

Juan J. Linz  
Amando de Miguel

la representación sindical  
vista por los empresarios

### LA ACTITUD GENERAL DE LOS REPRESENTANTES SINDICALES

Preguntábamos a los empresarios<sup>1</sup>, para abrir el tema, «qué opinión le merecían» los enlaces y jurados. En la mayoría de los casos la opinión se centra sobre los enlaces ya que los jurados existían en muy pocas empresas y aun en éstas no llevaban mucho tiempo.

*En general, las opiniones sobre esta cuestión no están bien definidas ni a favor ni en contra y predomina una actitud neutra, de desconocimiento unas veces y otras de simple desprecio. Podemos afirmar como resumen que para los empresarios los representantes obreros «ni pinchan ni cortan».* Veamos en detalle cada uno de los tipos de actitud que se expresan:

1. En primer lugar la actitud positiva de que los enlaces hacen una gran labor y cumplen su papel, que expresan una quinta parte del empresariado.<sup>2</sup> No sabemos cuántos de ellos al expresar esta opinión

<sup>1</sup> La encuesta intenta ser un estudio sistemático de diversas características de la empresa y el empresario español. El universo a estudiar es aproximadamente los 6.000 directores de empresa industriales de más de 50 trabajadores de 13 provincias españolas (Madrid, Barcelona, Vizcaya, Guipúzcoa, Asturias, Zaragoza, Valencia, Alicante, Coruña, Pontevedra, Cádiz, Córdoba y Sevilla). La población industrial de esas trece provincias representa cerca de las tres cuartas partes de la población industrial nacional. Como muestra se ha tomado la cifra de 460 empresarios, pero estratificados por tamaños de empresa, de tal manera que en el tamaño más pequeño (50 a 99 trabajadores) se ha hecho una entrevista por cada 30 empresas existentes, mientras que en el tamaño más grande se ha hecho una entrevista por cada dos empresas existentes.

<sup>2</sup> Hablamos del «empresariado» en lugar de los «empresarios» para indicar que los datos basados en las 460 entrevistas están tomados de una muestra estratificada por tamaño en que el número de empresarios a entrevistar en cada grupo de tamaño se obtuvo en proporción al número de personas empleadas en empresas de ese tipo de tamaño y no al número de empresas. Esto, naturalmente, daba un peso

consideran a los enlaces como favorecedores de los intereses de la empresa. De todas maneras esta proporción parece más bien baja sobre todo si la comparamos con la que entre los enlaces considera a los empresarios como competentes. En un estudio piloto sobre los enlaces de Madrid aparece que el 35 por 100 de ellos considera a los jefes de sus empresas como «muy competentes» y el 50 por 100 como «bastante competentes».<sup>3</sup>

Véanse algunas variantes literales de esta actitud:

«Colaboran bien, no hay veneno; el enlace ha hecho cursillos en Madrid.» (Textil Alicantina.)

«Con motivo de la crisis (de la estabilización) tenemos una gran colaboración de los jurados. Se han ofrecido a trabajar desinteresadamente una hora diaria durante tres meses.» (Metalúrgica andaluza.)

«Con la implantación del jurado hemos evitado algunos conflictos. Antes, cuando se aplicaba alguna sanción los enlaces recurrían; ahora las sanciones son con previo aviso del jurado, y así los obreros no reclaman» (Metalúrgica vasca.)

Una variante interesante es la del que contesta más o menos «en la empresa todo va bien porque es como una gran familia» «la puerta está abierta para todos», etc. Ignoramos hasta qué punto esto responde a la verdad o es simple ideología como en el caso de una empresa de 7.000 obreros con un gran problema de rendimiento y de exceso de plantilla que también contestó de este modo. En esos casos no sabemos cuál será el papel auténtico de los representantes obreros, quienes para otro gran empresario son simplemente «muchachos cumplidores».

2. El grueso de las opiniones (un 27 por 100 del empresariado)

especial a las empresas cuanto mayor fuera el número de personas empleadas, aunque fueran un número muy pequeño del total de empresas.

Si habláramos de empresarios como individuos, la de cada uno de ellos tendría un peso igual, pero considerando la empresa como unidad económica afectando a una masa de consumidores, personal empleado y otras industrias dependientes de grandes suministradores, parece razonable dar a la opinión de los directores de las empresas un peso más o menos proporcional a su importancia en la economía.

Dados los datos que se podían obtener para el muestreo, el número de personas empleadas—reconociendo sus limitaciones—parecía adecuado. Naturalmente, cuando las diferencias de opinión por tamaño son grandes, los datos para los 460 empresarios representan una abstracción. El método de muestreo y las diferencias en los resultados entre el «empresariado» y los «empresarios» se discutirá en detalle en un apéndice al estudio cuando se publique en forma de libro, pues ello exigiría demasiado espacio en el contexto de un artículo.

<sup>3</sup> En la encuesta nacional sobre los presupuestos mentales de la Juventud llevada a cabo por la Delegación Nacional de Juventudes entre los jóvenes trabajadores (de 16 a 21 años), el 56 por 100 tiene una opinión positiva de los «jefes de la empresa», y al preguntarles sobre la competencia de los «directivos y técnicos» un 23 por 100 dicen que son «muy competentes», y un 47 por 100 bastante competentes.

## LA REPRESENTACIÓN SINDICAL VISTA POR LOS EMPRESARIOS

se resume bajo el epígrafe «nulos», que incluye también los sinónimos «anodinos», «no hacen nada» «ineficaces», «no sé para qué sirven», etc. Véanse algunos comentarios más explícitos:

«No son los más capacitados, sino los que les endosan el cargo. Hablan por boca de otros que no dan la cara. No resuelven nunca nada, y cuando presentan alguna cuestión tienen una y otra vez que consultar.» (Metalúrgica vasca.)

«El buzón de la correspondencia oficial.» (Empresa de Seguros madrileña.)

«Aquí no han creado ningún problema por ser una empresa militarizada.» (Gigante metalúrgica.)

«Son poco eficaces. Es un medio de tranquilizarse la conciencia, pero no representan nada y defienden las cosas sin aliento. Es un puesto duro para los obreros.» (Asturiana.)

«En cuatro años el enlace sólo nos ha planteado dos problemas. No tienen preocupación.» (Metalúrgica andaluza.)

«El que tenemos aquí es un buenazo, pero no hace nada. Le nombran siempre.» (Metalúrgica guipuzcoana.)

A veces la consideración de los enlaces como «nulos» lleva a una actitud radical del empresario: a prescindir de la elección de representantes sindicales:

«A nuestro juicio la elección debería ser una selección por una comisión de la empresa y una comisión técnica del ramo sindical.» (Metalúrgica madrileña.)

«Dentro de los negocios no debe haber política. La empresa es un ente soberano y, por tanto, no es necesario, es conveniente que exista jurado. El Gobierno tiene suficientes personas y organismos vigilantes para hacer cumplir sus disposiciones.» (Metalúrgica barcelonesa.)

«El jurado es una cosa absurda: ocho individuos que votan sistemáticamente que sí y uno que no, el representante de la empresa. No hacen más que complicar los asuntos.» (Gigante de Servicios.)

Bajo el epígrafe opiniones «negativas activas» (un 8 por 100 en total) agrupamos todas aquéllas que critican a los enlaces porque son «intrigantes», «protestones», «camorristas», «busca-peleas», «vienen a hacer política», «comunistas», etc. En general son los que dan una interpretación política o de clase al fenómeno sindical:

«La institución es buena, aunque entre ellos hay elementos detractores de todo que siempre tienden a complicar las cosas. Estoy convencido que son simpatizantes comunistas, ya que generalmente actúan con consignas, estropeando labores comunes de gran interés.» (Siderúrgica vasca.)

«No son elementos leales a la empresa, sino sólo defensores de los obreros.» (Constructora barcelonesa.)

«Es un problema serio. Siempre quedan después de una guerra dos bandos. Aquí la gente, siendo buena, votan a gentes que han militado en el campo mar-

xista. Hemos tenido que despedir a un enlace. Nosotros teníamos un enlace que durante la guerra estuvo en un batallón de comunistas. Pues aquí lo eligieron a pesar de que en el pueblo el 90 por 100 tienen convicciones religiosas. Empezó a enredar y a crear un clima entre los obreros. No lo podíamos expulsar porque expulsar a un enlace es difícilísimo. Hasta que un día le pegó con un martillo a un compañero. Y «bendita culpa». El litigio llegó al Tribunal Supremo; lo ganamos. Toda la provincia estuvo pendiente del fallo. En realidad, aquel enlace era un *chinchorrero* y envenenaba a la gente. De ahora en adelante hilamos muy fino en los antecedentes cada vez que vienen a pedir trabajo. La mentalidad del obrero hace que esto de las elecciones lo hayan tomado un poco en broma. Eligen al más sinvergüenza, cuando no al más desgraciado, al más inepto.» (Metalúrgica guipuzcoana.)

«Si les dejaran funcionar lo harían bien, pero ni los obreros creen en ellos. Las votaciones son un camelo: de 1.700 han votado 150, y eso obligando a los empleados de oficina. Al final, *pucherazo*.» (Minera.)

«El buen obrero no quiere ser enlace. Son los revoltosos y la cosa política, y con eso no resuelven nada. En general el enlace suele utilizar su puesto para arriar el ascua a su sardina.» (Vidrio grande.)

«Las últimas elecciones han sido lamentables: han salido los ineptos, los que chillan, el mal obrero.» (Asturias.)

«El jurado se convierte en el primer escalón político para subir y dejan de ser obreros.» (Metalúrgica Madrileña.)

Están por último las contestaciones evasivas que suman un 37 por 100 (incluyendo el 12 por 100 que no contesta a la pregunta). Son respuestas del tipo «no los conozco», «ni buenos ni malos», «depende de las personas», «no tengo opinión», etc.

En la tabla 1 puede verse quiénes son los empresarios que sustentan uno u otro tipo de opiniones:

#### TAMAÑO DE EMPRESA

Empecemos por subrayar que las respuestas evasivas o la falta de opinión sobre los enlaces se dan en todos los tamaños. Las expresiones de hostilidad abierta, parecen darse un poco más en los tamaños intermedios. Las negativas pasivas —«nulos», «los más tontos»— también parecen darse más en los tamaños de 100 a 1.000, y particularmente en las grandes. En cambio, la minoría con una opinión positiva existe en los dos extremos del mundo industrial: la empresa pequeña y las gigantes, aunque también sea importante su número en las medias. La falta de diferencias marcadas por tamaño indica que deben ser otros factores los que expliquen la diferente recepción de esta institución, o que sí es el tamaño existen en los distintos tamaños tendencias contradictorias asociadas a otras características. También es posible que haya un clima de opinión nacional que se extiende a todos los tamaños (Tabla 1).

T A B L A 1  
OPINIÓN SOBRE LOS ENLACES POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño de empresa:	NEGATIVAS-PASIVAS					NEGATIVAS-ACTIVAS					EVASIVAS		
	Positivos.	Nulos.	Tontos.	Total.	Intrigan-tes	Políticos	Marxistas	Total	Evasivos	No conozco	No dicen	Total	(N)
Pequeñas .....	32	25	2	27	3	3	—	6	22	—	13	35	100% (63)
Regulares .....	16	28	6	34	7	—	1	8	28	1	13	42	(102)
Medias .....	24	26	7	33	6	3	2	11	23	3	7	33	(150)
Grandes .....	14	31	8	39	3	6	—	9	17	2	19	38	(64)
Gigantes .....	20	27	2	29	4	1	2	8	25	1	17	43	(81)
Total .....	21	27	5	32	5	2	1	8	23	2	12	37	(460)

Definición de los tamaños:

Pequeñas: 50 a 100 empleados.

Regulares: 100 a 200 empleados.

Medias: 200 a 500 empleados.

Grandes: 500 a 1.000 empleados.  
Gigantes: más de 1.000 empleados.

NOTA.—En todas las tablas las cifras son porcentajes; las bases van entre paréntesis y la dirección de los porcentajes viene expresada por el 100 por 1000 en la primera fila o columna.

El que en los distintos tamaños operan tendencias contradictorias lo indica el hecho de que las respuestas varían en la España industrial y la semi-industrial y en direcciones distintas en las empresas modestas e importantes. *Las respuestas evasivas sobre el tema son mucho más frecuentes en la España industrial*, independientemente de tamaño. En cambio las negativas-activas —que reflejan una auténtica tensión o una actitud más hostil a toda representación obrera— son más frecuentes en la España menos industrial, particularmente en las empresas importantes. Es en ellas también donde los comentarios «negativos pasivos» son más frecuentes. La mayor sinceridad de las respuestas o la mayor facilidad para formarse una opinión *en la España semi-industrial se manifiesta en una actitud generalmente más negativa* (tabla 2).

TABLA 2  
OPINIÓN SOBRE LOS ENLACES POR TAMAÑO Y REGIÓN

	Positiva	Negativa positiva	Negativa activa	Evasivas	(N)
Menos de 500:					
—EI .....	20	33	7	39	100% (232)
—ESI .....	30	32	12	25	(83)
Más de 500:					
—EI .....	19	32	6	44	(112)
—ESI .....	12	39	18	30	(33)

EI: Madrid, Barcelona, Vizcaya, Guipúzcoa y Asturias.  
ESI: Coruña, Pontevedra, Zaragoza, Valencia, Alicante, Cádiz, Córdoba y Sevilla.

NOTA: A las empresas de menos de 500 las denominamos «modestas», y a las que están por encima de ese nivel, «importantes».

La minoría con una opinión francamente favorable en la España industrial es más o menos igual en las empresas modestas e importantes, en cambio en la España semi-industrial parece ser apreciablemente mayor en las empresas modestas.

Dada la alta proporción de respuestas evasivas o de la falta de opinión, es difícil comparar distintas provincias. Sin embargo, saltan a la vista diferencias interesantes: *el máximo de respuestas evasivas se da en Asturias*, y su número es alto en Barcelona y Madrid. Provincias a las que se suman en la España semi-industrial Zaragoza y las dos gallegas. En la España industrial el País Vasco se destaca por no evadir la cuestión, y en el caso de *Guipúzcoa por una fuerte minoría*

LA REPRESENTACIÓN SINDICAL VISTA POR LOS EMPRESARIOS

con opiniones positivas (24 por 100), que por otra parte son mínimas —respecto a la media general— en Asturias. Guipúzcoa también se destaca por un número relativamente alto de negativas-activas: *para bien o para mal—desde el punto de vista del empresario—la institución de los enlaces tiene realidad en Guipúzcoa*. Sin embargo, el máximo de opiniones favorables lo encontramos en Valencia por razones que se nos escapan. Vizcaya, en cambio, tiene un alto número de negativas pasivas, junto con Cádiz. (tabla 3).

Los tipos de dirección de la empresa tampoco nos aclara mucho. Es cierto que tanto los herederos modestos como los importantes son apreciablemente menos positivos y expresan con mayor frecuencia opi-

TABLA 3  
OPINIÓN SOBRE LOS ENLACES POR PROVINCIA

Provincias	Positiva	Negativa	Negativa activa	Evasiva pasiva
Madrid .....	19	31	5	45
Barcelona .....	22	25	5	47
Vizcaya .....	17	50	8	24
Guipúzcoa .....	24	24	20	32
Asturias .....	7	29	—	60
Valencia .....	39	32	10	19
Alicante .....	19	18	31	31
Zaragoza .....	20	33	—	47
Cádiz .....	21	64	7	7
Córdoba-Sevilla .....	25	35	15	25
Coruña-Pontevedra...	15	25	20	40
<i>Total</i> .....	21	32	8	37

niones «negativas activas». El fundador modesto, contra lo que esperábamos, tiene muchas veces una opinión favorable o negativa pasiva, actitud ésta última que predomina en los fundadores importantes. Curiosamente es el fundador el que menos evade la pregunta. Los directores, aunque más favorables, particularmente los importantes, más que los herederos, no parecen tener una opinión más formada que los otros grupos.<sup>4</sup> (tabla 4).

<sup>4</sup> Es importante demostrar el que la opinión sobre los enlaces no tenga más que ver con los tipos de empresario en relación con la fundación de la empresa dada su significación en otros aspectos de la relación laboral. Véase Amando de Miguel y Juan J. Linz, «Los problemas de la retribución y el rendimiento vistos por los empresarios españoles. *Revista de Trabajo*, núm. 1, 1963.

Esto apoya la hipótesis de un «clima de opinión» nacional influido por circunstancias ajenas en principio a la situación de la empresa y el empresario.

TABLA 4

OPINIÓN SOBRE LOS ENLACES Y RELACIÓN CON LA FUNDACIÓN DE LA EMPRESA

	Positiva	Negativa positiva	Negativa activa	Evasivos	Total
<b>TOTAL:</b>					
— Director .....	22	33	7	38	(172)
— Fundador .....	26	37	6	31	(103)
— Heredero .....	17	29	12	42	(185)
<b>MENOS DE 500:</b>					
— Director .....	24	34	7	34	(96)
— Fundador .....	29	34	6	33	(77)
— Heredero .....	19	30	12	39	(142)
<b>MAS DE 500:</b>					
— Director .....	20	33	6	42	(76)
— Fundador .....	19	46	8	27	(26)
— Heredero .....	12	28	14	46	(43)

La ausencia de relaciones marcadas entre la actitud sobre los enlaces y las características estructurales de la empresa y las biográficas del empresario, nos hizo pensar si las respuestas—ante un tema difícil o en el que la opinión no ha cristalizado—no serían dadas un tanto al azar. La relación entre las respuestas y otras actitudes en materia laboral y sobre todo en la percepción del rendimiento sugiere que no es así: *el índice de rendimiento es francamente alto entre los de opinión positiva sobre los representantes sindicales (enlaces y jurados) y es particularmente bajo entre los de opinión desfavorable sobre los mismos*. La relación entre la percepción del rendimiento por el empresario y la opinión sobre la representación del personal es indudable (tabla 5).

Es imposible descubrir en qué dirección va la relación causal: ¿Es el rendimiento satisfactorio el que influye en su actitud frente a los enlaces, o es la actitud favorable frente a los enlaces la que—junto a otras actitudes parecidas—contribuye a un mejor clima laboral y con ello a un mayor rendimiento? Sólo un estudio monográfico podría darnos la respuesta. Hay que destacar que la proporción con opiniones negativas activas no aumenta mucho con el rendimiento bajo, y sí en cambio con las opiniones negativas pasivas. Ello sugiere que esas respuestas son ideosincráticas al empresario, o responden a factores un tanto independientes del clima laboral de la empresa.

Un indicio de que la hostilidad a la representación sindical va

LA REPRESENTACIÓN SINDICAL VISTA POR LOS EMPRESARIOS

TABLA 5

RELACIÓN ENTRE RENDIMIENTO Y OPINIÓN DE ENLACES Y JURADOS

	Positiva	Negativa positiva	Negativa activa	Evasivas	(N)
R+ ..	27	29	8	37	(236)
R- ...	15	37	10	39	(224)

Opinión del jurado de empresa	Índice de rendimiento	(Total)
Favorable .....	6.7	(42)
Neutra .....	6.9	(32)
Crítica .....	6.1	(16)
Desfavorable .....	4.7	(16)

R+ : Índice de rendimiento por encima de la media.  
R- : Índice de rendimiento por debajo de la media.

NOTA.—Para una descripción de lo que significa el índice de rendimiento (fundamentalmente un índice alto indica que el problema del rendimiento es percibido como poco importante y/o que el rendimiento potencial no podría ser mucho mayor).

Véase: Amando de Miguel y Juan J. Linz: «Los problemas de la retribución y el rendimiento vistos por los empresarios españoles». *Revista de Trabajo*, número 1, pp. 65 y ss.

unida a una actitud negativa sobre la motivación del trabajador lo encontramos en que *los que no creen que el rendimiento subiría con una mayor retribución son también los que con mayor frecuencia dicen que los enlaces van a hacer política, son marxistas, etc.* (sobre todo en las modestas) *o que son nullos o tontos* (en las importantes). Los que dicen «algo»—respuesta un tanto vaga—son los que con mayor frecuencia contestan con una evasiva, aunque en las importantes existe entre ellos una minoría importante (25 por 100) con una actitud positiva. *Es entre los que creen que existe una relación positiva entre retribución y rendimiento donde la proporción con una opinión positiva sobre la representación obrera es mayor* (tabla 6).

Resumiendo, cuando el empresario juzga que el problema del rendimiento no es agudo o cuando opina que éste aumentaría con una subida de salario—es decir, cuando no percibe un clima de hostilidad radical en los obreros—las probabilidades son mayores de que acepte como útil la representación sindical.

TABLA 6

OPINIÓN DE LOS ENLACES Y JURADOS SEGÚN LA PERCEPCIÓN DEL EFECTO DE UNA SUBIDA DEL SALARIO EN EL RENDIMIENTO

¿Subiría el rendimiento con un aumento del salario?	OPINION SOBRE LOS ENLACES					(N)
	Positivo	No dicen	Evasivos	Tontos Nulos	Políticos Intrigantes Marxistas	
<b>MENOS DE 500:</b>						
— No .....	23	10	21	35	12	100% (206)
— Algo .....	8	8	42	41	—	(12)
— Sí .....	27	10	42	17	5	(60)
— No dicen .....	20	11	29	37	3	(35)
<b>MAS DE 500:</b>						
— No .....	17	15	23	38	7	(82)
— Algo .....	25	—	37	25	12	(8)
— Sí .....	19	17	26	28	10	(42)
— No dicen .....	8	54	—	31	8	(13)

TABLA 7

OPINIÓN SOBRE LOS ENLACES SEGÚN FORMA DE RETRIBUCIÓN PREFERIDA

Forma de retribución preferida	OPINION DE LOS ENLACES					(N)
	Positivos	No dicen	No los conozco o evasivos	Tontos o nulos	Políticos Marxistas Intrigantes	
<b>MENOS DE 500:</b>						
— Jornal .....	29	9	20	29	15	100% (35)
— Jornal y primas .....	25	10	26	32	8	(208)
— Destajo .....	13	11	33	34	9	(65)
<b>MAS DE 500:</b>						
— Jornal .....	20	—	30	40	10	(10)
— Jornal y primas .....	17	18	18	38	10	(100)
— Destajo .....	20	20	32	24	4	(28)
<i>Parte primas</i>						
<b>MENOS DE 500:</b>						
— Pequeña .....	39	16	11	28	4	(67)
— Grande .....	22	8	26	31	12	(49)
<b>MAS DE 500:</b>						
— Pequeña .....	32	—	28	41	—	(22)
— Grande .....	11	20	22	35	10	(45)

Otro indicio de que una actitud abierta frente a innovaciones en las relaciones laborales, una preferencia por instituciones que faciliten una relación más directa entre el personal y la empresa, un menor énfasis en una regulación coactiva para ambas partes, va con una actitud positiva frente a la representación del personal, la encontramos en que ésta va asociada a una preferencia por los Convenios Colectivos frente a la Reglamentación. *La actitud desfavorable y crítica es más frecuente entre los que prefieren la Reglamentación* como sistema de regulación de la relación laboral, que también se da con frecuencia entre los que prefieren el «acuerdo individual», entre los que se dan también las posiciones neutras.

La preferencia por una u otra forma de retribución—jornal, jornal y primas, y destajo—está relacionada con todo el síndrome de actitudes empresariales en materia laboral, aunque de manera distinta en las empresas modestas e importantes. En las primeras la preferencia por el destajo indica una actitud claramente tradicional y va asociada a tener problemas de conflicto y, por tanto, no es sorprendente que sea *entre los partidarios del destajo entre los que encontramos el mayor número de respuestas negativas* (34 por 100 dicen nullos o tontos y un 33 por 100 evasivos). Las actitudes favorables entre los empresarios modestos se dan sobre todo entre los partidarios del jornal y primas. Los partidarios del jornal tanto en las modestas como las importantes son un grupo heterogéneo de empresarios muy tradicionales y otros (una minoría) muy modernos en sus actitudes. Esta dicotomía en este grupo se refleja en la mayor polarización de sus respuestas entre una minoría favorable y otra claramente hostil a la representación del personal. Los partidarios del jornal y primas ocupan una posición intermedia, que en las modestas tiende a ser favorable. Para la parte de la muestra en que preguntamos si las primas debían ser la mayor o menor parte del salario vemos que tanto en las modestas como en las gigantes los que dicen que una parte «grande» son mucho más hostiles a la representación sindical en la empresa y los que dicen «pequeñas» son decididamente más favorables a la misma (un 35 por 100 y 32 por 100, respectivamente, en las modestas e importantes, comparado con un 22 por 100 y 11 por 100 entre los que dicen «grandes», respectivamente).

Estas relaciones no deben hacernos olvidar que en todos los grupos la mayoría tiene posiciones negativas—generalmente pasivas—o evasivas frente a la representación del personal.

En otra parte de nuestro estudio preguntamos cuál era la actitud del empresario frente «a eso de las relaciones humanas de que tanto se habla» y al mismo tiempo cuál había sido la aplicación de las mismas en su empresa. De la gran variedad de respuestas obtuvimos

unos tipos de empresarios que caracterizamos con distintos términos (la forma de obtener estos tipos se describirá con detalle en otro lugar) ¿En qué medida los empresarios cuyas actitudes y conductas se pueden caracterizar en relación con las relaciones humanas como «modernos», «paternalistas», «tradicionales», etc., se diferencian en sus opiniones sobre los enlaces? Sus opiniones, sin duda, pueden contribuir a una mejor comprensión del significado de esas relaciones. Las respuestas evasivas o que indican desconocimiento son particularmente frecuentes entre los que han implantado medidas que caerían bajo la rúbrica «relaciones humanas», pero cuya actitud frente a las mismas es crítica o de desconocimiento: «los modernos a pesar suyo». No es imposible que este sea un grupo especialmente parco en palabras, con poca facilidad para racionar, explicar o justificar su conducta, lo que también contribuya a explicar su falta de opinión sobre los enlaces. Por otro lado, es un grupo ambivalente cuya conducta no parece particularmente favorable a una representación del personal, por lo que entre los que tienen opinión abundan las negativas pasivas. Les siguen por lo numeroso de las respuestas poco informadas o evasivas los grupos tradicionales, entre los que—sobre todo cuando son tradicionales puros—son también muy frecuentes las negativas. Entre los tradicionales con plena convicción ya empieza a haber una minoría con una actitud positiva, que es apreciablemente mayor entre los paternalistas puros y llega a ser máxima entre los «paternalistas modernizantes». Son estos dos grupos de paternalistas los más explícitos en sus opiniones: posiblemente porque estando interesados en los aspectos laborales de la empresa han podido formarse una opinión. Es en estos dos grupos donde también encontramos un número grande de críticas negativas activas: posiblemente porque algunos de ellos han chocado con los representantes del personal al establecer las medidas paternalistas (tabla 8).

TABLA 8

OPINIÓN SOBRE LOS ENLACES SEGÚN LA ACTITUD Y CONDUCTA FRENTE A LAS RELACIONES HUMANAS EN DIFERENTES TIPOS DE EMPRESARIOS

Tipo de empresario según la actitud y conducta frente a las relaciones humanas	Negativa activa	Negativa pasiva	Positiva	No dicen y evasivas	Total
Modernos .....	6	62	12	22	100% (102)
Paternalistas modernizados	16	17	62	9	(66)
Paternalistas .....	18	32	32	18	(56)
Modernos a pesar suyo ...	7	19	10	64	(136)
Tradicionales sin convicción .....	5	33	14	49	(78)
Tradicionalistas .....	5	42	9	45	(22)

Así como los datos que acabamos de presentar son bastante congruentes con lo que pudiéramos esperar, *el que entre los que llamamos «modernos» la proporción con una opinión positiva sea sólo un 12 por 100 y que predominen—más que en ningún otro grupo—los negativos pasivos, es sorprendente y difícil de explicar.* Parte de la explicación debe ser que los modernos se encuentran sobre todo en la España industrial, y particularmente en Guipúzcoa, Asturias, Madrid, Cádiz y Vizcaya; entre las que Vizcaya, Madrid, Asturias y, sobre todo, Cádiz se caracterizan porque en ellas sólo una minoría de los empresarios creen que los representantes sindicales gozan de la confianza de los obreros (en Madrid y Vizcaya sólo un 25 por 100). La coincidencia entre un clima laboral y un tipo de mentalidad empresarial en este caso puede que no indique una relación directa entre el clima y la mentalidad, sino que ambos respondan a terceros factores. Por otro lado, no es tampoco imposible que algunas de las medidas de relaciones humanas, y la ideología misma, no sea necesariamente favorable a una representación del personal. En el extranjero la concepción de las relaciones humanas que se ha llamado por sus críticos «managerial sociology» ha tenido poco interés y simpatía por la acción sindical y muchas veces la ha ignorado.

¿LOS ENLACES REPRESENTAN Y TIENEN  
LA CONFIANZA DE LOS OBREROS?

A las preguntas sobre la opinión personal del empresario sobre representantes del personal seguían estas dos:

- «¿Cree Vd. que expresan las aspiraciones de los obreros?»  
«¿Cree Vd. que tienen la confianza de los obreros?»

Ambas exigían que el empresario se pusiera en el lugar de su personal. Esta capacidad de empatía es difícil cuando las comunicaciones entre dos grupos son limitadas y en toda sociedad tradicional donde las personas no han asumido papeles distintos a los que hoy tienen en el curso de su vida. Por otro lado, el juicio sobre la capacidad de los representantes de expresar y dar forma a las aspiraciones del personal es decisivo para la reacción del empresario ante sus peticiones: si no cree que representen las aspiraciones no tiene por qué tener en cuenta sus opiniones y puede considerarse personalmente igual o mejor calificado para decidir cuáles son. Sea o no errónea su percepción, ésta tiene consecuencias importantes. Por otro lado el no creer que los representantes tengan la confianza de sus electores hace difícil tratar con ellos como representantes, pues no pueden

obligar a sus representados y, por otro lado, el empresario puede creer que puede comunicarse directamente con el personal sin tener en cuenta los líderes formales del mismo. El exigir ponerse en el lugar del personal o estar bien informado de sus opiniones, hace que las respuestas evasivas o que indican desconocimiento o duda, sean un indicio de falta de comunicación y empatía con el personal. Por otro lado, la respuesta negativa a una o ambas preguntas pone en duda el funcionamiento y realidad o utilidad de las instituciones de representación.

La falta de opinión respecto de una u otra de las dos preguntas llega al 41 por 100, de los que un 12 por 100 no tienen respuesta a ninguna de las dos alternativas. Las alternativas indecisas—en parte sí, en parte no—con respecto a la representación de las aspiraciones llegan al 32 por 100. Sólo un 51 por 100 tienen una opinión en uno u otro sentido sobre la representatividad y un 74 por 100 sobre el grado de confianza que los representantes gozan entre sus electores (tabla 9).

TABLA 9  
CONFIANZA Y REPRESENTATIVIDAD DE LOS ENLACES Y JURADOS

Los enlaces y jurados tienen la <i>confianza</i> de los obreros	Los enlaces y jurados representan las <i>aspiraciones</i> de los obreros:				
	Sí	En parte	No	No dicen	Total
Sí .....	13	16	5	2	36
No .....	2	8	26	2	38
No dicen .....	2	8	3	12	25
Total .....	17	32	34	16	100% (460)

NOTA: En este tipo de tablas los porcentajes se extraen del total de casos que figura entre paréntesis en el ángulo inferior derecho.

Dos cifras nos dan el clima de opinión del empresariado sobre la representación del personal: *el 13 por 100 que creen que expresan las aspiraciones y tienen la confianza, el 26 por 100 que niegan ambas cosas.* El que el número de los segundos sea el doble que el de los primeros indica la pequeña base sobre la que puede operar una genuina relación entre la dirección y los representantes electivos del personal. El grupo de los que creen que no representan o sólo en parte las aspiraciones, aunque tengan la confianza de sus electores, ocupa una posición intermedia no del todo negativa. El empresario puede muy bien considerar que las aspiraciones de los obreros están

mal interpretadas—lo que en muchos casos es decir que debían ser distintas—sin negar legitimidad a los representantes. Si tienen la confianza del personal pueden servir de canal de transmisión de los distintos puntos de vista. Este grupo es un 21 por 100 del empresariado. La otra posición lógicamente incongruente: de expresar, al menos en parte, las aspiraciones, pero no tener la confianza (10 por 100) en la realidad no es tan ilógica, y desde el punto de vista del empresario también ofrece ciertas posibilidades de acción. Como nos contaba un empresario:

«Al preguntar a un líder del jurado de empresa que había defendido con éxito los intereses del personal si creía que sus representados estarían satisfechos con su actuación, éste dijo: «No, siempre creen que estamos vendidos a la empresa. Pero eso no me preocupa, pues lo mismo decían cuando era líder de la CNT antes del 36.»

Es la situación de un movimiento obrero cuyos líderes por diferencia de formación y comprensión de los problemas económicos y sociales se van diferenciando de sus miembros cuyas aspiraciones reflejan, pero que se sienten alienados de ellos. Si hemos de creer a nuestros empresarios, ésta no es la situación predominante en España.

Una acusación que ponen los empresarios en boca de los obreros, refiriéndose a los enlaces, es que:

«Los critican que los lleven aquí y allá mientras los demás trabajan.» (Cerámica levantina.)

«Creen que los han hecho ministros.» (Metalúrgica andaluza.)

«El virus de figurar, de ser importante, subir puestos, que le libren de ser obrero o empleado, para lo que estaba hecho.» (Editorial madrileña.)

Otras veces se interpreta la falta de confianza con referencias al sistema:

«Los obreros no están contentos con lo que les da el Gobierno por principio. Si se lo hubiera dado otro Gobierno a lo mejor estarían contentos.» (Metalúrgica guipuzcoana.)

«No le dan importancia por ser una cosa oficial.» (Andaluza de Servicios.)

La falta de legitimidad y representatividad cuando existe no deja de afectar las relaciones sociales dentro de la empresa. Como nos decía el director de una gran empresa vizcaína:

«Ni los representan ni expresan sus aspiraciones, con lo que los obreros están más alejados que nunca... Dios nos libre.»

El distinguir las empresas modestas e importantes no modifica apenas las conclusiones que acabamos de presentar: el paralelismo entre las respuestas es considerable, aunque haya una tendencia ligeramente mayor a la evasión de la pregunta en las importantes por un lado y por otro a considerar que los representantes en éstas tienen más la confianza y representan algo más las aspiraciones. Aunque la diferencia es pequeña concuerda sobre lo que sabemos sobre la mayor vitalidad de la actividad sindical en plantas importantes en otros países. *Esa mayor legitimidad de la representación en las empresas importantes* se refleja en que el grupo de los que creen que ni representan ni tienen la confianza en ellas es un 20 por 100, y en las modestas un 29 por 100. Por otro lado, el grupo que cree que los representantes tienen la confianza y expresan las aspiraciones de sus compañeros sobre el 12 por 100 en las modestas y el 15 por 100 en las importantes, diferencia bastante pequeña. Indudablemente, las respuestas reflejan un ambiente o unos estereotipos difundidos en todas las empresas (tabla 10).

TABLA 10

LEGITIMIDAD Y REPRESENTATIVIDAD DE LOS ENLACES Y JURADOS POR TAMAÑO DE EMPRESA

MODESTAS

<i>Confianza:</i>	<i>Aspiraciones</i>				<i>Total</i>
	<i>Si</i>	<i>En parte</i>	<i>No</i>	<i>No dicen</i>	
<i>Si</i> .....	12	17	3	3	35
<i>No</i> .....	2	8	29	2	41
<i>No dicen</i> .....	2	6	4	12	24
<i>Total</i> .....	16	31	36	17	100% <sub>o</sub> (315)

IMPORTANTES

<i>Confianza:</i>	<i>Aspiraciones</i>				<i>Total</i>
	<i>Si</i>	<i>En parte</i>	<i>No</i>	<i>No dicen</i>	
<i>Si</i> .....	15	14	8	2	39
<i>No</i> .....	2	8	20	5	35
<i>No dicen</i> .....	3	10	3	11	27
<i>Total</i> .....	20	32	31	18	100% <sub>o</sub> (145)

Sin embargo, existen diferencias apreciables entre la España industrial y la España semi-industrial, no tanto en la capacidad de los enlaces y jurados de representar las aspiraciones como en la confianza que tienen entre sus compañeros. Las diferencias que vamos a apuntar, sin embargo, no deben hacernos olvidar el gran paralelismo en las respuestas. Así, por ejemplo, la proporción de evasivas es sólo ligeramente superior en la España semi-industrial, lo que nos hace pensar que no sean realmente tales evasivas esas respuestas, pues es muy posible que en una zona menos industrial sea más difícil saber cuáles son las aspiraciones del personal y sus opiniones.

La diferencia más interesante entre las dos Españas es que un 43 por 100 de los de la España semi-industrial creen que tienen la confianza de sus compañeros frente a un 33 por 100 en la industrial, y los que creen que no la tienen un 30 y un 24 por 100, respectivamente. De ello resulta que el número de los que dicen que ni representan ni tienen la confianza llegan al 28 por 100 en la España industrial y sólo al 22 por 100 en la semi-industrial. Estas tendencias se acentúan aún más en el País Vasco, donde este último grupo llega al 33 por 100, y los que dicen que no tienen la confianza son el 15 por 100. *Así como en la España industrial, y particularmente en el País Vasco, aumenta el número de los que niegan que los representantes sindicales tengan la confianza de los obreros, la proporción de los que dicen que representan las aspiraciones en todo o en parte disminuye, y en el País Vasco aumenta* (tabla 11).

Estos datos son sorprendentes, pues en general el sindicalismo en otros países tiene su máxima legitimidad entre los trabajadores de las zonas más industrializadas y es más débil en las menos industrializadas. Si las respuestas hubieran sido más negativas sobre la capacidad de representar las aspiraciones, tanto como sobre la «confianza», podríamos decir que reflejaba una hostilidad generalizada contra los representantes obreros. Es más, la tendencia del empresario es más probable que sea a negar que los representantes realmente defienden y conocen los «verdaderos» intereses del obrero. También es interesante subrayar que en la España industrial no hay una tendencia mayor a evadir la pregunta, al contrario, y sobre todo en el País Vasco, las evasivas a una u otra de las dos alternativas no suman más que el 14 por 100 frente al 27 por 100 para toda la España industrial y el 36 por 100 en la semi-industrial.

*Puede suceder que la falta de una tradición sindical en zonas de reciente desarrollo haga que en éstas los representantes sindicales consigan cierta legitimidad en tanto que en las provincias de fuerte tradición sindical sean otros líderes informales y no los enlaces y jurados los que consigan esa legitimidad.* Los datos del Apéndice parecen apoyar esta hipótesis.

TABLA II

LEGITIMIDAD Y REPRESENTATIVIDAD DE LOS ENLACES Y JURADOS  
EN LAS DOS ESPAÑAS

ESPAÑA INDUSTRIAL

<i>Confianza:</i>	<i>Aspiraciones:</i>				<i>Total</i>
	<i>Sí</i>	<i>En Parte</i>	<i>No</i>	<i>No dicen</i>	
<i>Sí</i> .....	13	15	4	1	33
<i>No</i> .....	2	10	28	2	42
<i>No dicen</i> .....	1	8	4	11	24
<i>Total</i> .....	16	33	36	14	100% (344)

ESPAÑA SEMI-INDUSTRIAL

<i>Confianza:</i>	<i>Aspiraciones:</i>				<i>Total</i>
	<i>Sí</i>	<i>En parte</i>	<i>No</i>	<i>No dicen</i>	
<i>Sí</i> .....	12	18	8	5	43
<i>No</i> .....	2	3	22	3	30
<i>No dicen</i> .....	4	8	3	13	28
<i>Total</i> .....	18	29	33	21	100% (116)

Si distinguimos en las dos Españas las empresas modestas de las importantes, la mayor confianza—que según los empresarios—gozan los representantes sindicales en la España semi-industrial persiste en ambos tamaños aunque *es en las modestas donde realmente se destaca la diferencia entre las dos Españas*. En las modestas un 32 por 100 en la España industrial creen que tienen la confianza, frente a un 43 por 100 en las de la semi-industrial, y en las importantes las proporciones son un 36 y un 45 por 100, respectivamente. En las modestas de la España industrial un 46 por 100 dicen explícitamente que *no* la tienen, frente a un 27 por 100 en la semi-industrial, y la proporción, optando por la combinación más negativa, es, respectivamente, un 32 por 100 y un 19 por 100. En cambio, las diferencias en lo que se refiere a la representación de los intereses entre las dos zonas, en las modestas, son pequeñas, aunque el número de los que la niegan explícitamente es mayor.

LA REPRESENTACIÓN SINDICAL VISTA POR LOS EMPRESARIOS

TABLA 12

LEGITIMIDAD Y REPRESENTATIVIDAD DE LOS ENLACES Y JURADOS  
POR TAMAÑO EN LAS DOS ESPAÑAS

MODESTAS					
ESPAÑA INDUSTRIAL					
<i>Aspiraciones:</i>					
<i>Confianza:</i>	<i>Si</i>	<i>En parte</i>	<i>No</i>	<i>No dicen</i>	<i>Total</i>
<i>Si</i> .....	12	16	3	1	32
<i>No</i> .....	2	10	32	2	46
<i>No dicen</i> .....	1	6	4	12	23
<i>Total</i> .....	15	32	39	15	100% <sub>6</sub> (232)
ESPAÑA SEMI-INDUSTRIAL					
<i>Si</i> .....	13	18	5	7	43
<i>No</i> .....	2	4	19	2	27
<i>No dicen</i> .....	5	8	4	13	30
<i>Total</i> .....	20	30	28	22	100% <sub>6</sub> (83)
IMPORTANTES					
ESPAÑA INDUSTRIAL					
<i>Aspiraciones:</i>					
<i>Confianza:</i>	<i>Si</i>	<i>En parte</i>	<i>No</i>	<i>No dicen</i>	<i>Total</i>
<i>Si</i> .....	17	12	5	2	36
<i>No</i> .....	3	10	18	4	35
<i>No dicen</i> .....	3	12	4	11	30
<i>Total</i> .....	23	34	27	17	100% <sub>6</sub> (112)
ESPAÑA SEMI-INDUSTRIAL					
<i>Si</i> .....	9	18	15	3	45
<i>No</i> .....	—	—	27	6	33
<i>No dicen</i> .....	3	6	—	12	21
<i>Total</i> .....	12	24	42	21	100% <sub>6</sub> (33)

En las importantes las diferencias entre las dos Españas son menores. Las respuestas evasivas o de duda sobre la legitimidad de los representantes son más numerosas en la España industrial, pero no las que se refieren a las aspiraciones. En las empresas importantes de la España industrial son más frecuentes las combinaciones inconsistentes: sobre todo los que representando las aspiraciones, al menos en parte, sin embargo, no gozan de la confianza (13 por 100), mientras que en la España semi-industrial los que creen que tienen la confianza es mayor, la de los que creen que al mismo tiempo representan las aspiraciones son menos, un 9 por 100 frente a un 17 por 100 en la España industrial. Todo ello sugiere que *en las empresas importantes de la España industrial no es imposible que la representación del personal tenga mayor efectividad aunque menor legitimidad, y mayor legitimidad pero no necesariamente mayor efectividad en la semi-industrial* (tabla 12).

¿Cuál es la relación entre la opinión más general del empresario sobre los enlaces reflejada en sus respuestas a la pregunta «abierta» y las más específicas a las preguntas «cerradas» sobre su representatividad y legitimidad?

*Entre los que creen que representan las aspiraciones y tienen la confianza la proporción de los que tienen una actitud positiva son una minoría muy destacada (32 por 100), pero también lo son los que les acusan de «vienen a hacer política, intrigantes, marxistas» (14 por 100).* En el primer caso se debe tratar de una representación del personal que el empresario reconoce como legítima y que colabora de una forma u otra con él, lo que crea una opinión favorable. Algo parecido sucede con los que dicen que representan los intereses obreros en parte, pero gozan de la confianza de sus compañeros y les merece una opinión favorable. Entre los que dicen que *sí* a las aspiraciones y a la confianza la imagen de «nulos o tontos» apenas aparece: si la opinión es negativa es una negativa «activa»: de una representación obrera militante que molesta y que por ello se llama—con razón o sin ella—intrigante, que hacen política e incluso marxista. Una prueba de que las respuestas evasivas o la no opinión sobre los enlaces es fruto sólo de la ignorancia la tenemos en que entre los que dicen que *sí* las aspiraciones y confianza el número de estas respuestas es particularmente elevado (tabla 13).

Entre los que dicen que no tienen la confianza del personal, representen o no las aspiraciones, pero sobre todo si no las representan, las opiniones positivas son mínimas. Es difícil decir si la opinión negativa es resultado de la ineficacia—incluso desde el punto de vista de los intereses del empresario de comunicarse con su personal—de unos representantes sin legitimidad, o si se les niega dicha legitimidad por el empresario por no tener una opinión favorable de su actuación

LA REPRESENTACIÓN SINDICAL VISTA POR LOS EMPRESARIOS

TABLA 13

OPINIÓN SOBRE LOS ENLACES SEGÚN LA OPINIÓN SOBRE SU REPRESENTATIVIDAD Y LEGITIMIDAD

ENLACES

Aspiraciones	Confianza	Positiva	Evasivas o no dicen	Nulos	Tontos	Vienen a hacer política, intrg. marxistas	Total
Sí .....	Sí	32	48	5	12	14	100% (60)
En parte .....	Sí	34	39	15	—	11	(73)
En parte .....	No	13	43	27	8	8	(37)
No .....	No	6	30	44	10	10	(120)

desde su punto de vista egoísta. ¿Qué podía ser más cómodo que decir que los representantes cuya actuación molesta o no ayuda en la gestión de la empresa no son realmente representantes genuinos de un personal que realmente es leal a la empresa? La solución es tradicional en la vida política: cuando un grupo o una clase marginal (los negros, el proletariado, la población colonial) protesta la solución de las clases que están en el poder siempre ha sido decir que no era el grupo el que hacía la protesta, sino sus falsos líderes (agitadores) que no representaban los intereses reales del grupo y que realmente no tenían la confianza del mismo, sino que se arrogaban su representación. Si esto fuera así en el caso de los empresarios y sus opiniones sobre los enlaces, sería de esperar que las respuestas negativas hostiles (vienen a enredar, a hacer política, o acusaciones de una actitud política subversiva) debían ser particularmente frecuentes entre los que les han negado legitimidad. Realmente no es así: *la crítica negativa activa es mayor entre los que les reconocen legitimidad. La actitud negativa de los que se la niegan es decir «tontos o nulos»,* y las respuestas evasivas no son más elevadas en este grupo. La negación de legitimidad en este caso parece ser—si hemos de creer nuestra interpretación—más bien una descripción de una situación real: unos representantes que por múltiples causas no tienen un peso real—«son nulos»—y que por ello no expresan ni las aspiraciones ni tienen la confianza. O si se quiere que por no tener la confianza ni expresar las aspiraciones—sobre todo por no tener confianza—son nulos. Admitiendo cualquiera de estas dos últimas interpretaciones, la negación de legitimidad no parece ser fundamentalmente una reacción frente a una representación del personal que crea problemas graves a la dirección, sino frente a una con-

siderada inoperante por el empresario que lleva a creer que los trabajadores también la perciben de ese modo.

¿En qué empresas y de qué tamaño predominan los tipos más puros —únicos que vale la pena estudiar— respecto a la representatividad y legitimidad, los que niegan o afirman ambas? Las diferencias entre unos y otros no son grandes, pero los que optan por la combinación más positiva son algo más numerosos en las pequeñas y las importantes. La opinión explícitamente pesimista es más frecuente en las regulares y, sobre todo, en las medias y más baja en las gigantes. Aunque sorprenda a algunos *es en la empresa gigante donde la actitud empresarial está más dispuesta a reconocer legitimidad a la representación del personal*, posiblemente porque en este tipo de empresas la necesidad de una representación—dada la imposibilidad de un contacto con cada trabajador—se hace más necesaria.

Las opiniones en uno u otro sentido son particularmente explícitas en la España industrial con la única excepción de Asturias, donde sólo un 27 por 100 optan por las combinaciones inequívocas. Dentro de la España semi-industrial, en Andalucía y Galicia la mitad—más o menos—expresa una opinión decidida generalmente negativa, mien-

TABLA 14  
REPRESENTATIVIDAD Y LEGITIMIDAD DE LOS ENLACES Y JURADOS POR TAMAÑO Y PROVINCIA

	Si confianza Si aspiraciones	No confianza No aspiraciones	(N)
<b>TAMAÑOS:</b>			
— Pequeñas .....	14	22	(63)
— Regulares .....	12	24	(102)
— Medias .....	11	37	(150)
— Grandes .....	14	22	(64)
— Gigantes .....	16	19	(81)
<b>PROVINCIAS:</b>			
— Madrid .....	6	29	(77)
— Barcelona .....	14	26	(156)
— Vizcaya .....	14	31	(71)
— Guipúzcoa .....	24	40	(25)
— Asturias .....	20	7	(15)
— Valencia .....	6	13	(31)
— Alicante .....	12	6	(16)
— Zaragoza .....	7	13	(15)
— Cádiz .....	14	36	(14)
— Córdoba-Sevilla .....	15	30	(20)
— Coruña-Pontevedra .....	20	35	(20)

## LA REPRESENTACIÓN SINDICAL VISTA POR LOS EMPRESARIOS

tras que los empresarios del Levante y Zaragoza se caracterizan por no expresar una opinión clara en uno u otro sentido. *La provincia donde un mayor número tienen una opinión clara es Guipúzcoa, donde se produce el máximo de afirmación de la legitimidad y representatividad y también su negación.* Aunque en Asturias la inmensa mayoría se reserva su opinión o prefiere opiniones ambiguas, los pocos (27 por 100) que optan por una de las combinaciones extremas se inclinan decididamente (74 por 100) a decir que tienen la confianza y representatividad las aspiraciones (tabla 14).

### LOS EFECTOS DE LA ESTABILIZACIÓN Y LOS ENLACES

En nuestro esfuerzo de interpretar las respuestas un tanto evasivas de los empresarios sobre los enlaces nos planteamos el problema: ¿en qué medida las circunstancias económicas adversas que afectan a la empresa y a través de ella al personal, se reflejan en una mayor tensión laboral?

Tomando las respuestas sobre si la Estabilización había afectado sus planes de expansión, vemos que aquéllos más afectados en todos los tamaños (salvo las pequeñas) tienden a expresar más juicios negativos activos: y esto es particularmente cierto en los tamaños medios y grandes (aunque también aumenten en esos tamaños las opiniones negativas pasivas). Sobre todo en las grandes (donde la proporción de los afectados por la Estabilización fue mayor que en las gigantes) y las más modestas la diferencia en evaluación de los enlaces es mayor. Indudablemente en un proceso como el de Estabilización en las empresas forzadas a hacer economías (suprimir horas extraordinarias y primas) y posiblemente iniciando una racionalización del trabajo, la tensión con los enlaces tenía que aumentar y esto tenía que ser aún más cierto en empresas de cierta importancia, donde—en todos los países—la representación del personal es más importante y eficaz.

*En las empresas de menos importancia (pequeñas y regulares) la actitud negativa hacia los enlaces es más independiente de la situación económica de la empresa.* Incluso los no afectados por la Estabilización son más hostiles a ellos, lo que indica que esta actitud depende más de la propia ideología del empresario que de la coyuntura de la empresa (tabla 15).

Enfrentados con el problema de dar un significado más real a los tipos de situación laboral que refleja el tener o no la confianza y expresar o no las aspiraciones del personal cabe la posibilidad de relacionar las respuestas a esas preguntas con la problemática laboral de la empresa expresada en términos más generales.

TABLA 15

OPINIÓN SOBRE LOS ENLACES SEGÚN HAYA AFECTADO LA ESTABILIZACIÓN

¿Le ha afectado la estabilización?	OPINION NEGATIVA DE ENLACES			
	Negativos activos	Negativos pasivos	Total negativos	(N)
<b>PEQUEÑAS:</b>				
— Sí .....	3	34	37	(32)
— No .....	4	41	46	(22)
<b>REGULARES:</b>				
— Sí .....	10	33	43	(51)
— No .....	8	42	50	(36)
<b>MEDIAS:</b>				
— Sí .....	15	48	63	(71)
— No .....	10	44	54	(59)
<b>GRANDES:</b>				
— Sí .....	16	59	75	(36)
— No .....	18	47	59	(18)
<b>GIGANTES:</b>				
— Sí .....	9	38	47	(34)
— No .....	4	40	44	(25)
<b>TOTAL:</b>				
— Sí .....	12	44	56	(224)
— No .....	9	42	51	(160)

En otro lugar<sup>5</sup> clasificamos los problemas laborales en distintos tipos, según mencionaran en primer o segundo lugar unos u otros de una lista de problemas. Entre los que mencionan problemas de conflicto en primer y segundo lugar apenas optan por la combinación positiva (3 por 100), los que optan por admitir que representen o tengan la confianza son también minoría (1 por 100 y 24 por 100). En el otro extremo están los que mencionan en los primeros lugares problemas de organización, de los que un 22 por 100 dan a los representantes del personal plena legitimidad. Las combinaciones de rendimiento-organización e incluso organización-conflicto creen que los representantes

<sup>5</sup> Véase Juan J. Linz y Amando de Miguel, «El empresario ante los problemas laborales». *Revista de Política Social*, diciembre 1963.

## LA REPRESENTACIÓN SINDICAL VISTA POR LOS EMPRESARIOS

tienen la confianza o expresan las aspiraciones y en proporción superior a la media creen que ambas cosas (tabla 16).

TABLA 16

LEGITIMIDAD Y REPRESENTATIVIDAD DE LOS ENLACES SEGÚN TIPO DE PROBLEMAS LABORALES

Tipo de problemas laborales en primero y segundo lugar de importancia.	Aspiraciones y confianza	Aspiraciones	Confianza	(N)
1	2			
Confianza-Conflicto	3	11	24	(37)
Conflicto-Organización	5	5	27	(22)
Rendimiento-Conflicto	10	13	35	(54)
Organización-Conflicto	15	15	42	(33)
Rendimiento-Organización	17	22	42	(116)
Organización-Organización	22	26	38	(77)

Como tantas veces sin un estudio monográfico—posiblemente de *panel*—no podemos decir si el clima laboral menos tenso es fruto de una representación más efectiva del personal, o el reconocerle cierta efectividad y representatividad es reflejo del clima laboral más favorable, o ambas respuestas reflejan una actitud complementaria del empresario ante los problemas laborales. Aunque no fuera más que esto último parece lógico presumir que la actitud misma menos hostil al personal y a sus representantes se reflejaría en unas mejores relaciones con el mismo. Cualquiera que sea la dirección en que vayan las relaciones causales, la relación entre el tipo de problemas y la opinión sobre la representación indica que ambos son aspectos del mismo clima laboral de la empresa. *El empresario que cree en la legitimidad y representatividad de los enlaces y jurados tiene menos conflictos en su empresa.*

### LA REPRESENTACIÓN DEL PERSONAL Y EL RENDIMIENTO

Dada la importancia extraordinaria del rendimiento entre los problemas laborales en la empresa española, es particularmente interesante descubrir si la opinión sobre la representación está ligada a la percepción del rendimiento. Nuestros datos indican claramente que éste es el caso. *Entre los que tienen un índice de rendimiento superior a la media más de un tercio (38 por 100) creen que los enlaces tienen la confianza del personal y un 23 por 100 dicen que representan las aspiraciones. Entre los rendimientos por debajo de la media las propor-*

ciones son respectivamente un 33 por 100 y un 12 por 100. Los más positivos—los que afirman la representatividad y la legitimidad al mismo tiempo—son un 17 por 100 entre los de rendimiento alto y un 9 por 100 entre los de rendimiento bajo. Por otro lado, entre los primeros sólo un 19 por 100 dicen que ni tienen confianza ni expresan las aspiraciones, y entre los segundos son un 33 por 100. Aun así, entre los de rendimiento alto, los que no tienen opinión o la tienen negativa, son mayoría, y los puramente negativos son al menos tantos como los puramente optimistas. Es interesante destacar que las respuestas evasivas o de duda sobre la representatividad son más numerosas entre los del rendimiento alto. Esto nos obliga a no identificar la actitud indecisa o la falta de opinión con una actitud hostil y sugiere que una proporción significativa realmente no tiene opinión formada y no se deja llevar por estereotipos ni favorables ni hostiles.

TABLA 17  
 REPRESENTATIVIDAD Y LEGITIMIDAD DE LOS ENLACES SEGÚN EL GRADO  
 DE RENDIMIENTO

Confianza:	RENDIMIENTO ALTO				
	Aspiraciones:				
	Sí	En parte	No	No dicen	Total
Sí .....	17	12	5	4	38
No .....	3	6	19	1	29
No dicen .....	3	8	5	16	32
Total .....	23	26	29	21	100% (236)
	RENDIMIENTO BAJO				
Sí .....	9	19	4	1	33
No .....	1	10	33	4	48
No dicen .....	1	7	2	8	18
Total .....	11	36	39	13	100% (224)

Otra manera de ver la misma relación es calcular el índice de rendimiento para cada una de las combinaciones de opiniones sobre la representación de las aspiraciones y la confianza. El índice es particularmente alto cuando la respuesta es positiva a ambas características (aunque lo sea aún más, posiblemente por fluctuaciones de muestreo,

LA REPRESENTACIÓN SINDICAL VISTA POR LOS EMPRESARIOS

en la minoría de los que no dicen si representan las aspiraciones aunque tengan la confianza). En general, *parece si como la legitimidad estuviera más ligada al rendimiento que la expresión de las aspiraciones*. Los que dicen que carecen de legitimidad, independientemente de la actitud que tengan sobre su representatividad, tienen menos rendimiento, particularmente la minoría que les niega la confianza y se reservan la opinión sobre la representatividad (tabla 18).

TABLA 18

INDICE DE RENDIMIENTO SEGÚN LAS COMBINACIONES SOBRE LEGITIMIDAD Y REPRESENTATIVIDAD DE LOS ENLACES

Aspiración	Confianza	Índice de rendimiento
Sí .....	Sí .....	6.7 (60)
En parte .....	Sí .....	5.6 (73)
No .....	Sí .....	6.6 (21)
No dicen .....	Sí .....	7.8 (11)
Sí .....	No .....	6.2 (10)
En parte .....	No .....	5.2 (37)
No .....	No .....	5.4 (120)
No dicen .....	No .....	4.7 (13)

Otra indicación de que la efectividad de la representación sindical va unida a un clima laboral más favorable es que *los que creen en la legitimidad y representatividad de los enlaces también han tenido menos casos en la Magistratura del Trabajo* que los que dicen que las representan sólo «en parte», aunque tengan la confianza, que a su vez tienen menos que los que dicen «en parte» o «no» a la confianza. El que los que dicen que no a ambas preguntas, no sean los que tengan

TABLA 19

PROPORCIÓN DE CASOS EN LA MAGISTRATURA SEGÚN LA OPINIÓN SOBRE LA LEGITIMIDAD Y REPRESENTATIVIDAD DE LOS ENLACES

Aspiraciones	Confianza	Proporción de casos en Magistratura del total	Proporción de muchos casos (del total de casos).
Sí .....	Sí .....	54 (60)	72 (32)
En parte .....	Sí .....	61 (73)	68 (38)
En parte .....	No .....	80 (37)	73 (30)
No .....	No .....	63 (120)	59 (78)

el máximo de casos es sorprendente, pero es posible que sean éstos los que a toda costa tratan de evitar la intervención de personas o instituciones ajenas a la empresa en sus problemas laborales—como vimos al tratar de la Magistratura<sup>6</sup>—haciendo incluso sacrificios para salvar su amor propio en ese aspecto.

LA OPINIÓN SOBRE LOS JURADOS

En general, cuando hablamos de representación sindical nos referimos a enlaces y jurados. Pero la opinión explícita de estos últimos no

TABLA 20  
OPINIÓN SOBRE LOS ENLACES Y JURADOS POR TAMAÑO

ENLACES	GRANDES JURADOS			
	Favorable	Neutra	Crítica ó desfavorable	Total
Favorable .....	11	—	—	11
Neutra .....	22	19	—	41
Crítica ó desfavorable .....	15	11	22	48
Total .....	48	30	22	100% (27)
	GIGANTES			
Favorable .....	7	7	2	16
Neutra .....	22	19	9	44
Crítica ó desfavorable .....	2	9	29	40
Total .....	31	29	40	100% (46)
	TODOS (contestan)			
Favorable .....	13	5	1	19
Neutra .....	17	16	7	40
Crítica ó desfavorable .....	10	10	22	42
Total .....	40	31	30	100% (106)

<sup>6</sup> Véase Juan J. Linz y Amando de Miguel, «El empresario ante los problemas laborales», *Revista de Política Social*. Diciembre 1963.

## LA REPRESENTACIÓN SINDICAL VISTA POR LOS EMPRESARIOS

puede producirse más que allí donde existen. En el momento en que hicimos las entrevistas únicamente las empresas grandes y gigantes contaban con una referencia suficiente sobre su actuación, por lo que a los empresarios de estos tamaños les preguntamos también por su opinión concreta sobre los jurados.

En líneas generales podemos decir que en las empresas que tenían enlaces y jurados de empresa *la opinión sobre los jurados estaba más cristalizada y tendía a serles más favorable que a los enlaces* (un 40 por 100 favorable frente a un 19 por 100). Puede que esto refleje el hecho de que los jurados son un órgano interno a la empresa que existe como colaborador de la misma, legalmente bajo la presidencia de su jefe, mientras que los enlaces son órganos del Sindicato, un canal de transmisión entre la empresa y un organismo exterior a la misma. La imagen que el empresario tiene del enlace es más la de un correveidile que va con los problemas de la empresa al Sindicato, a alguien que no es de la empresa, y que viene con cosas que no han partido de la empresa. El jurado, en cambio, parece ser más fácilmente controlable por la dirección.

Los que tienen una opinión favorable de ambos (13 por 100) son bastante menos que los que la tienen negativa de los dos (22 por 100). Si comparamos las opiniones en empresas grandes y gigantes vemos que las diferencias no son significativas (tabla 20).

TABLA 21  
OPINIÓN DE LOS ENLACES Y JURADOS EN LAS DOS ESPAÑAS

ENLACES	ESPAÑA INDUSTRIAL			
	JURADOS			
	Favorable	Neutra	Crítica o desfavorable	Total
Favorable .....	16	5	1	22
Neutra .....	19	20	6	45
Crítica o desfavorable .....	5	10	18	33
Total .....	40	35	25	100% (81)
	ESPAÑA SEMI-INDUSTRIAL			
Favorable .....	4	4	—	8
Neutra .....	12	4	8	24
Crítica o desfavorable .....	24	8	36	68
Total .....	40	16	44	100% (25)

Es evidente que tanto respecto a los enlaces como a los jurados la opinión de las empresas importantes es más favorable en la España industrial que en la semi-industrializada. La diferencia entre las dos Españas parece ser mayor en el caso de los enlaces que en el de los jurados (tabla 21).

Ya notamos la opinión considerablemente más crítica de los enlaces de los fundadores, y la ligera tendencia hacia una actitud más favorable de los directores. Lo mismo sucede, incluso de un modo más acusado, en el caso de los jurados de empresa (con un 41 por 100 de los directores de una opinión favorable y un 32 por 100 de los fundadores). Tomando el grupo extremo que tienen opiniones negativas tanto de los enlaces como de los jurados, vemos que son el 18 por 100 de los directores, el 26 por 100 de los herederos y el 37 por 100 de los fundadores.

Dado que los jurados apenas tenían vigencia más que en empresas importantes no podemos comparar todos los ramos industriales y nos tenemos que limitar a los textiles y los del metal (tabla 22). *En el textil la opinión tanto de enlaces como de jurados es más negativa*

TABLA 22

OPINIÓN DE LOS ENLACES Y JURADOS EN LAS EMPRESAS TEXTIL Y METAL

ENLACES	TEXTIL			
	JURADOS			
	Favorables	Neutra	Crítica o desfavorable	Total
Favorable .....	20	—	—	20
Neutra .....	20	5	—	25
Crítica o desfavorable .....	10	15	30	55
Total .....	50	20	30	100% (20)
	METAL			
Favorable .....	10	3	3	16
Neutra .....	28	17	3	48
Crítica o desfavorable .....	21	3	10	34
Total .....	59	23	16	100% (29)

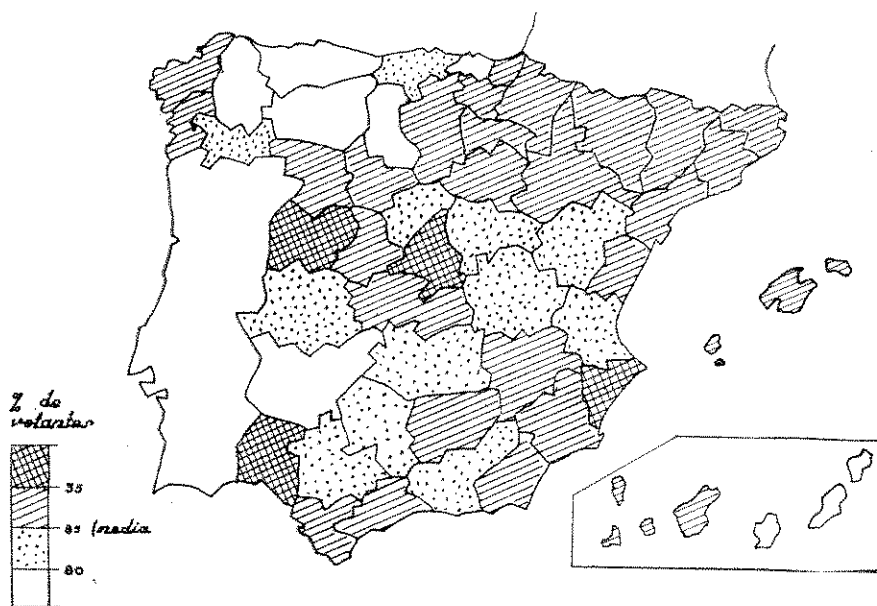
*que en el metal* (un 55 por 100 de los textiles y un 34 por 100 de los del metal tienen opiniones desfavorables de los enlaces y un 30 por 100 y 16 por 100, respectivamente de los jurados). Naturalmente, el número de los que tienen una opinión negativa de ambos es mayor entre los textiles (30 por 100) que de los del metal (10 por 100). Por otro lado, las proporciones decididamente favorables a enlaces entre los del metal son incluso algo menores que en los textiles y las favorables a los jurados no mucho mayores, con lo que la proporción de favorables a ambos es pequeña en ambos ramos superior entre los textiles (20 por 100 frente al 10 por 100). La diferencia fundamental entre los dos ramos es ésta: *en el metal hay bastante con una actitud escéptica o neutra y aun crítica frente a los enlaces que tienen una opinión favorable del jurado mientras que en el textil esa proporción se reduce considerablemente.* (49 por 100 frente a un 30 por 100). Esta diferente actitud frente a los jurados y enlaces de las empresas textiles y metalúrgicas merece un estudio monográfico que nosotros no podemos intentar con sólo nuestros datos.

APENDICE

NOTA SOBRE LAS ELECCIONES SINDICALES DE JUNIO-JULIO 1963

Según datos de la Junta Nacional de Elecciones, en las elecciones de enlaces sindicales celebradas en el mes de junio la proporción de votantes alcanzó el 85 por 100 de los trabajadores censados. Asturias se destaca por el porcentaje más bajo —67 por 100—, porcentaje que en algunas mineras no llega al 50 por 100. Muy lejos de la media nacional se encuentran también León (71 por 100), Vizcaya (76 por 100), Teruel (76 por 100) y Las Palmas (76 por 100). En dos grandes empresas bilbaínas los votantes no pasaron de la quinta parte del personal. Igualmente, por debajo de la media, se encuentran Sevilla, Córdoba, Granada, Ciudad Real, Santander y otras. En Badajoz es significativo que la proporción de votantes fuera 86 por 100 en la capital y 82 por 100 en la provincia.

Los datos señalan impugnaciones, anulaciones o errores en 21 provincias, destacando Córdoba por el mayor número de incidencias.



Elecciones Sindicales. Junio-julio 1963.

En las elecciones de jurado de empresa celebradas un mes después, la citada fuente no da los datos de participación por provincias,

aunque señala que el porcentaje de participación de enlaces ha sido superado ampliamente.

Se citan, sin embargo, 73 empresas de más de 500 productores en las que la participación no llega al 70 por 100: en 23 de ellas el porcentaje desciende por debajo del 50 por 100. En cinco empresas la participación no llega a la cuarta parte del personal. La mayoría de esas 73 empresas son mineras (asturianas o andaluzas) o metalúrgicas (vizcaínas o valencianas). El núcleo relativamente más fuerte se encuentra en Asturias.

Con cierta sorpresa comprobamos que algunas de las empresas con porcentajes muy bajos de participación electoral se negaron a contestar a nuestro cuestionario y otras, aunque contestaron, no revelan un clima de tensión laboral especialmente acusado.