Organización Internacional del Trabajo

Negociación multinivel coordinada en Dinamarca

Søren Kaj Andersen

OIT Cono Sur
Informes Técnicos / 43

2024

Negociación multinivel coordinada en Dinamarca[1]

Søren Kaj Andersen[2]

Resumen

El artículo aborda el sistema de negociación colectiva danés, caracterizado por alta coordinación horizontal y vertical e inclusividad. En los últimos años este país ha ido evolucionando a un sistema centralizado donde el sector manufacturo marca la tendencia de las negociaciones en otros sectores. Entre los resultados de este modelo se destacan la estabilidad del sistema, sus resultados económicos y la baja conflictividad. Algunos aspectos del sistema danés pueden ser relevantes para inspirar la negociación colectiva multinivel en otros contextos. Para ello es necesario considerar, entre otros, el establecimiento de incentivos claros para la participación de empresarios y sindicatos, un marco jurídico adecuado, el desarrollo de las capacidades técnicas de las organizaciones participantes, la representación continua de los intereses en un contexto de relaciones formales e informales de los interlocutores sociales y el desarrollo de confianza a través de una cultura de colaboración.

Palabras clave: Negociación colectiva multinivel, diálogo social, instituciones laborales, Dinamarca.

Códigos JEL: J50, J52, J58

1. Este artículo fue preparado para la Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina con el objeto de atender la solicitud de cooperación técnica solicitada por parte del Ministerio de Trabajo y Previsión de Chile para conocer experiencias internacionales sobre la estructura y el desempeño de la negociación colectiva multinivel. El texto original fue realizado en inglés y recibió las sugerencias editoriales en español de Antonia Urrutia, Fabio Bertranou, Sonia Gontero y Sonia Alvarez.

2.FAOS, Employment Relations Research Centre. Universidad de Copenhagen, Dinamarca. ska@faos.dk

Coordinated multilevel negotiation in Denmark

Søren Kaj Andersen

Abstract

The article addresses the Danish collective bargaining system characterized by high horizontal and vertical coordination and inclusivity. In recent years, this country has been evolving into a centralized system where the manufacturing sector sets the trend for negotiations in other sectors. Among the results of this model, the stability of the system, its economic results and low conflict are highlighted. Some aspects of the Danish system may be relevant to inspire multi-level collective bargaining in other contexts. To achieve this, it is necessary to consider, among others, the establishment of clear incentives for the participation of employers and unions, an adequate legal framework, the development of the technical capacities of the participating organizations, the continuous representation of interests in a context of formal relations. and informal relations of social partners and the development of trust through a culture of collaboration.

Key words: multi-level collective bargaining, social dialogue, labour institutions, Dinamarca.

Jel codes: J50, J52, J58

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2024
Primera edición 2024
Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. Para consultar una copia de la licencia, véase https://creativecommons.org/licences/by/4.0/deed.es. El usuario podrá reproducir, compartir (copiar y redistribuir), adaptar (mezclar, transformar y desarrollar el contenido de la obra original), conforme a los términos detallados en la licencia. El usuario deberá citar claramente a la OIT como fuente del material e indicar si se han introducido cambios en el contenido original. No está permitido reproducir el emblema, el nombre ni el logotipo de la OIT en traducciones, adaptaciones u otras obras derivadas.
Atribución de la titularidad **- El usuario deberá indicar si se han introducido cambios y citar la obra** como sigue: [Andersen, Søren Kaj. Negociación multinivel coordinada en Dinamarca. Santiago: Oficina Internacional del Trabajo, 2024 © OIT.]
Traducciones - En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: La presente publicación es una traducción de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
Esta traducción no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la traducción.
Adaptaciones - En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: La presente publicación es una adaptación de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
Esta adaptación no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una adaptación oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la adaptación.
Materiales de terceros - Esta licencia Creative Commons no se aplica a los materiales incluidos en la presente publicación que, aunque no son de la OIT, están protegidos por derechos de autor. Si el material se atribuye a una tercera parte, el usuario que utilice dicho material será el único responsable de obtener las autorizaciones necesarias del titular de los derechos y de responder ante cualquier reclamación por vulneración de los derechos de autor.
Toda controversia derivada de la presente licencia que no pueda ser resuelta de manera amistosa será sometida a arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por el laudo arbitral resultante de dicho arbitraje, que resolverá con carácter definitivo dicha controversia.

Toda consulta sobre derechos y licencias deberá dirigirse a la Unidad de Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), a rights@ilo.org. Puede obtenerse información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT en: www.ilo.org/publns.

ISSN: ISSN: 2523-5028 (en línea)
ISBN: 9789220409084 (web PDF)

Las denominaciones empleadas en las publicaciones y las bases de datos de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos que contienen no implican juicio alguno por parte de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. Las opiniones y puntos de vista expresados en esta publicación incumben solamente a su autor o autores y no reflejan necesariamente las opiniones, puntos de vista o políticas de la OIT. Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Editor general Informes Técnicos OIT Cono Sur: Fabio Bertranou
Producción y edición: Sonia Alvarez
Diseño y diagramación: Paulina Manzur M.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción	06
1. Actores clave en el mercado laboral	07
2. La negociación multinivel en Dinamarca: coordinación horizontal	10
3. La negociación multinivel en Dinamarca: coordinación vertical	15
4. Desarrollo de capacidades para la negociación colectiva multinivel coordinada	20
Bibliografía	24

INTRODUCCIÓN

El sistema danés de negociación colectiva multinivel puede ofrecer lecciones importantes para las reformas que se están considerando en otros países -incluido Chile- ya que destaca en el contexto internacional por su carácter altamente coordinado e inclusivo. Tiene una historia que se remonta a más de un siglo y se basa en una relación entre las organizaciones de empleadores y los sindicatos que es conflictiva pero también colaborativa. Estas organizaciones se hicieron influyentes a principios del siglo XX y, en gran medida, se han mantenido así desde entonces.

A pesar de estar anclado en su profunda historia política, económica y cultural, determinados aspectos y dimensiones del sistema danés de negociación colectiva son potencialmente relevantes o incluso podrían inspirar el desarrollo de la negociación colectiva multinivel en otros entornos políticos, económicos y culturales.

El artículo comienza con una breve descripción del mercado laboral danés y de sus principales actores. A continuación, se presentan dos secciones principales sobre la coordinación horizontal y vertical en el sistema danés de negociación colectiva. Estas secciones hacen hincapié en las ventajas de la coordinación en el sistema de negociación, pero también incluyen críticas y debates que han surgido en torno a ella. El artículo concluye sugiriendo ciertos aspectos y dimensiones para el desarrollo de capacidades en relación con la negociación multinivel coordinada.

1. ACTORES CLAVE EN EL MERCADO LABORAL DANÉS[3]

Dinamarca es un país pequeño de 43.094 kilómetros cuadrados con aproximadamente 6 millones de habitantes, de los cuales unos 3 millones son población activa. La tasa de empleo ronda el 75% entre los 16 y los 64 años. Esta tasa comparativamente alta se debe a la elevada tasa de participación femenina en el mercado laboral, en torno al 70%. Como en muchas otras economías desarrolladas, el sector de servicios danés ha crecido en las últimas décadas. En la actualidad, los sectores de comercio y servicios (comercio minorista, hostelería y restaurantes, limpieza, transporte, servicios corporativos, etc.) representan más del 40% del empleo total. Asimismo, aunque en las últimas décadas ha disminuido la cantidad de personas que trabaja en manufactura, sus distintos subsectores siguen siendo importantes para la economía danesa. Alrededor del 65% de los ingresos de la industria manufacturera viene de las exportaciones. La participación en las exportaciones de las diferentes industrias fluctúa considerablemente, pero las principales industrias exportadoras son la farmacéutica, la electrónica, la de maquinaria y la industria de muebles entre otras. Los principales mercados de exportación son Estados Unidos y Alemania (Andersen 2018, Andersen et al. 2021).

Aunque Dinamarca tiene algunas empresas muy grandes, sobre todo en la industria farmacéutica y del transporte marítimo, las PYMEs constituyen una gran parte de la estructura ocupacional danesa, empleando aproximadamente al 40% de la fuerza laboral (SMV Danmark 2023). Además, las empresas con menos de 50 trabajadores representan alrededor del 40% del total de ingresos generados en el sector privado, y aquellas con menos de 9 trabajadores representan alrededor del 22%.

3 Esta breve sección es un resumen condensado y actualizado basado en Andersen et al. (2021). Para más detalles, véase esta publicación.

Organizaciones de empleadores

En sus años de formación, la Confederación Danesa de Empleadores (*Dansk Arbejdsgiverforening,* DA), se esforzó arduamente por lograr tener una organización fuerte y centralizada. La estructura de negociación se centralizó con éxito, mientras que las numerosas organizaciones de empleadores pasaron a existir dentro de los confines de la DA. Sin embargo, desde finales de la década de 1980, muchas de las pequeñas organizaciones que estaban en la DA se fusionaron para ser menos y pasar a ser de mayor tamaño. De las más de 150 organizaciones que existían a finales de la década de 1980, hoy sólo quedan 11, centralizando fuertemente los intereses de los empleadores. De ellas, la Confederación de la Industria Danesa (*Dansk Industri,* DI) es la más grande, ya que contribuye alrededor del 70% de las cuotas aportadas por organizaciones miembros de la DA (Ibsen & Navrbjerg 2018). Los intereses de los empleadores del sector público también están organizados en representación de las autoridades gubernamentales estatales y locales.

Sindicatos

La Confederación Danesa de Sindicatos (*Fagbevægelsens Hovedorganisation***,** FH), es el resultado de la fusión entre la tradicional Confederación Danesa de Sindicatos (*Landsorganisationen i Danmark o simplemente LO*) y la Confederación de Organizaciones de Empleados y Funcionarios Públicos de Dinamarca (FTF) en 2019. Mientras que algunos sindicatos del sector público dentro de FTF querían fortalecer el movimiento sindical danés, otros sindicatos del sector privado afiliados a LO vieron la fusión como una oportunidad para resolver problemas financieros debido a la disminución en la sindicalización. En la actualidad, la FH representa a sindicatos que agrupan a 1,1 millones de trabajadores profesionales, calificados y no calificados. A pesar de una disminución en las tasas de sindicalización en los últimos años, alrededor del 70% de los trabajadores daneses están sindicalizados (Andersen & Hansen 2019, Arnholtz & Navrbjerg 2021).

Entre los principales sindicatos afiliados a la FH se encuentran el sindicato de trabajadores de la manufactura, el transporte, la construcción, la hostelería, la agricultura y parte del sector público (3F, *Fagligt Fælles Forbund)*; el sindicato de trabajadores administrativos y del comercio minorista (HK Denmark); y el Sindicato de Trabajadores del Metal que agrupa a los trabajadores calificados del sector manufacturero *(Dansk Metal)*. En este contexto, CO-Industri, la Central de Trabajadores de la Industria de Dinamarca, es una importante organización paraguas

de nueve sindicatos, cuyos miembros más importantes son *Dansk Metal*, el Sindicato de Trabajadores No Calificados de la Industria Manufacturera (3F Industri) y HK. Las organizaciones afiliadas a CO-Industri representan a 230.000 trabajadores remunerados por hora, además de técnicos y administrativos con salario fijo. Todas las organizaciones afiliadas a CO-Industri son miembros de la Confederación Danesa de Sindicatos (FH). CO-Industri negocia convenios colectivos que marcan tendencia en el mercado laboral danés con los empresarios de DI.

El Estado

El sistema danés de relaciones laborales se caracteriza por una significativa autorregulación de los interlocutores sociales. El Estado tiene un papel importante, pero limitado a la legislación sobre libertad sindical y resolución de conflictos laborales. Las relaciones entre las organizaciones y las normas en torno a conflictos laborales se fijan en acuerdos de base. No existen, por ejemplo, leyes que regulen las condiciones para el registro formal de los sindicatos. En principio, se trata de un "mercado libre". Sin embargo, al suscribir convenios sectoriales que se aplican tanto a sus propios miembros como a los no sindicalizados dentro del sector, en la práctica los sindicatos establecidos tienen el monopolio del derecho a la negociación colectiva (Due & Madsen 2006).

2. LA NEGOCIACIÓN MULTINIVEL EN DINAMARCA: COORDINACIÓN HORIZONTAL

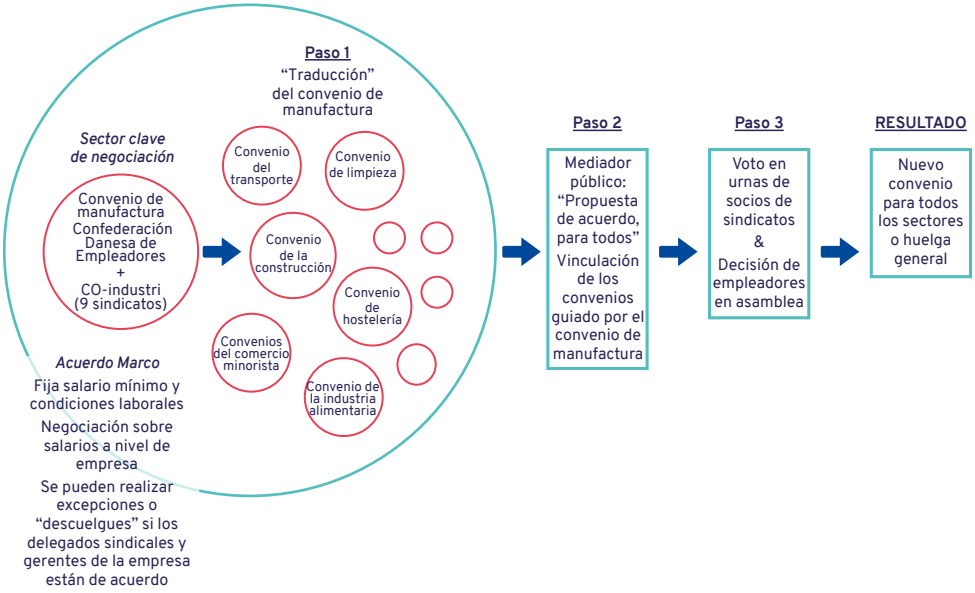
El sistema danés de negociación colectiva se reformó a principios de la década de 1990. El resultado fue un desplazamiento de las facultades de negociación de las organizaciones nacionales o "paraguas" a las organizaciones sectoriales. El principal objetivo era simplificar el sistema de negociación colectiva reduciendo tanto el número de organizaciones involucradas como el número de convenios colectivos en vigor. Los empleadores declararon que el objetivo era "una empresa - un convenio - una organización". Los sindicatos de la industria siempre han sido el bastión del movimiento sindical danés, por lo que apoyaron la reforma. Los empleadores insistieron en que el sector manufacturero debía ser el sector clave de la negociación, lo que significaba que tenía que negociar el primer convenio y marcar así el ritmo de los aumentos de salarios y costos en todos los demás convenios. El principal argumento era que la industria manufacturera, como sector orientado a la exportación, tenía que marcar la tendencia de los aumentos salariales a un nivel equilibrado para garantizar la competitividad en los mercados internacionales. Esto refleja el hecho de que la economía danesa es pequeña y muy abierta. La estructura de negociación multinivel altamente coordinada que surgió sigue vigente hoy (Andersen 2018, Due et al 1994).

La figura 1 ilustra esta coordinación, que puede caracterizarse como *coordinación horizontal,* ya que tiene lugar a nivel nacional entre diferentes actores e instituciones. Empezando por la parte izquierda de la figura 1, el *convenio de la industria manufacturera* es el primer convenio que se celebra, ya que es el sector clave de la negociación que marca la pauta de los aumentos salariales y los costos laborales en todos los demás sectores. Es importante señalar que estas negociaciones no se refieren únicamente a los salarios, ya que también incluyen las condiciones laborales en general (Calmfors y Seim 2013). En consecuencia, los cambios negociados en el Convenio de Manufactura, tales como los relativos al tiempo de trabajo, las condiciones de los delegados sindicales, el acceso a la educación y formación continua y otras disposiciones, se reproducirán -o, como dicen los propios interlocutores sociales, se "traducirán"- en los acuerdos posteriores celebrados en los sectores del transporte, la construcción, el comercio minorista y otros (Paso 1). Esta "traducción" es necesaria, ya que las condiciones específicas

varían de un sector a otro; por ejemplo, los acuerdos sobre la retribución de las horas extraordinarias deben adaptarse a las condiciones del sector del transporte. Aunque las organizaciones nacionales, tanto del lado de los empleadores como del de los sindicatos, no desempeñan un papel directo en el proceso de negociación, sí tienen un papel importante en la "traducción" de las nuevas estipulaciones acordadas en el Convenio de Manufactura que orientan las negociaciones en otros sectores. En otras palabras, desempeñan un importante papel de coordinación en el proceso (Ibsen 2013, Due et al. 1994).

Figura 1:

Negociación multiempresarial - Coordinación horizontal



El círculo azul de la figura 1 ilustra cómo una vez que todos los sectores han concluido sus negociaciones, el mediador público vincula todos los convenios de los distintos sectores en una "propuesta de acuerdo para todos" (paso 2).

Si un sector específico no logra llegar a acuerdo, se convoca a una mediación, y si esta tampoco logra encontrar puntos de confluencia, el mediador encadenará el acuerdo con los convenios de otros sectores a través de un proceso de "interconexión"

de convenios. De este modo, los convenios nuevos y viejos se reúnen y pasan a formar parte de la "propuesta de acuerdo para todos" (Schaumburg-Müller & Christensen 2019).

El paso 3 de la figura 1 indica que el mediador público tiene que involucrar a las organizaciones nacionales de empresarios y trabajadores en el proceso de redacción de la propuesta de acuerdo, y esta solo se cerrará si ninguna de las organizaciones nacionales se opone. En otras palabras, las organizaciones nacionales pueden oponerse a las propuestas que no estén en sintonía con lo acordado en el sector clave de la negociación (Ibsen 2013). Una vez que las organizaciones nacionales aceptan la propuesta de acuerdo para todos, los trabajadores sindicalizados votan para decidir si aceptan o rechazan el acuerdo y, paralelamente, los empresarios toman una decisión en asamblea. El resultado será un nuevo convenio para todos los sectores o un conflicto laboral de gran envergadura.

Desde la reforma del sistema de negociación a principios de la década de 1990, sólo la ronda de negociaciones de 1998 dio lugar a un conflicto de gran envergadura. Por lo tanto, esta forma bastante estricta de coordinación horizontal, incluida la interconexión de todos los convenios, ha reducido el riesgo de conflictos laborales y, por tanto, ha estabilizado el sistema de negociación.

Al principio, los empresarios presionaron para que la coordinación fuera aún más estricta. Sobre todo, querían que la industria manufacturera danesa, orientada a la exportación, marcara el ritmo de la evolución salarial, para garantizar la competitividad de las industrias danesas y una economía equilibrada. Además, era importante para ellos evitar huelgas y conflictos. A medida que el sistema ha ido evolucionando, los sindicatos se han mostrado más partidarios de la fuerte coordinación e interconexión de los convenios sectoriales, aunque persisten las discusiones en torno al tema. El argumento para apoyar la interconexión es que garantiza que todos los grupos del mercado laboral tengan mejoras casi idénticas en términos salariales y de condiciones laborales. Lo importante es que la mejora de las condiciones que obtienen los trabajadores de la industria manufacturera en el primer convenio que se celebra marca la pauta de lo que obtendrán los trabajadores de otros sectores menos sindicalizados y con menos poder de negociación como el comercio minorista, la limpieza y la hostelería. Dado que el sector manufacturero marca el ritmo de las tendencias salariales, todos los trabajadores se benefician del poder sindical en el sector manufacturero (Rasmussen & Høgedahl 2021, Ibsen 2016).

La negociación colectiva del sector público en Dinamarca se coordina entre el Estado, gobiernos locales y los sindicatos del sector público. Sin embargo, la interconexión de convenios no se utiliza en la misma medida en el sector público (Hansen & Seip 2018). No obstante, los acuerdos sobre salarios en el sector público están vinculados a las tendencias salariales en el sector privado a través del denominado "Acuerdo Regulador" (*Reguleringsordningen*). Este fue introducido en 1983 y garantiza que los salarios evolucionen de manera paralela en los sectores privado y público.

Crítica y debates

La naturaleza de estricta coordinación del sistema de negociación colectiva danés sigue siendo materia de debate. Los empresarios del sector de servicios se quejan de que la productividad y la rentabilidad de su sector no pueden seguir el ritmo de los aumentos salariales guiados por el convenio de manufactura. Esta crítica es especialmente pronunciada en la hostelería, donde muchos empresarios pueden mantenerse al margen del sistema de negociación en la medida que los sindicatos no cuentan con la organización suficiente. También hay críticas por parte de los sindicatos. Por ejemplo, durante muchos años, los sindicatos de la construcción se han quejado de que se eluden las estipulaciones de los convenios colectivos con respecto al creciente número de trabajadores migrantes mal pagados que potencialmente socavan los salarios y las condiciones de trabajo en el sector (Arnholtz 2018). Argumentan también que los empleadores han rechazado las nuevas normativas que podrían proteger contra esto. Esto ha provocado que los socios de los sindicatos de la construcción hayan votado en contra de los nuevos convenios colectivos. Sin embargo, mientras la mayoría de los sindicatos voten a favor de la "propuesta de acuerdo para todos", el voto en contra de los miembros de los sindicatos de la construcción no tiene efecto. Esto ha suscitado debates, pero tanto de los sindicatos como de los empleadores insisten en que no se debe permitir que una minoría de trabajadores sindicalizados (por ejemplo, de la construcción) inicie un conflicto que podría desembocar en huelgas masivas (Andersen et al. 2014).

Hay que subrayar que la votación de "la propuesta de acuerdo para todos", en la que participan todos los trabajadores sindicalizados, es una herramienta importante para los dirigentes sindicales. Ambas partes de la mesa de negociación saben que la propuesta que negocien requerirá el apoyo de la mayoría de los trabajadores; de lo contrario, es probable que se produzca un conflicto laboral importante. Incluso en las primeras fases del proceso de negociación, los empresarios evidentemente se

preocupan de qué pueden ofrecer a los sindicatos para que la mayoría de sus socios apoye el acuerdo.

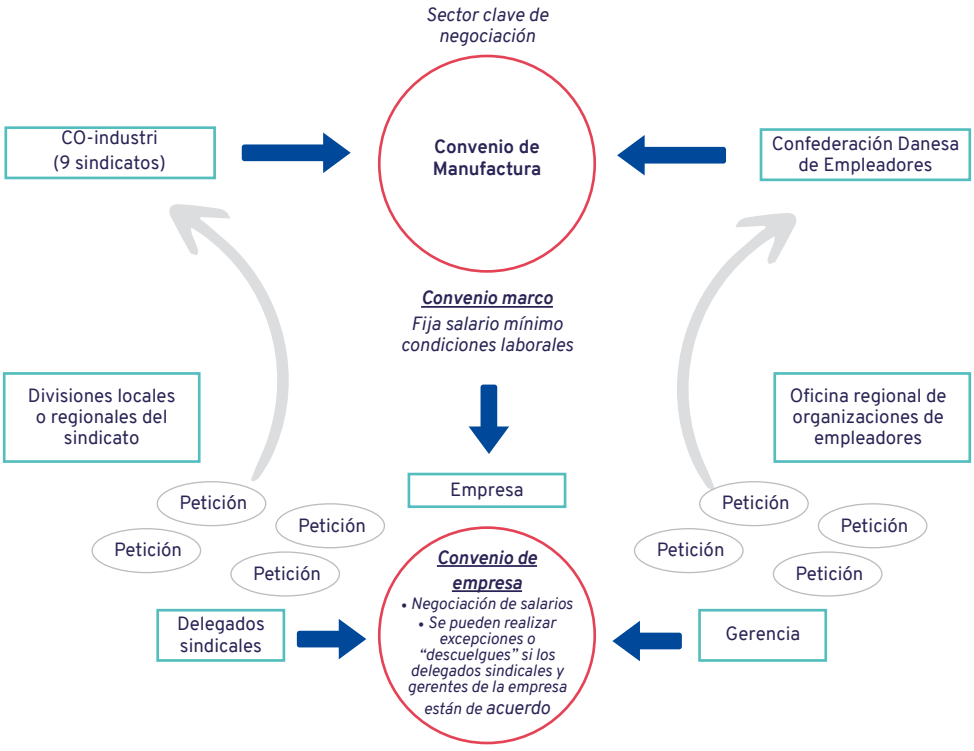
La literatura sobre relaciones laborales enfatiza que existe un desequilibrio de poder de base en la relación empleador-trabajador y que una función importante de la negociación colectiva es igualar ese desequilibrio (Webbs, 1910 citado en Andersen et al. 2014). El voto de los trabajadores sindicalizados es decisivo para la aceptación del resultado de la negociación, lo que tiene un efecto reequilibrador. Sin embargo, también es importante enfatizar que un conflicto de gran envergadura -en caso de un rechazo a la propuesta- podría acarrear enormes costos para los sindicatos y sus socios. Si las huelgas se perciben como inevitables, los empleadores están dispuestos a tomar las medidas necesarias mediante ***lockouts*** o cierres patronales y no ceder. En general, el sistema de negociación y la coordinación estricta están orientados a desescalar los conflictos y hacer hincapié en los beneficios para ambas partes de la mesa, para que de esa manera se llegue a acuerdos (Andersen et al 2021, Andersen 2018).

3. LA NEGOCIACIÓN MULTINIVEL EN DINAMARCA: COORDINACIÓN VERTICAL

Otra dimensión igualmente importante en el sistema de negociación multinivel es la coordinación vertical entre los niveles nacional y empresarial. La negociación colectiva a nivel de empresa ha formado parte del sistema danés de negociación colectiva desde sus primeros días a principios del siglo XX. Sin embargo, la reforma del sistema de negociación a fines de siglo no solo incluyó una transferencia de las facultades de negociación de las organizaciones nacionales a las organizaciones sectoriales, como se ha descrito anteriormente, sino que también aumentó las posibilidades de negociación a nivel de empresa.

Figura 2

Negociación multiempresarial - Coordinación vertical



La figura 2 ilustra la relación entre las organizaciones a nivel nacional y a nivel de empresa. A la izquierda están los delegados sindicales y los trabajadores sindicalizados, y a la derecha los gerentes de la empresa. La preparación de las próximas negociaciones no sólo consiste en coordinar las actividades a nivel nacional, como se ha descrito anteriormente (coordinación horizontal), sino que también incluye un intenso diálogo entre los representantes a nivel de empresa y las organizaciones a nivel nacional. Una etapa previa crucial a las negociaciones es la recolección de peticiones de los interlocutores locales. Los sindicatos suelen tener un proceso formalizado de recolección de peticiones para enviarlas a las oficinas sindicales nacionales. También habrá reuniones por todo el país en las que los líderes sindicales se reúnan con las bases, y suelen participar las oficinas sindicales regionales o locales. Por parte de los empresarios, hay reuniones regionales y reuniones directas con las empresas afiliadas.

Recuadro 1

CO-industri: un caso de negociación salarial en la empresa

En diciembre: 10 reuniones de negociación programadas.

Las negociaciones comienzan el 1 de marzo.

Los representantes sindicales (delegados sindicales) preguntan a sus compañeros sobre sus expectativas y reivindicaciones.

Los cuatro grupos profesionales -trabajadores administrativos, electricistas, trabajadores no cualificados y diversos trabajadores técnicos (que representan a cuatro sindicatos)- negocian juntos un convenio salarial compartido.

Un informe elaborado el mismo día después de cada reunión de negociación.

Los dos delegados sindicales envían una nota informativa a los socios después de cada reunión, con la posibilidad de hacer comentarios.

Si los trabajadores necesitan que la gerencia aclare sus dudas sobre la marcha, tanto la gerencia como los delegados sindicales pueden asistir a las reuniones.

Se han reservado cinco semanas para las negociaciones. A partir del 1 de junio, negociaciones salariales individuales.

Después de las vacaciones de verano, se celebra una reunión de evaluación entre los dos directores de la gerencia y los dos delegados sindicales encargados de las negociaciones.

Fuente: CO-industri 2023

Como se muestra en las figuras 1 y 2, el convenio de manufactura es un convenio marco, lo que significa que deja cierto margen de flexibilidad en los convenios a nivel de empresa. En cuanto a los salarios, el único nivel salarial negociado en el convenio de manufactura es el salario mínimo. Por lo tanto, sólo los trabajadores que perciben el nivel salarial más bajo se ven directamente afectados por el resultado de este acuerdo. Para la gran mayoría de los trabajadores, los salarios se fijan en los convenios de empresa, en los que la norma general es que los delegados sindicales negocien los salarios con la dirección (véase la parte inferior de la figura 2). El principio rector es que los acuerdos salariales de empresa se guían por la situación económica de la misma; si la productividad y las utilidades han aumentado, los salarios también deben aumentar. Los delegados sindicales tienen derecho en el convenio colectivo a solicitar información sobre la productividad de la empresa, el volumen de pedidos recibidos y otros datos cruciales sobre las proyecciones de la empresa. Sin embargo, a pesar de este principio rector, no cabe duda de que el resultado de la negociación nacional influye en la negociación de la empresa. Si las negociaciones a nivel nacional aumentan el salario mínimo en un 3%, los empleadores a nivel de empresa necesitarán argumentos de peso si sólo ofrecen un 1% (Andersen et al. 2023).

El recuadro 1 tiene como fuente una publicación del sindicato nacional o paraguas de la industria manufacturera, CO-industri, como ejemplo de buena práctica de negociación empresarial. Los mensajes importantes aquí son la transparencia en el proceso, con plazos y un diálogo continuo con los trabajadores y entre las dos partes. Además, cuatro grupos profesionales que representan a cuatro sindicatos negocian un convenio compartido. El objetivo es la simplicidad. Habrá enmiendas al convenio para cada uno de los grupos profesionales. Por último, hay que destacar que esta negociación salarial a nivel de empresa es un proceso con dos fases: primero, el convenio de empresa compartido y, después, las conversaciones salariales individuales. Sin embargo, este no es el caso en todos los lugares de trabajo (Navrbjerg & Larsen 2017).

Aparte de los acuerdos salariales, la organización del tiempo de trabajo es una cuestión típica que se resuelve en la negociación a nivel de empresa. La jornada máxima semanal se fija a nivel nacional, actualmente de 37 horas semanales, pero la forma de organizar el tiempo de trabajo a lo largo de la semana difiere considerablemente de un centro de trabajo a otro. La norma general del convenio de manufactura es que, si los delegados sindicales y la gerencia de la empresa se ponen de acuerdo, pueden ignorar por completo el capítulo sobre el tiempo de trabajo del convenio de manufactura. En caso contrario, deberán basarse en lo estipulado en el convenio de manufactura. Está claro que los empresarios a menudo presionarán

para que se regule de forma flexible el tiempo de trabajo; por lo tanto, los derechos de veto de ***facto*** de los delegados sindicales son cruciales para los sindicatos. Al mismo tiempo, es posible encontrar ejemplos de convenios de empresa con una flexibilidad del tiempo de trabajo muy amplia que cuenta con el pleno apoyo de los trabajadores. Un ejemplo son los acuerdos empresariales sobre el trabajo de fin de semana. Hay acuerdos que permiten turnos de 12 horas los sábados y domingos. Esto resultó atractivo para algunos grupos de trabajadores ya que, gracias a los bonos, podían ganar casi lo mismo trabajando los fines de semana que trabajando cinco días normales (Andersen et al. 2017).

En general, pueden realizarse excepciones en que el convenio de ámbito nacional no se aplique en la negociación empresarial. En algunos países, los convenios de empresa o de ámbito inferior están sujetos al denominado "principio de favorabilidad", que establece que un convenio de ámbito inferior solo puede tener prioridad sobre un convenio de ámbito superior si mejora las condiciones de empleo de los trabajadores (OCDE 2019:56). Este no es el caso de Dinamarca u otros países escandinavos, donde es posible que la negociación baje los estándares. Lo importante es que los delegados sindicales en Dinamarca tienen que estar de acuerdo - véase más arriba.

Crítica y debates

A pesar de la fuerza de los sindicatos daneses, hay sectores en los que la presencia sindical (delegados sindicales) en el lugar de trabajo es relativamente escasa. Como ya se ha mencionado, la sindicalización es comparativamente baja en sectores como el comercio minorista, la limpieza, la agricultura y la hostelería. La falta de presencia sindical en estos lugares de trabajo supone un reto para la negociación a nivel de empresa. En consecuencia, un gran grupo de trabajadores de estos sectores no dispone de negociación salarial a nivel de empresa y tiende a confiar en la regulación del salario mínimo. Esto lleva a criticar el sistema de negociación y a que sindicatos reclamen que se eleven los salarios de estos trabajadores en la negociación a nivel nacional. En la última renovación de los convenios colectivos del sector privado en 2023, el salario mínimo se incrementó un 11% a lo largo de dos años en el convenio de la industria manufacturera. Esto fue evidentemente una consecuencia de la alta inflación de 2022, pero también un resultado de las críticas de los sindicatos por los aumentos salariales demasiado bajos, especialmente en los sectores mencionados anteriormente (Andersen et al 2023).

También hay debates en torno a la negociación a nivel de empresa sobre salarios y condiciones laborales. Las negociaciones nacionales sectoriales pueden dar lugar tanto a cierres patronales (***lock-outs***) como a huelgas si los sindicatos y los empresarios no llegan a un acuerdo. Sin embargo, si llegan a un acuerdo y se establecen nuevos convenios para todas las personas trabajadoras, existe una obligación de paz durante la vigencia de los convenios (normalmente dos o tres años). Por consiguiente, en la negociación a nivel de empresa no existe el derecho de huelga. Esto es objeto de debate, y algunos sindicatos afirman que limita sus posibilidades de presionar a los empresarios en la negociación a nivel de empresa. Otros sindicatos argumentan que hay diferentes formas de presionar a los empresarios, como el "trabajo a reglamento" (o huelgas de celo) u otras formas de ser inflexible y no estar dispuesto a colaborar (Ilsøe et al. 2018, Ilsøe 2012)).

4. DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA MULTINIVEL COORDINADA

El objetivo de la siguiente sección es identificar las dimensiones y los aspectos del sistema danés de negociación multinivel que podrían informar la toma de decisiones durante la posible aplicación de la negociación multinivel en países que buscan mejorar la coordinación de la negociación colectiva. En particular, la atención se centra en el desarrollo de capacidades institucional.

- Incentivos claros para que empresarios y sindicatos participen en la negociación coordinada multinivel.

Desde una perspectiva internacional, lo más sorprendente del sistema danés es que los empleadores siguen apoyando el sistema de negociación multinivel coordinada. Cuando se les pregunta al respecto, la respuesta típica es que "funciona". A menudo, destacan que la evolución salarial y otros costos son controlables en el sistema de negociación multinivel, y que la negociación nivel de empresa es suficientemente flexible, aunque esté vinculada a los convenios sectoriales y al acuerdo con los delegados sindicales. Los representantes sindicales argumentan, por su parte, que el crecimiento de la productividad con una distribución justa del crecimiento salarial para todos forma parte inherente de la estrategia de negociación multinivel y que la coordinación, y especialmente la interconexión de los convenios, es un elemento decisivo para garantizar un salario justo para los trabajadores de todos los sectores. Estos argumentos sugieren que es igualmente importante que tanto los empresarios como los sindicatos puedan ver y reconocer los beneficios potenciales si se introduce un sistema coordinado de negociación multinivel.

- Marco jurídico y condiciones de funcionamiento de la negociación colectiva sectorial coordinada

Las incertidumbres relativas al marco jurídico y a las condiciones de funcionamiento de un sistema de negociación colectiva coordinado pueden obstaculizar su desarrollo. Por lo tanto, es indispensable establecer sus condiciones de funcionamiento a través de cambios legislativos relevantes. En Dinamarca, es escasa la legislación que apoya el sistema de negociación colectiva coordinada, lo cual se explica por el importante rol histórico y la cantidad de recursos que tienen

las organizaciones de empleadores y sindicatos. En comparación, en otros países, los recursos disponibles de las organizaciones de interlocutores sociales son limitados, por lo que hay que partir de la base de que es necesario que el Estado desempeñe un rol más activo en el diseño y la aplicación de un sistema coordinado de negociación multinivel. Es una condición previa necesaria reformar el marco jurídico para que exista negociación multinivel. No obstante, para garantizar que utilizarán y desarrollarán un sistema de negociación multinivel, los interlocutores sociales deben ser incluidos en el proceso.

- Capacidades de las organizaciones: Capacidades jurídicas, económicas y administrativas

Evidentemente, en Dinamarca, las organizaciones de empleadores y los sindicatos responsables de negociar y administrar los convenios colectivos son organizaciones con recursos. De esta forma, se necesita menor desarrollo de capacidades técnicas de las partes en comparación con la situación de países con menor desarrollo de la negociación colectiva. Tener secretarías o departamentos que tengan cierto nivel de capacidad jurídica, económica y, en términos más generales, administrativa, aumentaría la posibilidad de iniciar procesos de negociación colectiva multinivel.

- Centralizar la representación de intereses

El número de organizaciones miembros de la Confederación Danesa de Empleadores (DA) se redujo de 150 a finales de los años 80 a 11 en la actualidad. En las últimas décadas se ha producido una fusión similar de sindicatos. En algunos casos, los sindicatos no pudieron ponerse de acuerdo sobre las fusiones, pero crearon organizaciones paraguas como CO-industri, que negocia los convenios importantes de manufactura en nombre de nueve sindicatos diferentes. El presidente del Sindicato de Trabajadores del Metal es nombrado automáticamente presidente de CO-industri. Esta centralización de la representación de intereses entre empleadores y sindicatos parece ser un avance importante no sólo para la acumulación de recursos organizativos, sino también para que la coordinación horizontal y vertical funcione eficazmente.[4] Tomar medidas para superar la fragmentación de los interlocutores sociales y centralizar la representación de intereses trabadores y empleadores es una condición previa para construir una negociación sectorial multinivel.

4. En Chile por ejemplo, el número de sindicatos es muy elevado, lo que indica la existencia de una fragmentación relevante.

- Garantizar la continuidad del relacionamiento, tanto formal como informal

A menudo son necesarias varias reuniones y encuentros informales continuos para alcanzar un consenso. En particular, los distintos procesos de coordinación se basan en relaciones estrechas entre los agentes. Esto afecta tanto a las relaciones y el diálogo internos dentro de las mismas organizaciones, como entre empresarios y sindicatos. Además, a menudo es necesaria la participación de representantes de los ministerios pertinentes. Del mismo modo, para garantizar unas negociaciones estables y constructivas a nivel de empresa, pueden resultar útil tener varias reuniones. En todos los niveles de relacionamiento y diálogo, tanto las reuniones formales como las informales pueden allanar el camino hacia unas negociaciones constructivas.

- Crear confianza: desarrollar una cultura de colaboración

La relación entre empleadores y sindicatos en Dinamarca puede caracterizarse como una "alianza de conflicto" ("***conflict partnership***") (Dølvik 2013). Esta relación un tanto paradójica se basa en dos cosas. En primer lugar, tanto los empleadores como los sindicatos comparten el interés por garantizar el crecimiento, los ingresos y el empleo. En segundo lugar, tienen intereses contrapuestos en la distribución de las utilidades. El reconocimiento mutuo de los intereses en conflicto puede considerarse como un importante punto de partida. En el convenio colectivo más importante de Dinamarca, el de la manufactura, el primer capítulo del convenio trata de la colaboración. Este capítulo incluye estipulaciones detalladas sobre el papel de los delegados sindicales (representantes sindicales), cómo elegir a los delegados sindicales, sus tareas y obligaciones, la formación de los delegados sindicales, las reuniones con la dirección, etcétera. La idea básica es disponer de un marco formal bastante detallado para la voz y la colaboración de los trabajadores, que pueda allanar el camino para una relación de confianza entre los interlocutores, incluyendo también a los interlocutores a nivel sectorial/nacional.

- Mediación para garantizar un sistema de negociación multinivel estable y coordinado

A pesar de los recursos de las organizaciones de empleadores y los sindicatos daneses, la junta estatal de mediación, es decir, el mediador público, desempeña un papel crucial en la coordinación del proceso de negociación gracias a su capacidad para interconectar los convenios colectivos y a que es responsable de la "propuesta de acuerdo para todos". En los países con organizaciones de interlocutores sociales

con menos recursos, se parte de la base de que contar con una junta de estatal de mediación es aún más importante. Una vez más, parece importante involucrar a las organizaciones de empleadores y sindicales en la organización y administración de la mediación y otras funciones de la junta.

- Un espacio para desarrollar una comprensión común de las tendencias y datos económicos clave

El estado actual de la economía y sus proyecciones son cruciales para la negociación colectiva. La posibilidad de reunir a los representantes sindicales y de los empleadores con los representantes estatales de los ministerios de economía y el banco central ha demostrado ser importante para el proceso de renovación de los convenios en Dinamarca. A finales de la década de 1980 se creó el llamado ***Consejo Estadístico*** para reunir a todos estos actores. El objetivo es compartir información y datos para llegar a un entendimiento común de las cifras económicas clave antes de las negociaciones, lo que incluye la elaboración de informes que todas las partes implicadas puedan respaldar. Este tipo de consejo no es exclusivo de Dinamarca, ya que existen espacios similares en varios países europeos.

- Negociación multinivel y empresas más pequeñas: ¿Qué se gana?

La negociación multinivel ofrece un entorno empresarial estable para la proporción significativa de PYMEs en Dinamarca, ya que los convenios sectoriales establecen un marco claro para las negociaciones sobre salarios y estipulan las condiciones laborales y diversos beneficios. Esto establece unas condiciones equitativas para todas las empresas de la región o del país y puede allanar el camino para una relación de colaboración entre la dirección y los trabajadores. Así, los conflictos deberían ser menos numerosos y, si son inevitables, existen herramientas en el convenio para saber cómo manejarlos. Además, la negociación sectorial también puede crear oportunidades para que las empresas más pequeñas destaquen los retos y problemas específicos a los que se enfrentan. Basándose en la "alianza de conflicto" y en los intereses compartidos entre empresarios y trabajadores para garantizar el crecimiento, los ingresos y los puestos de trabajo (véase más arriba), pueden, a través de su colaboración, ejercer presión en favor de intereses compartidos en la comunidad local, regional o a escala nacional. En el caso de los empresarios más pequeños, puede ser una herramienta poderosa para poner de relieve los intereses específicos de sus empresas.

BIBLIOGRAFÍA

Andersen SK (2018) *Inclusive Growth through Collective Bargaining in Denmark: Case Report for Denmark.* The CAWIE3 Project. KU Leuven – HIVA Research Institute for Work and Society.

Andersen, SK, Hansen NW & Ibsen, CL (2023). *Stort resultat i stedet for storkonflikt* Research note 198. Copenhagen: University of Copenhagen.

Andersen SK, Hansen NW, Due J, Madsen JS (2021) Employment Relations in Denmark. In: Bamber G, Cooke FL, Doellgast V, et al. (eds), International and Comparative Employment Relations: Global Crises and Institutional Responses. 7th edition. London: SAGE, pp. 213–237.

Andersen, SK & Hansen, NW (2019) "The creation and future of the new Danish trade union Confederation", *Transfer: European review of Labour and Research,* 25 (2): 229–234.

Andersen SK, Kaine S and Lansbury RD (2017) Decentralised bargaining in Denmark and Australia: Voluntarism versus legal regulation. Australian Bulletin of Labour 43(1): 45–70.

Andersen, SK, Døvik, JE and Ibsen, CL (2014). *Nordic labour market models in open markets.* Report 132, ETUI, Brussels.

Andersen, TM (2023) *The Danish labor market, 2000-2020.* IZA World of Labor. https://wol.iza.org/articles/the-danish-labor-market/long

Arnholtz, J, Meardi, G and Oldervoll, J (2018) "Collective wage bargaining under strain in Northern European construction: Resisting institutional drift? *European Journal of Industrial Relations,* 24, 4, pp 341-356.

Arnholtz J and Navrbjerg SE (2021) Lønmodtagernes faglige organisering 2000-2018, FAOS Rapport nr. Sociologisk Institut, Københavns Universitet, 184.

Calmfors L, Seim AL (2013) "Pattern Bargaining and Wage Leadership in a small Open Economy", *The Scandinavian Journal of Economy,* 115(1): 109-140.

Due, J & Madsen JS (2006) *Fra storkonflikt til barselsfond. Den danske model under afvikling eller fornyelse.* Copenhagen: DJØF Publishing.

Due, J, Madsen, JS, Jensen, CS and Kjærulf, L (1994). *The Survival of the Danish Model.* Copenhagen: DJØF Publishing.

Hansen, NW & Seip, AaA (2018) 'Government employers in Sweden, Denmark and Norway: The use of power to control wage and employment conditions', *European Journal of Industrial Relations,* 24 (1): 73–89.

Ibsen, CL (2016) 'The role of mediation institutions in Sweden and Denmark after centralized bargaining', *British Journal of Industrial Relations*, 54(2): 285–310.

Ibsen, CL (2013). *Consensus or coercion: Collective bargaining and third party intervention.* Phd. Dissertation, FAOS, Department of Sociology, University of Copenhagen.

Ibsen, CL & Navrbjerg, SE (2018) 'Adapting to survive: The case of Danish employers' organisations', *Human Ressource Management Journal,* DOI: 10.1111/1748–8583.12182.

Ilsøe, A (2012) *'The flip side of organized decentralization',* British Journal of Industrial Relations, 50(4): 760–781.

Ilsøe A, Pekarek A and Fells R (2018) Partnership under pressure: A process perspective on decentralized bargaining in Danish and Australian manufacturing. European Journal of Industrial Relations 24(1): 55–71.

Navrbjerg, S.E. and Larsen, T.P. (2017) *Forhandlinger på arbejdspladsen – når centrale overenskomster anvendes lokalt.* FAOS Research note no. 156. Copenhagen: University of Copenhagen.

OCDE (2019) *Negotiating Our Way Up – Collective Bargaining in a Changing World of Work.*

Pedersen, J. (2017). "Kapitel 4. Lønudvikling, løndannelse og økonomisk ulighed" in Ploug, N. (eds.) (2017). *Økonomisk ulighed i Danmark.* København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Rasmussen E and Høgedahl L (2021) Collectivism and employment relations in Denmark: Underpinning economic and social success. Labour and Industry 31(3): 320–334.

Schaumburg-Müller, P. & Christensen, B.S. (2019) *Forligsmandsloven*, 2nd edition. Copenhagen: DJØF Publishing.

SMV Danmark (2023) *De små og mellemstore virksomheder er rygraden i dansk erhvervsliv* https://smvdanmark.dk/analyser/temaanalyser/smver-er-rygraden-i-dansk-erhvervsliv

SERIE INFORMES TÉCNICOS OIT CONO SUR

Esta serie, producida por la Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina, busca documentar y analizar temas prioritarios para el mundo del trabajo contemporáneo, con el objeto de aportar al desarrollo de conocimiento y al diálogo social, como parte del mandato de la OIT de promoción de la justicia social a través del trabajo decente.

Revise aquí la serie completa

Ultimos títulos de la serie:

Nº42	Negociación colectiva coordinada y multinivel: experiencias internacionales y opciones de políticas para Chile Damian Grimshaw, Fabio Bertranou, Sonia Gontero, Antonia Urrutia	
Nº41	El sistema de protección de ingresos a las personas mayores en Paraguay Aportes para mejorar la cobertura, equidad y sostenibilidad Ignacio Apella, Guillermo Montt	
Nº40	Condiciones laborales y nuevos desafíos del mundo del trabajo en los servicios globales de Uruguay Vivian Couto	

Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países de la OIT
para el Cono Sur de América Latina

Tel: +56-2 2580-5500
E-mail: santiago@ilo.org
www.ilo.org/santiago

Santiago de Chile