

# RELACIONES LABORALES, CREACIÓN DE EMPLEO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

EGUZKI URTEAGA

Profesor de Sociología

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

---

## ABSTRACT

Este artículo defiende la hipótesis según la cual la debilidad del crecimiento económico, el aumento del desempleo y la baja tasa de empleo no resultan tanto de la rigidez del mercado laboral, de la predilección de la población por el ocio o de la pérdida de poder adquisitivo, como de la incapacidad de los dirigentes y de los trabajadores de las empresas a trabajar conjuntamente. Dicho de otra forma, las malas relaciones laborales, que resultan de la génesis de las actitudes sindicales, de la predilección por el paternalismo y ulteriormente por la burocracia y de la preponderancia de los altos funcionarios, generan una insatisfacción en el trabajo, una desconfianza entre empresarios y empleados y una falta de colaboración entre ambos que influyen directamente sobre el crecimiento económico y la creación de empleo. Francia se caracteriza especialmente por la incapacidad de los principales actores empresariales a construir relaciones laborales basadas sobre una confianza recíproca y una búsqueda del interés compartido. Frente a esta situación, varios autores, entre los cuales se encuentra Thomas Philippon, proponen renovar las relaciones laborales a través de la limitación de la transmisión familiar de las empresas, la ayuda de las pequeñas y medianas empresas punteras, la renovación del diálogo social, la reforma de la función pública, el refuerzo de los contra-poderes y la transformación del sistema educativo.

Artikulu honetan hipotesi hau defendatzen da: hazkunde ekonomikoaren ahul-tzea, langabezia igotzea eta enplegu-tasa baxuak ez direla hainbeste lan-merkatuaren zurruntasuna, biztanleriak aisialdia nahiago izatea edo erosteko abalmena galtzearen ondorio; baizik eta lotura handiagoa duela enpresetako langile eta zuzendariek

*elkarrekin lan egiteko ezintasunarekin. Bestela esanda, lan harreman txarrak, jarrera sindikalen, paternalismoarekiko zaletasunaren (ondoko burokraziarekikoaren) eta goi-mailako funtzionarioen nagusitasunaren hasieraren ondorio dira. Eta asegabetasuna, enpresari eta langileen arteko mesfidantza eta bien arteko lankidetzeta falta eragiten dute lanean, eta zuzenean eragiten dute hazkunde ekonomikoan, bai eta enplegu-sorkuntzan ere. Frantziaren ezaugarri nagusia enpresa aktore nagusien elkarrekiko konfiantzan eta partekatutako interesean oinarritutako lan harremanak bilatzeko ezintasuna da. Gauzak horrela, hainbat egilek, horien artean Thomas Philippon-ek, zera proposatzen dute: lan harremanak berritzea enpresak familia artean transmititzea mugatuz, puntako enpresa ertain eta txikiei lagunduz, elkarrizketa soziala berrituz, funtzio publikoa erreformatuz, kontra-botereak indartuz eta bezkuntza sistema aldatuz.*

■ *This article defends the hypothesis according to which the weakness of economic growth, rising unemployment and low employment rates are not the result of the rigidity of the labour market, the predilection of the population for leisure or the loss of purchasing power but rather the inability of the managers and workers of companies to work together. In other words, poor labour relations, which are the result of the genesis of trade union attitudes, the tendency towards paternalism and, lately, bureaucracy and a preponderance of senior officials, generate dissatisfaction at work, mistrust between employers and employees and a lack of collaboration between the two, with a direct bearing on economic growth and job creation. In particular, France is characterized by the inability of its major corporate players to build labour relations based on mutual trust and a search for a common interest. Faced with this state of affairs, several authors, among them Thomas Philippon, propose renewing labour relations by means of the limitation of the family transmission of companies, support for small and medium-sized companies, the renewal of social dialogue, public service reform, the strengthening of the counter-powers and the transformation of the education system.*

## 1. Introducción

Este artículo defiende la hipótesis según la cual la debilidad del crecimiento económico, el aumento del desempleo y baja tasa de empleo no resultan tanto de la rigidez del mercado laboral, de la predilección de la población por el ocio o de la pérdida de poder adquisitivo, como de la incapacidad de los dirigentes y de los trabajadores de las empresas a trabajar conjuntamente. Dicho de otra forma, las malas relaciones laborales, que resultan de la génesis de las actitudes sindicales, de la predilección por el paternalismo y posteriormente por la burocracia y de los puestos ocupados por los altos funcionarios, generan una insatisfacción en el trabajo, una desconfianza entre empresarios y trabajadores y una falta de colaboración entre ambos que influyen directamente sobre el crecimiento económico y la creación de empleo. Francia se caracteriza especialmente por la incapacidad de los principales actores empresariales a construir relaciones laborales basadas sobre una confianza recíproca y una búsqueda del interés compartido. Frente a esta situación, varios autores, entre los cuales se encuentra Thomas Philippon, proponen renovar las relaciones laborales a través de la limitación de la transmisión familiar de las empresas, la ayuda de las pequeñas empresas competitivas, la renovación del diálogo social, la reforma de la función pública, el refuerzo de los contra-poderes y la transformación del sistema educativo.

## 2. Los razones de la crisis socioeconómica

Los economistas explican la crisis socioeconómica francesa, sinónimo de crecimiento débil y de desempleo elevado, por el rechazo del trabajador y la predilección por el ocio, la rigidez del mercado laboral o la falta de demanda interna como consecuencia de la pérdida de poder adquisitivo, sobre todo de las categorías menos favorecidas. Efectivamente, el país galo se ha caracterizado desde los años 1980 por un crecimiento medio que se sitúa entre el 1,5% y el 2% y un nivel de desempleo que difícilmente pasa por debajo del 8%, incluso en periodo de fuerte crecimiento.

En primer lugar, las encuestas internacionales, empezando por el *World Value Survey*, sobre los valores y actitudes de la población de más de 85 países sobre una serie de cuestiones políticas, sociales, económicas o religiosas, dedican

dos preguntas al trabajo: «¿Qué importancia tiene el trabajo en su vida?» y «¿Es importante aprender a sus hijos a trabajar duro?». Francia se sitúa en la 30 posición sobre 80 países en lo que respecta a la importancia del trabajo, lo que le ubica en la cabeza de los países desarrollados, por delante de Estados Unidos, Dinamarca e Inglaterra. En cuanto a la importancia de enseñar a sus hijos a trabajar duro, Francia se sitúa en el puesto 47, por delante de la mayor parte de los países europeos y muy por delante de los países escandinavos. La encuesta *World Value Survey* contiene igualmente una pregunta sobre el ocio: «¿Qué importancia tiene el ocio en su vida?». El país gallo se sitúa en la 34 posición, por detrás de Estados Unidos y de los países nórdicos y por detrás de la mayor parte de los demás países europeos. El problema no está tampoco vinculado a la opinión que tienen los galos sobre los empleos y los empresarios, puesto que las encuestas del Instituto de sondeos Sofres indican claramente que los empresarios gozan de una buena imagen en general, ya que para el 70% de los franceses las trayectorias más enriquecedoras son las que consisten en crear su propia empresa o en ejercer distintas profesiones a lo largo de su vida. Estos datos indican que no se puede achacar la escasez de empleo y la baja tasa de empleo, a la pereza de los ciudadanos porque desean implicarse en su trabajo. Si las personas quieren trabajar y los empresarios desean invertir, no consiguen hacerlo de manera conjunta.

En segundo lugar, la crisis socioeconómica y, sobre todo, el nivel de desempleo y la tasa de empleo, no resultan fundamentalmente de la rigidez del mercado laboral, con el coste de los despidos, la duración de las indemnizaciones por desempleo, la fiscalidad que pesa sobre el trabajo, el poder de los sindicatos, el nivel de los salarios o los programas de formación continua. No existe una relación directa demostrada empíricamente entre la rigidez institucional y las tasas de desempleo y de empleo. En Suecia, por ejemplo, la fiscalidad es elevada y el mercado laboral está fuertemente regulado y, sin embargo, los niveles de desempleo y de empleo son óptimos. Otro ejemplo, en Dinamarca, el hecho de que los desempleados puedan cobrar el 80% de su remuneración durante cuatro años no impide que el nivel de desempleo sea bajo.

De manera general, se quiere saber: ¿en qué medida las diferencias institucionales del mercado laboral pueden explicar las variaciones de las tasas de desempleo y de empleo? Las investigaciones llevadas a cabo tanto por Olivier Blanchard y Justin Wolfers<sup>1</sup> como por Juan Botero, Simeon Djankó, Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes y Andrei Shleifer<sup>2</sup> demuestran que, en el mejor de los casos, el factor institucional sólo explica la octava parte de las oscilaciones del

<sup>1</sup> BLANCHARD, O., WOLFERS, J.: «The Role of Shocks and Institutions in the Rise of European Unemployment: The Aggregate Evidence», *Economic Journal*, n.º 110, marzo 2000, p. 1-33.

<sup>2</sup> BOTERO, J., DJANKO, S., LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., SHLEIFER, A.: «The Regulation of Labor», *Quarterly Journal of Economics*, noviembre 2004, pp. 1339-1382.

desempleo entre los países y menos del tercio de las variaciones de las tasas de empleo. Además, la explicación en términos de rigidez del mercado laboral se limita a las causas superficiales.

En tercer lugar, la debilidad de la demanda interna, como consecuencia de una supuesta pérdida de poder adquisitivo de la población, que provocaría un declive del consumo, una reducción de la actividad empresarial y, en definitiva, un crecimiento del desempleo, no se corresponde con la realidad. Efectivamente, a pesar de conocer un nivel de crecimiento inferior al observado entre 1945 y 1975, el poder adquisitivo y el consumo siguen creciendo. La preponderancia de los valores hedonistas, el cortoplazismo, la facilidad de acceder al crédito y las necesidades crecientes, incitan a las personas a consumir, muchas veces en detrimento del ahorro.

### 3. La importancia de las relaciones laborales

Si los ciudadanos franceses desean trabajar, la incidencia de la rigidez del mercado laboral es poco relevante y el nivel del consumo es suficiente, ¿cómo explicar esta crisis? La razón principal estriba en la incapacidad a trabajar conjuntamente o, si se prefiere, en las malas relaciones laborales. Francia es el país donde las relaciones laborales son las peores, tanto desde el punto de vista de los empresarios como de los trabajadores. Dos encuestas llevadas a cabo con 5.000 empresarios pertenecientes a 100 países lo demuestran: la encuesta del IMD y la encuesta del Forum Económico Mundial titulada *Global Competitiveness Report* (GCR). En 2004, según el IMD, Francia se sitúa en la 57 posición sobre un total de 60 países y en el último lugar de las naciones desarrolladas en cuanto a la calidad de sus relaciones laborales. Y, para el GCR, llega en la 99 posición sobre un total de 102 países, es decir que sólo rebasa países como Venezuela, Nigeria y Trinidad.

Estos resultados no traducen un pesimismo de la población gala puesto que la confianza de los franceses hacia los sistemas políticos y judiciales es comparable a la de los demás países desarrollados. La escasa calidad de las relaciones laborales en Francia es un fenómeno relativamente duradero en la medida en que el *Global Competitiveness Report* estudia este aspecto desde 1993 y la posición del hexágono no ha cambiado desde entonces. La encuesta IMD conduce a conclusiones similares, utilizando otros criterios y planteando preguntas alternativas tales como: «los trabajadores de su empresa están motivados?» o «los conflictos laborales de su empresa se arreglan rápidamente y sin demasiado coste?».

Esta valoración es compartida tanto por los trabajadores como por la población en su conjunto. Según el *World Value Survey*, Francia se ubica en el último

lugar en lo que se refiere a la libertad de tomar decisiones en el trabajo y, en la penúltima, por delante de Grecia, en cuanto a la satisfacción en el trabajo. La situación es más problemática para los trabajadores que ejercen empleos poco cualificados, sabiendo que los menos cualificados son los que más valoran el trabajo. Si el 68,4% de los franceses consideran que es importante enseñar a sus hijos a trabajar duro, esta proporción alcanza el 74,5% para los menos cualificados, mientras que baja hasta el 56,8% para los que tienen títulos. De forma similar, el 74,1% de los menos cualificados piensan que el trabajo es muy importante, mientras que sólo el 56,6% de los cualificados piensa lo mismo. Sin embargo, los menos cualificados no están tan satisfechos de su trabajo (el 46% frente al 50%) y son los que carecen de libertad a la hora de tomar decisiones (el 49% frente al 67%).

Los ciudadanos galos no confunden su insatisfacción en el trabajo con su vida privada, puesto que, para la pregunta: «hasta que punto está satisfecho de la vida que lleva en este momento?», Francia se sitúa en la 28 posición sobre 81 países, es decir cerca de la media europea. Esto significa que la población es plenamente consciente de lo que funciona en la sociedad y de lo que disfunciona. Por ejemplo, los ciudadanos valoran positivamente la calidad del sistema sanitario y de las infraestructuras públicas.

En Francia, las relaciones laborales están dominadas por la lógica ganador-perdedor ilustrada por Michelle Lamont. «Une minoría tiene actitudes hostiles hacia el trabajo: un buen trabajador es, en el mejor de los casos, demasiado tonto, o, en el peor de los casos, un representante del grand capital o una persona que se puede explotar». Esta actitud se compagina con opiniones tajantes sobre la oposición fundamental entre los que mandan y los que obedecen. «Cuando un profesor deviene director de instituto, pasa al enemigo. En lugar de decir que es uno de ellos que ha conocido el éxito, desconfían de él porque piensan que se sitúa del otro lado de la barrera»<sup>3</sup>. En todo caso, esta actitud conduce los empresarios a incordiar sus empleados y, por el contrario, la emancipación de los trabajadores se hace necesariamente en detrimento de los jefes.

No obstante, las distintas encuestas internacionales ponen de manifiesto que los países donde los empresarios están más satisfechos son aquellos donde los trabajadores lo están también. Algunos países buscan la satisfacción mutua, tanto de los empresarios como de sus empleados, y son precisamente los que obtienen las mejores tasas de empleo. En efecto, la calidad de las relaciones laborales en la empresa explica el 70% de las variaciones de la tasa de empleo entre las naciones, es decir dos veces más que las variables institucionales clásicas tales como la duración de la indemnización por desempleo, la imposición fiscal del trabajo o el coste de los despidos.

---

<sup>3</sup> LAMONT, M.: *La morale et l'argent*. Paris, Métailié, 1995, pp. 64 y 70.

## 4. El peso de la historia social

La lógica dominante de cada sociedad es la consecuencia de su propia historia, ampliamente determinada por las actitudes sindicales, el uso de la represión, la predilección por el paternalismo, la gestión familiar de las empresas, el interés por la burocracia o el abuso de los nombramientos arbitrarios.

### 4.1. La formación de las actitudes sindicales

La baja calidad de las relaciones laborales resulta, entre otras razones, de la historia del sindicalismo galo, puesto que los sindicatos han tenido comienzos difíciles sinónimo de prohibiciones y de ostracismos. Después de la revolución francesa, la Ley Le Chapelier del 14 de junio de 1791 ha prohibido las corporaciones, las asociaciones y las coaliciones obreras. Veinte años más tarde, los artículos 291 y 294 del Code Penal de 1810 instauran el «delito de asociación», de modo que ninguna asociación de más de 20 miembros pueda constituirse sin la autorización previa de los poderes públicos. La Constitución de 1848 reconoce la libertad de asociación, aunque la actitud de los tribunales reduzca su efectividad. La Ley Waldeck-Rousseau del 21 de marzo de 1884 legaliza finalmente los sindicatos profesionales, pero no las centrales sindicales. Hay que esperar el 1 de julio de 1901 para que los artículos del Code Penal citados anteriormente sean abrogados y para que sea instaurada la libertad de asociación.

Países como Suecia, Dinamarca o Alemania han tenido historias distintas. Durante el periodo crucial que se extiende entre 1870 y 1900, el capitalismo y el sindicalismo se desarrollan en contextos legislativos nacionales específicos. Los conflictos laborales han sido violentos en todos los lugares, pero algunos países los han gestionado mejor que otros. En Dinamarca, en 1899, el «compromiso de septiembre» ha creado un consenso entorno a dos ideas básicas: los empleadores consiguen el derecho patronal de dirigir y de elegir a la mano de obra adecuada, mientras que los empleados logran el derecho de organizarse y de reunirse así como de hacer huelga durante el periodo de negociación.

El sindicalismo europeo se desarrolla sobre todo antes de la Primera Guerra Mundial en aquellos países donde crece el empleo industrial, aunque existan contra-ejemplos. Así, el empleo industrial es ligeramente superior en Italia que en Dinamarca (el 27% frente al 24%) y, sin embargo, la tasa de sindicalización es tres veces superior en Dinamarca con respecto a Italia. Dicho de otra forma, los países afectados por una subsindicalización antes de la Primera Guerra Mundial, son aquellos que tienen malas relaciones laborales hoy en día.

El Estado ha jugado un papel esencial en el proceso de desarrollo sindical. En Francia, en España o en Italia, el Estado no ha querido colaborar y se ha mostrado reacio, mientras que en los países escandinavos ha sido neutral. Sólo en Suiza, Holanda o Austria, el Estado ha favorecido el desarrollo de las organi-

zaciones profesionales. De forma general, basandose en la clasificación elaborada por Colin Crouch<sup>4</sup>, Thomas Philippon<sup>5</sup> demuestra que la clasificación en función de la actitud de los Estados hacia el desarrollo sindical entre 1870 y 1900 explica el 53% de la variación de las opiniones de los empresarios sobre las relaciones laborales en la empresa. Los países donde el desarrollo sindical al final del siglo XIX ha sido inferior y tardío, son aquellos que conocen un déficit de confianza en las relaciones laborales.

El peso de la historia no significa que el determinismo histórico sea total ni que las prácticas empresariales no hayan cambiado a lo largo del tiempo. Todas las naciones han conocido transformaciones sinónimos de reducción de los niveles jerárquicos, de flexibilización de las organizaciones o de aproximación al cliente. La comprensión de la persistencia de la lógica ganador-perdedor supone analizar la influencia de la actitud de los trabajadores sobre los empresarios así como la incidencia de las prácticas empresariales sobre los empleados.

#### 4.2. De la represión al paternalismo

Desde la mitad del siglo XIX hasta la Primera Guerra Mundial, los conflictos laborales conocen una considerable progresión. Según Michelle Perrot<sup>6</sup>, Francia cuenta 100 huelgas en 1864, 500 hacia 1900, 1000 en 1913, y su duración va en aumento, aunque el número de huelgistas se reduzca ligeramente. La respuesta inicial del empresariado, tanto en Estados Unidos como en Europa, consiste en recurrir a la represión que es a menudo violenta, como en Homestead, en el año 1892. Ante la protesta, tanto de los trabajadores de la fábrica como de sus familiares, y los disturbios posteriores, causando la muerte de 9 huelgistas y de 7 policías así como 300 heridos, la patronal americana decide abandonar su estrategia represiva para privilegiar soluciones de apaciguamiento. Ponen en marcha programas de asistencia y conceden nuevos derechos a sus trabajadores. Esta estrategia, además de garantizar la paz social, evita la destrucción del material y favorece la productividad.

La patronal abandona progresivamente la represión para privilegiar el paternalismo. George Francis Johnson es uno de los primeros en considerar que «es mejor hacer trabajar los hombres pagándoles suficientemente para que no estén obligados a trabajar todo el día para poder satisfacer sus necesidades». Poco a poco, en colaboración con Endicott, Johnson empieza a transformar las relaciones laborales para crear una «comunidad industrial donde los intereses de los trabajadores y de los directivos están inextricablemente vinculados»<sup>7</sup>. Para ello, a

<sup>4</sup> CROUCH, C.: *Industrial Relations and European State Traditions*. Oxford, Clarendon Press, 1993.

<sup>5</sup> PHILIPPON, T.: *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*. Paris, Seuil, 2007, p. 33.

<sup>6</sup> PERROT, M.: *Les ouvriers en grève*. Paris, Editions de l'EHESS, 2001.

<sup>7</sup> ZAHAVI, G.: «Negotiated Loyalty: Welfare Capitalism and the Shoeworkers of Endicott Johnson, 1920-1940», *Journal of American History*, décembre 1983.

partir de 1919, introduce un programa de reparto de los beneficios que disminuye sustancialmente la renovación de la mano de obra y que permite reducir los costes de formación. Además, consigue bajar el número de conflictos laborales y la tasa de sindicalización. George Francis Johnson aparece como el padre de una amplia familia leal. La transformación del patrón en una figura paterna, convierte los conflictos industriales en paricidios.

En Francia, Frédéric Le Play define inicialmente el patronato como un «vínculo voluntario de interés y de afecto» entre obreros y empresarios que vienen sustituir los lazos forzados del Antiguo Régimen. El término paternalismo aparece al final de los años 1880 y constituye una etapa intermedia entre el patronato y la gestión empresarial. En el hexágono, los Scheneider acondicionan y arreglan Le Creusot, construyen escuelas y un hospital, establecen un sistema de jubilación y de seguro para hacer frente a los accidentes laborales. La familia y la autoridad patriarcal constituyen el núcleo del paternalismo. La empresa aparece como una familia cuyo patron es el padre. Cuida la familia del obrero y consolida la autoridad de este último contratando a sus hijos. Ante todo, se trata de consolidar la autoridad del empresario y la fidelidad de la mano de obra así como de reducir la sindicalización y los conflictos laborales. El «nosotros» sustituye al «ellos» y la solidaridad reemplaza la hostilidad.

Si todos los países desarrollados han conocido el paternalismo, este último ha evolucionado de manera muy diferente. Mientras la gestión de las grandes empresas alemanas y americanas se profesionaliza, en Inglaterra y sobre todo en Francia, el *management* sigue siendo familiar. En Estados Unidos, si las familias continúan controlando el capital de las empresas hasta la Primera Guerra Mundial, la gestión empresarial es cada vez más profesionalizada a partir de entonces. Esta tendencia se acentúa, sobre todo cuando el tamaño de la empresa es tal que todos los cargos directivos no pueden ser ocupados de manera óptima por los miembros de una misma familia. Alfred Chandler<sup>8</sup> establece una relación directa entre la falta de dinamismo de los capitalismo francés y británico y la gestión familiar que priva las empresas de las capacidades necesarias para emprender reformas estructurales. Los fracasos del *management* francés no pasan desapercibidos y nutren el rencor de los obreros. Los delegados obreros a las Exposiciones asisten asombrados al desarrollo alemán y americano y cuestionan la gestión del capitalismo galo. «La visión dominante es la de un capitalismo bancario, especulador, sin envergadura y rentista», mientras que otros países hacen todo lo posible para conquistar los mercados internacionales.

El capitalismo familiar domina en Francia por varias razones: las malas relaciones laborales han favorecido las prácticas empresariales paternalistas, donde

---

<sup>8</sup> CHANDLER, A. JR.: *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press, 1990.

la empresa familiar goza de una ventaja natural, y los valores conservadores de la burguesía francesa, que privilegian las jerarquías rígidas y el status, han podido expresarse plenamente. Michelle Lamont observa que «la fascinación del poder político está frecuentemente vinculada a la estructura de la empresa francesa tradicional, con su autoridad centralizada, sus finas divisiones entre las distintas capas y unidades, y su gestión conservadora y prudente»<sup>9</sup>.

### 4.3. El fenómeno burocrático

Si el paternalismo caracteriza las relaciones laborales desde el siglo XIX hasta el inicio del siglo siguiente, la burocracia caracteriza la gestión de las grandes empresas después de la guerra. A pesar de las diferencias entre el paternalismo y la burocracia, puesto que el primero concierne sobre todo las pequeñas y medianas empresas familiares y tradicionales mientras que la segunda se ubica ante todo en las grandes organizaciones tanto públicas como privadas, existen similitudes, entre las cuales se encuentra la dificultad de organizar el trabajo en comun.

La incapacidad del capitalismo francés de generar unas relaciones laborales productivas aparece después de la Segunda Guerra Mundial con la aplicación del Plan Marshall. A la hora de la reconstrucción, tras los destrozos ocasionados por la guerra, la Asociación Francesa para el Aumento de la Productividad envía emisarios a Estados Unidos para comprender las diferencias de productividad entre ambos países. Se dan cuenta de que el retraso principal no es tanto tecnológico como de gestión de los recursos humanos, sabiendo que la actitud constructiva de los obreros americanos depende de la actitud constructiva de la dirección. Entre otras cosas, reprochan a los dirigentes franceses de oponerse a todo cambio constructivo, de no delegar sus responsabilidades y de no confiar suficientemente en sus subordinados<sup>10</sup>.

Hasta cierto punto, Francia pasa de un capitalismo familiar antes de 1940 a un capitalismo burocrático después de 1945. Estos dos modos organizativos, cada uno a su manera, dan una respuesta al problema de la autoridad y de la cooperación. En el modelo familiar y paternalista, la autoridad funcional se identifica con la autoridad patriarcal que le confiere su legitimidad. En el modelo burocrático, «la autoridad se convierte lo más posible en reglas interpersonales y las estructuras organizativas están dispuestas de tal forma que una distancia suficiente pueda establecerse entre las personas que toman las decisiones y los que están afectados por ellas»<sup>11</sup>. La organización burocrática resuelve los problemas generados por la desconfianza de los ciudadanos hacia las relaciones de autoridad directas, «puesto que la existencia de reglas impersonales y la centralización

<sup>9</sup> LAMONT, M.: *La morale et l'argent*. Paris, Métailié, 1995.

<sup>10</sup> BOLTANSKI, L.: *Les Cadres. La formation d'un groupe social*. Paris, Editions de Minuit, 1982.

<sup>11</sup> CROZIER, M.: *Le phénomène bureaucratique*. Paris, Seuil, 1963.

permiten a la vez mantener una concepción absolutista de la autoridad y eliminar todas las relaciones directas de dependencia».

Este razonamiento sugiere que la naturaleza de las organizaciones depende del grado de confianza que existe entre directivos y empleados. Efectivamente, el 45% de los empresarios franceses y el 50% de los dirigentes italianos piensan que el principal mérito de la estructura jerárquica es que permite saber quien tiene o no tiene la autoridad sobre quien<sup>12</sup>. Sólo el 18% de los empresarios americanos y el 24% de los directivos alemanes piensan lo mismo. En estos dos países donde la confianza entre empresarios y trabajadores es mejor, la organización empresarial es elegida en función de criterios económicos, mientras que en Francia y en Italia, la organización de la empresa trata de proteger a los individuos los unos de los otros. Ello supone una definición minuciosa de las tareas y de los estatus, para que cada uno pueda sustraerse de la arbitrariedad del prójimo.

Una condición necesaria de la renovación de las elites es la existencia de un sistema de promoción interna que sea legítimo y eficiente. No obstante, la organización burocrática gala no lo favorece porque el papel del dirigente es severamente limitado. «Se le escapa la contratación del personal, se le prohíbe despedir, no puede promover sus subordinados ni contribuir de manera significativa a su promoción». De hecho, el *management* francés ha sufrido durante un largo periodo y sufre todavía de una cierta incapacidad a gestionar la promoción interna.

Michel Bauer y Bénédicte Bertin-Mourot han analizado el modelo de gestión de las grandes empresas francesas durante los años 1980 y el inicio de los años 1990. En este tiempo, casi ninguna de ellas dispone de un accionariado disperso y dominan las empresas familiares, las entidades bajo control extranjero y las sociedades bajo tutela del Estado. De media, los dirigentes franceses tienen menos experiencia que sus homólogos de otros países. Así, el 46% de los empresarios americanos y el 72% de los directivos japoneses han integrado su empresa antes de tener 27 años, mientras que en Francia es el caso del 29% de los patronos. Así mismo, el 20% de los empresarios galos han entrado en su empresa después de los 35 años, frente al 1% en Estados Unidos. En este sentido, el capitalismo francés se caracteriza por una fuerte movilidad de los altos funcionarios de la administración pública hacia las empresas y una débil promoción interna. En las empresas donde predomina la gestión familiar, la falta de promoción interna forma parte de su naturaleza puesto que el futuro jefe no es elegido únicamente según sus competencias.

La ausencia de renovación de las élites manageriales refuerza la lógica dominante. Como los dirigentes tienen una experiencia limitada de la vida en los

---

<sup>12</sup> HAMPDEN-TURNER, C., TROMPENAARS, A.: *The Seven Cultures of Capitalism. Value Systems for Creating Wealth in the US, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands*. Doubleday, 1993.

escalones inferiores de la empresa, desconfían más y no se atreven a delegar su autoridad a sus subordinados. Para el GCR, Francia se sitúa en los últimos puestos, junto con Portugal, Grecia e Italia, en los que se refiere a la delegación de la autoridad. Precisamente, el principal factor de insatisfacción de los trabajadores proviene de la falta de libertad a la hora de tomar decisiones. Esta situación no cambia, entre otros factores, porque los trabajadores tienen una visión identitaria donde predomina la separación entre «nosotros» y «ellos». Además, como la promoción es poco frecuente y nada transparente, existe una duda sobre las verdaderas razones de la promoción de una persona. En este sentido, promover es correr el riesgo de se ser acusado de favoritismo.

#### 4.4. El Estado y los altos funcionarios

Los problemas de gestión no se reducen a las empresas privadas y las nacionalizaciones de los años 1980 ilustran este fenómeno, puesto que, en lugar de dar una solución a la debilidad estructural de la promoción interna, el Estado ha reforzado este defecto. En su análisis de las 14 nacionalizaciones que han tenido lugar en 1982, Michel Bauer y Bénédicte Bertin-Mouroit subrayan que se han traducido por el nombramiento de 11 nuevos dirigentes, aunque este cambio de personas no haya modificado su modo de contratación. De estos 11 nuevos directivos, 9 provienen de la alta función pública en sustitución de otros tantos altos funcionarios. Es como si el gobierno ha querido poner de manifiesto que la nacionalización de estas grandes empresas no ha cambiado el modo de selección de sus dirigentes, a pesar de quitarles sus prerrogativas. Así mismo, las privatizaciones de los años 1980 y 1990 no se han traducido por importantes cambios en este ámbito puesto que, «estas empresas privatizadas, cuyo capital es hoy en día mayoritariamente privado, continúan contratando sus dirigentes entre los altos funcionarios. En 1994, más de los dos tercios de las 13 empresas privatizadas están dirigidas por hombres provenientes del Estado». Estos autores concluyen que las vías de acceso a las presidencias de las grandes empresas francesas no han sido afectadas ni por las nacionalizaciones ni por las privatizaciones; aunque estas reformas sean estructurales.

Entre 1985 y 1993, se observa un aumento de los herederos y altos funcionarios y un declive de la promoción interna. El recrudescimiento del nombramiento de los altos funcionarios se acompaña de un auge de los antiguos alumnos de la Escuela Nacional de Administración entre los grandes empresarios. Los dirigentes que provienen de la función pública tienen generalmente una edad ligeramente superior a la media, una antigüedad inferior en la empresa y una menor experiencia profesional. Los herederos, sin embargo, conocen a su empresa, a pesar de que su experiencia acumulada sea inferior a la de los dirigentes ascendidos. La distancia que separa las empresas francesas y las sucursales extranjeras ubicadas en Francia es notable en la medida en que la totalidad de los dirigentes de estas sucursales son contratados por vía interna. De hecho,

si los dirigentes de estas sucursales extranjeras acceden a los puestos de responsabilidad con la misma edad, gozan de una antigüedad casi dos veces superior y de cuatro años de experiencia adicionales. En su gran mayoría (76%), estos dirigentes son franceses y ninguno proviene ni de la alta función pública ni de la Escuela Nacional de Administración y solamente dos han hecho Politécnica y otros dos la escuela de comercio HEC.

A pesar de algunos cambios que se han producido durante estos últimos años, Francis Krametz y David Thesmar han demostrado que el 12% de las empresas cotizadas en Bolsa en el CAC 40 están dirigidas por antiguos miembros de gabinetes ministeriales. Además, como estas empresas son muy grandes, representan el 65% de la capitalización bursátil.

## 5. Las consecuencias de las relaciones laborales

La baja calidad de las relaciones laborales se repercute sobre el crecimiento económico, la creación de empleo, la tasa de empleo y la insatisfacción en el trabajo.

### 5.1. Un menor crecimiento económico

El conservadurismo y la rigidez de las jerarquías constituyen notables frenos para el crecimiento económico, sobre todo cuando las empresas deben utilizar nuevas tecnologías y cuando se trata de pequeñas y medianas empresas. «Francia conoce un déficit de empresas de tamaño medio, que cuentan entre 50 y 500 trabajadores, lo que significa un número insuficiente de pequeños grupos que tienen entre 500 y 3000 asalariados»<sup>13</sup>. Esta situación se explica por factores internos y externos.

Así, cuando se pide a los dirigentes de las pequeñas y medianas empresas cuales son sus principales problemas, evocan la competencia (67%), sobre todo de los países emergentes, y la mala gestión de los recursos humanos (27%), lejos por delante de la coyuntura económica y la fiscalidad<sup>14</sup>. La falta de cooperación entre los directivos y los empleados constituye un obstáculo inegable puesto que, si el hexágono no tiene un problema de creación de empresas, tiene dificultades para desarrollarlas. Es precisamente en el momento en el que alcanzan un tamaño crítico cuando se complican las relaciones laborales porque, a partir un cierto tamaño, es necesario formalizar las relaciones sociales en el seno de las empresas, lo que se hace en Francia en detrimento de la flexibilidad y de la innovación. Según un estudio reciente del Instituto Sofres, «el clima es más dinámico en las

---

<sup>13</sup> BERBÈZ, J-P., SAINT-ÉTIENNE, C.: *Une stratégie PME pour la France: favoriser l'essor des gazelles, entreprises moyennes en forte croissance*, 2006.

<sup>14</sup> Encuesta TNS-Sofres, *La gouvernance d'entreprise dans les PME-PMI*, juin 2005.

pequeñas organizaciones y más cómodo en las grandes empresas, mientras que el malestar domina en las organizaciones medianas».

Los dirigentes de las PME también citan dos factores externos: la financiación bancaria y el comportamiento de compra de las grandes empresas. En lo que se refiere al segundo factor, los dirigentes de las pequeñas y medianas empresas se quejan de que las grandes empresas no desean comprar nuevos productos. Efectivamente, una pequeña empresa que produce un producto innovador y que trata de venderlo, debe hacer frente a numerosas dificultades, porque los responsables de la compra en el seno de los grandes grupos no quieren arriesgarse. Esta actitud conservadora ha conducido los poderes públicos a poner en marcha el Pacto PME, teniendo en cuenta que las jerarquías rígidas limitan las iniciativas y las actitudes de riesgo individuales.

El editor francés de *software* ILOG ilustra esta situación. Esta empresa, creada en 1987, cotiza en Nasdaq y en Euronext y emplea 630 personas para un volumen de negocios de 80 millones de euros en 2004. Para su Presidente, Pierre Haren, las empresas tecnológicas innovadoras tienen dificultades para desarrollarse porque las grandes empresas sólo compran productos de los que están completamente seguros<sup>15</sup>. «No están dispuestas a arriesgar. No obstante, una *start-up*, para conocer el éxito, debe tener clientes de proximidad. En Estados Unidos, las grandes empresas han aprendido a consumir y a fracasar de manera inteligente. ILOG ha inventado un sistema para mejorar la productividad de las fábricas de semi-conductores. El fabricante coreano Samsung ha sido el primero en comprarlo, mientras que el franco-italiano STMicroelectronics nos ha dicho que no iba a funcionar antes de pedirnos si podían visitar las fábricas que utilizaban el producto».

## 5.2. Un nivel de desempleo superior

Las malas relaciones laborales generan la insatisfacción de los trabajadores y el auge del desempleo. Desde los años 1970, los países cuyas relaciones laborales son tradicionalmente conflictivas han conocido una tasa de desempleo superior a la de los países cuyas relaciones sociales en las empresas son cooperativas. La ausencia de colaboración en el seno de las empresas crea una rigidez tan costosa como la rigidez normativa, puesto que la desconfianza entre dirigentes y empleados provoca un coste superior, similar a coste generado por la indemnización por despido. En los países donde las relaciones son cooperativas, el desempleo resulta de los flujos del mercado laboral (entrada, salida y cambio de trabajo) porque existe una confianza entre los directivos y los trabajadores. Por el contrario, en los países donde las relaciones son hostiles, la cooperación proviene del miedo al desempleo.

---

<sup>15</sup> *Le Monde*: 12 de mayo 2005.

De manera similar, los países donde las relaciones son históricamente hostiles, conocen más huelgas que los demás y, sobre todo, están afectados por una verdadera explosión de los conflictos laborales al final de los años 1960 y durante los años 1970. El desempleo empieza a aumentar, antes de recaer. Como lo subraya Michelle Perrot, «nada es más favorable a la huelga que el pleno empleo, nada le es más contrario que el desempleo»<sup>16</sup>. A partir de una situación general de pleno empleo, con importantes diferencias de tasas de huelga, el fenómeno esencial es la convergencia de las tasas de conflicto y la divergencia de tasas de desempleo. Así, la media de días de huelga en Europa ha caído a 70 para 1.000 empleados durante el periodo 1993-1997, e incluso a 59 entre 1998 y 2002. Tanto Francia como Italia se sitúan por encima de la media, aunque las diferencias se van reduciendo. En otras palabras, en estos países, el desempleo se ha convertido en una variable de ajuste.

Si el conflicto de interés inherente a las relaciones laborales existe en todos los países, algunas naciones saben que la anticipación y la preparación son esenciales, aunque supongan un mínimo de cooperación y de confianza. Cuando los dirigentes temen la reacción de los trabajadores, esperan el último momento para comunicar sus decisiones, lo que sorprende a los empleados, alimenta su desconfianza y aumenta su hostilidad hacia los dirigentes. De cierta forma, en Francia, la comunicación de crisis constituye la norma y, una vez que se establece, es difícil modificarla. Si durante los años 1960 y 1970, los incrementos de productividad permiten satisfacer la mayoría de las demandas, en un contexto de reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial, a partir de entonces estos incrementos se reducen.

Por último, si la organización del trabajo durante el periodo 1945-1975 se caracteriza por la jerarquía y la separación en compartimentos estancos, la flexibilidad organizativa y el trabajo en equipo cobran cada vez más fuerza con el transcurso del tiempo. Si el taylorismo es compatible con relaciones laborales tensas e incluso conflictivas, sin que tenga demasiadas consecuencias económicas negativas, la tercera revolución industrial y el peso creciente del capital humano convierten la cooperación en una dimensión crucial. Hoy en día, la capacidad de adaptación y de anticipación deviene un aspecto fundamental en el éxito empresarial. Estos cambios organizativos reflejan la adaptación de las empresas a un entorno cada vez más competitivo. Como lo escribe Francois Dupuy, «los demás están de vuelta: el cliente, este ídolo de la gestión moderna, y los compañeros con los cuales, de ahora en adelante, hay que formar equipo y cooperar, son fuentes de estrés y de presión».

Por todas estas razones, las malas relaciones laborales suponen un coste tan elevado.

---

<sup>16</sup> PERROT, M.: *Les ouvriers en grève*. Paris, Editions de l'EHESS, 2001.

### 5.3. Tasa de empleo reducida e insatisfacción en el trabajo

Según Thomas Philippon, las relaciones laborales explican la mayor parte de las variaciones de las tasas de empleo entre países. Además de los factores presentados anteriormente, conviene subrayar una realidad evidente: cuando una actividad es penosa, no se quiere ejercer. En la práctica, la escasa participación puede tomar diferentes formas tales como quedarse en casa o elegir la prejubilación. En los países donde las relaciones laborales son conflictivas, los trabajadores y los dirigentes no están tan satisfechos, convirtiendo el trabajo en algo penoso para ambos.

Un análisis más fino del subempleo refuerza este razonamiento, ya que la escasa inserción en el mercado laboral se concentra en ciertos sectores de la población: los jóvenes y los mayores. Para los primeros, el desempleo es un problema fundamental porque la tasa de empleo de los hombres de entre 30 y 50 años es similar en Francia y en Estados Unidos, mientras que la tasa de empleo de los mayores de 60 años es dos veces inferior. Los problemas de promoción interna y de insatisfacción en el trabajo se acumulan a lo largo de la vida y devienen particularmente penosos para los trabajadores más mayores. Cuando no disfrutan trabajando, sólo piensan en jubilarse lo antes posible; más aún sabiendo que las ofertas de empleo para este sector de la población escasean.

Conviene no infravalorar las consecuencias de la insatisfacción en el trabajo. Según un sondeo de la Sofres, en 2006, el 90,2% de los 54-59 años desean dejar de trabajar como muy tarde a los 60 años, solamente el 10% quieren continuar a trabajar después de esta edad y un tercio desea jubilarse. La encuesta demuestra que el hecho de sentirse a gusto en su empleo incita a los activos mayores a retrasar el momento de retirarse de su actividad profesional. Así, las personas bien pagadas que mantienen buenas relaciones con su jerarquía, que ejercen un empleo variado o formador y que consideran tener medios para realizar un trabajo de calidad, desean jubilarse después que los demás. Como lo demuestra la encuesta de TNS-Sofres, la insatisfacción en el trabajo, la decepción y la preocupación aumentan significativamente hacia los 40 años. El modelo francés de gestión genera «una generación que se encuentra probablemente en el máximo de sus capacidades pero que las políticas de gestión del personal dejan muy a menudo de lado».

## 6. El mejoramiento de las relaciones laborales

La creación de una relación de confianza entre los dirigentes y los trabajadores de la empresa es fundamental, tanto para mejorar la satisfacción en el trabajo como para aumentar la eficiencia económica, y mejorar la tasa de empleo; más aún teniendo en cuenta que la situación se deteriora rápidamente. Si en 1985,

el 25% de los ciudadanos expresan su desconfianza hacia los empresarios, esta proporción alcanza el 55% en 2005. El objetivo es restaurar esta confianza para mejorar la eficiencia de las empresas y asegurar el bienestar de los trabajadores. Para ello, investigadores como Thomas Philippon realizan toda una serie de propuestas.

### 6.1. La limitación de la transmisión familiar

Puesto que la transmisión hereditaria de las empresas tiene consecuencias negativas, conviene reducirla manteniendo el impuesto de sucesiones, sobre todo en el contexto actual. Según un informe de la OSEO, «en razón del envejecimiento demográfico, un tercio de los empresarios tienen más de 50 años y están por consiguiente en situación de ceder su empresa durante los próximos diez o veinte años»<sup>17</sup>. Un total de 700 000 empresas van a cambiar de propietario en los próximos 15 años, lo que representa 300 000 empleos cada año. El número global de las compras de empresas avocinan las 60 000 cada año: 50 000 transmisiones de micro-empresas (menos de 10 trabajadores), 5000 transmisiones de pequeñas empresas (entre 10 y 50 trabajadores) y 500 transmisiones de empresas medias (entre 50 y 250 trabajadores).

El primer objetivo es asegurar la continuidad de estas empresas y su crecimiento a largo plazo. Para ello, la legislación debe propiciar la transmisión de las empresas a personas competentes que no son necesariamente miembros de la familia del fundador. Conviene aprovechar la oportunidad de los próximos diez años para cambiar la situación y favorecer la transformación de las mentalidades. La instauración de una fiscalidad progresiva sobre las sucesiones que no penalizen a las pequeñas empresas forma parte de la solución.

### 6.2. La ayuda de las pequeñas empresas competitivas

Las empresas que gozan de las mejores relaciones laborales son aquellas que son potencialmente las más competitivas. Hay que darles los medios de desarrollarse, favoreciendo su acceso a los mercados públicos y a la financiación. El objetivo del Pacto PME es justamente abrir nuevos mercados a las pequeñas y medianas empresas reforzando sus vínculos con los grandes grupos. Por ejemplo, en Estados Unidos, el *Small Business Act*, ley que obliga las instituciones a atribuir a las PME el 23% de los mercados públicos, reduce la dominación de los grandes grupos y favorece el desarrollo de las pequeñas empresas. Así mismo, conviene crear un sistema de financiación eficiente para las PME fomentando y regulando el auge progresivo de los fondos de inversión. El ejemplo de los Estados Unidos demuestra que los mercados financieros no impiden la inversión en investigación, desarrollo e innovación.

---

<sup>17</sup> OSEO, *La transmisión des petites et moyennes entreprises*, juin 2005.

Es igualmente necesario privilegiar los sectores industriales que exigen una inversión a largo plazo, como pueden ser las biotecnologías. Como el valor de una empresa depende sobre todo del capital humano y, más precisamente, del capital intelectual, y que se necesitan 14 años para descubrir un producto y lograr el permiso de las autoridades, esta industria recurre masivamente a los mercados financieros para financiarse. En 2004, ha invertido 19,8 billones de dólares en investigación y desarrollo y ha recibido 20,8 billones de dólares de financiación, de los cuales 4,9 billones de capital riesgo y 5,5 billones de introducción en bolsa. Cada vez más, los mercados financieros americanos aceptan financiar proyectos cuyo rendimiento es más incierto y lejano.

Hoy en día, la mayoría de las PME francesas son la propiedad de su fundador y cuentan con socios financieros en únicamente 10% de los casos, a pesar de que un cuarto de las pequeñas y medianas empresas tenga el proyecto de abrir su capital en los próximos cinco años. El 51% de los dirigentes de estas empresas tienen una imagen positiva de los accionistas financieros, mientras que el 41% tienen una representación negativa. Tanto unos como otros están de acuerdo para decir que la principal utilidad de los accionistas es ayudar al crecimiento y al desarrollo de las empresas. No obstante, los mercados financieros se caracterizan por su inestabilidad y por su propensión a la especulación que provocan grandes «reajustes». Bien es cierto que, a medio y largo plazo, permiten un incremento de la inversión y constituyen una fuente de financiación para las empresas.

### 6.3. La renovación del diálogo social

La renovación del diálogo social supone, en primer lugar, la simplificación de la legislación vigente así como de su aplicación. Si el número de páginas de las leyes aprobadas entre 1963 y 1981 son relativamente estables, alrededor de 500 páginas cada año, se produce un crecimiento notable durante los años 2000 con cerca de 2.000 páginas anuales. Este aumento, que traduce la tendencia del gobierno a regular detalladamente la actividad económica, no es sostenible a medio plazo porque plantea serios problemas en el funcionamiento diario de las empresas.

En segundo lugar, esta renovación implica la creación de cierta confianza y de relaciones laborales constructivas en el seno de las empresas. Hoy en día, el 92% de los trabajadores piensan que las empresas se preocupan sobre todo por los intereses de sus dirigentes, el 82% consideran que quieren satisfacer a sus accionistas y solamente el 18% confían en que prestan atención a las necesidades de sus empleados. La confianza no se decreta y únicamente puede construirse en el seno de la empresa porque la organización humana e inteligente del trabajo es tan difícil como el descubrimiento de un nuevo producto.

En tercer lugar, conviene propiciar la consolidación de las organizaciones profesionales, ya que el nivel de representatividad de las centrales sindicales es

muy bajo. Cuando se pregunta a los ciudadanos porque no se sindicalizan, contestan que no se sienten comprendidos por los sindicalistas (38%), que temen represalias (36%) o que las centrales no son eficientes (25%). Los trabajadores prefieren dirigirse directamente a su jerarquía para arreglar sus problemas laborales. Una solución consiste en conceder más competencias a las centrales sindicales o dar más poder a los representantes de los trabajadores en los consejos de administración de las empresas. Larry Fauver y Michael Fuert han demostrado que la codeterminación puede tener efectos positivos sobre los resultados empresariales cuando los representantes del personal trabajan en la misma empresa. En todo caso, la existencia de centrales sindicales potentes tiene varias ventajas. En razón de su peritaje técnico, puesto que los acuerdos relativos al derecho laboral son complejos, los sindicatos pueden participar en el desarrollo de «buenas prácticas» elaboradas y difundidas conjuntamente con los dirigentes empresariales y los accionistas. De modo que los sindicatos dialoguen tanto con las organizaciones patronales como con las asociaciones de empresarios y de accionistas.

En último lugar, es necesario determinar el nivel adecuado del diálogo social. En efecto, en un mundo en constante evolución, las reglas de la negociación deben ser flexibles e incluir su propio modo de revisión. La resolución de los problemas del pasado no debe hacernos olvidar la anticipación de las futuras dificultades. Por ejemplo, en una economía en red, la subcontratación pone en cuestión la definición tradicional de los sectores de actividad. La ampliación del fenómeno convierte a la empresa en un referente entre otros tanto.

#### 6.4. La reforma de la función pública

Como lo dice Dominique-Jean Chertier, «el replanteamiento de los procesos de diálogo social en la función pública aparece como algo indispensable para el mejoramiento del diálogo social en general»<sup>18</sup>. Teniendo en cuenta que los resultados económicos obtenidos por los altos funcionarios en la gestión empresarial son inferiores a la media, ha venido la hora de que el Estado considere las empresas públicas como entidades propias. Supone exigir que cada nombramiento a la cabeza de una empresa pública este examinado por un comité parlamentario especial. Si el gobierno tiene el derecho de proponer ciertas personas, el nombramiento sólo es efectivo tras el visto bueno de dicho comité.

Esta transformación implica igualmente el mejoramiento de la promoción interna y la descentralización de la toma de decisión en las administraciones públicas. Para los franceses, la atractividad de la función pública pasa por la creación de otros mecanismos que no sean las oposiciones para contratar a los funcionarios (27%), el aumento de las posibilidades de movilidad para que los funcionarios tengan una carrera más variada (26%) y la instauración de una re-

---

<sup>18</sup> CHERTIER, D.J.: *Pour une modernisation du dialogue social, rapport* au Premier ministre, mars 2006.

tribución al mérito (22%). Todo ello implica modificar el estatus de la función pública. Dicho de otra forma, los dirigentes deben tener el poder de pagar a sus empleados según sus resultados y tener cierta libertad a la hora de contratar y de promover a sus subordinados.

En todo caso, la renovación del diálogo social exige la instauración de una estructura simple y clara así como la reducción del número de niveles de decisión.

### 6.5. El refuerzo de los contra-poderes

Unas buenas relaciones laborales exigen un equilibrio entre poderes y contra-poderes y es necesario asegurar la eficiencia de los contra-poderes para no quedarse en una definición formal. En numerosos ámbitos que afectan a la gestión empresarial, es difícil elaborar leyes eficientes porque la información pertinente es frecuentemente subjetiva y los criterios de evaluación cambian constantemente. Por ello, la mejor garantía frente a los abusos es la obligación de transparencia sobre las cuentas empresariales y la existencia de unos medios de comunicación independientes. Las investigaciones de Alexander Dyck y de Luigi Zingales<sup>19</sup> demuestran que los medios de comunicación constituyen mecanismos de control eficientes. Pueden igualmente favorecer la movilización de los accionistas minoritarios. Este aspecto es esencial hoy en día con la compra de varios periódicos de referencia por grandes grupos, a la imagen del *Figaro* cuyo accionista mayoritario es Dassault.

### 6.6. La transformación del sistema educativo

Sabiendo que «el sistema educativo de una sociedad refleja su sistema social y constituye, simultáneamente, el mejor mecanismo de su perpetuación», las relaciones jerárquicas, la centralización de las decisiones y la dificultad de trabajar en grupo se enseñan en la escuela y ulteriormente en la Universidad. En este sentido, se tiene que aprender a trabajar en grupo desde la infancia, sobre todo porque el trabajo en equipo es esencial en el mundo profesional actual. Aprender a colaborar, escuchar y decidir conjuntamente es tan importante como saber hablar inglés.

## 7. Conclusión

Recordemos que este artículo ha defendido la hipótesis según la cual la debilidad del crecimiento económico, el aumento del desempleo y baja tasa de empleo no resultan tanto de la rigidez del mercado laboral, de la predilección de la población por el ocio o de la pérdida de poder adquisitivo de los ciudadanos,

---

<sup>19</sup> DYCK, A., ZINGALES, L.: *The Corporate Governance Role of the Medias*, Université de Chicago, 2006.

como de la incapacidad de los dirigentes y de los trabajadores de las empresas a trabajar conjuntamente. Dicho de otra forma, las malas relaciones laborales, que resultan de la génesis de las actitudes sindicales, del uso de la represión, de la predilección por el paternalismo y la burocracia y del nombramiento de los altos funcionarios, generan una insatisfacción en el trabajo, una desconfianza entre empresarios y trabajadores y una falta de colaboración entre ambos que influyen directamente sobre el crecimiento económico y la creación de empleo. Francia se caracteriza especialmente por la incapacidad de los principales actores empresariales a construir relaciones laborales basadas sobre una confianza recíproca y una búsqueda del interés compartido. Frente a esta situación, varios autores, entre los cuales se encuentra Thomas Philippon, proponen renovar las relaciones laborales a través de la limitación de la transmisión familiar de las empresas, la ayuda de las pequeñas empresas competitivas, la renovación del diálogo social, la reforma de la función pública, el refuerzo de los contra-poderes y la transformación del sistema educativo.

Las relaciones laborales deterioradas perjudican especialmente la actividad empresarial en un contexto dominado por la necesidad de innovar. Efectivamente, la competencia creciente, como consecuencia de las políticas de desregulación de inspiración liberal, de la mundialización de los mercados y de la presión creciente de los países emergentes, obligan a las empresas a innovar, a través de la creación de productos, de servicios y de procesos, para diferenciarse de los demás y favorecer así su crecimiento. Esta innovación es tanto el hecho de los dirigentes como de los empleados y de las redes de innovadores.

## Bibliografía

- BERBÈZE, J-P., SAINT-ETIENNE, C., *Une stratégie PME pour la France: favoriser l'essor des gazelles, entreprises moyennes en forte croissance*, 2006.
- BLANCHAR, O., WOLFERS, J., «The Role of Shocks and Institutions In the Rise of European Unemployment: The Aggregate Evidence», *Economic Journal*, n.º 110, mars 2000.
- BOLTANSKI, L., *Les Cadres. La formation d'un groupe social*. Paris, Editions de Minuit, 1982.
- BOTERO, J., DJANKO, S., LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., SHLEIFER, A., «The Regulation of Labor», *Quarterly Journal of Economics*, novembre 2004, pp. 1339-1382.
- CHANDLER, A. JR., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press, 1990.
- CHERTIER, D.J., *Pour une modernisation du dialogue social, rapport au Premier ministre*, mars 2006.
- CROUCH, C., *Industrial Relations and European State Traditions*. Oxford, Clarendon Press, 1993.
- CROZIER, M., *Le phénomène bureaucratique*. Paris, Seuil, 1963.
- DYCK, A., ZINGALES, L., *The Corporate Governance Role of the Medias*, Chicago University, 2006.
- Encuesta TNS-Sofres, *La gouvernance d'entreprise dans les PME-PMI*, juin 2005.

- HAMPDEN-TURNER, C., TROMPENAARS, A., *The Seven Cultures of Capitalism. Value Systems for Creating Wealth in the US, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands*. Doubleday, 1993.
- LAMONT, M., *La morale et l'argent*. Paris, Métailié, 1995.
- OSEO, *La transmisión des petites et moyennes entreprises*, juin 2005.
- PERROT, M., *Les ouvriers en grève*. Paris, Editions de l'EHESS, 2001.
- PHILIPPON, T., *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*. Paris, Seuil, 2007.
- ZAHAVI, G., «Negotiated Loyalty: Welfare Capitalism and the Shoeworkers of Endicott Johnson, 1920-1940», *Journal of American History*, décembre 1983.