

RETORNO AL DEBATE SOBRE LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO: EL SIGNIFICADO PARA LOS SINDICATOS

Dorothy Wedderburn

Al hablar del futuro del trabajo pensé que resultaría útil volver a suscitar tanto el debate como la experimentación con nuevas formas de organización del trabajo que tuvieron lugar en la Europa occidental y en América en las décadas de los años sesenta y setenta. Al examinar las características claves de la escena sociopolítica de aquella época y la forma en que han evolucionado en la década de los ochenta podemos encontrarnos en mejor situación para evaluar las tendencias futuras y decidir de qué estrategias, si las hay, puede valerse la izquierda que todavía ve la relación de empleo como un factor clave en la generación de desigualdades sociales.

En la década de los años sesenta el mundo capitalista estaba experimentando todavía niveles elevados de crecimiento, y de acumulación de capital, y niveles relativamente bajos de desempleo. La industria era todavía el sector más amplio de la economía y en la mayoría de estos países la productividad industrial crecía a buen ritmo. No cabe duda de que este «éxito» económico se vio alimentado por las guerras «calientes» (Corea, Vietnam), así como por la carrera armamentista a la que dio lugar la guerra fría. Incluso la crisis del petróleo de los años 73/74 fue considerada en un principio como una perturbación temporal más que como la primera de una serie de trastornos de envergadura, que fue lo que resultó. Los partidos de la izquierda eran todavía fuerzas importantes en todos los países excepto en los Estados Unidos, y el «or-

den de postguerra» llegó a ser, en la mayoría de los casos, la forma de equilibrio de los intereses de los sindicatos, los empresarios y el Estado, aunque variasen las formas institucionales. La afiliación a los sindicatos iba en aumento en la mayor parte de los países, a excepción de los Estados Unidos, aunque incluso allí el declive era bastante lento comparado con la subsiguiente caída catastrófica. Mediante diversas combinaciones de negociación colectiva y presión política, que dieron como resultado una regulación o legislación, los derechos de los trabajadores desde el punto de vista sindical, los excedentes de trabajo, la seguridad en el trabajo, el derecho a las pensiones, etc., se consolidó o amplió. Junto con su preocupación tradicional por la negociación salario/esfuerzo, éstas fueron las preocupaciones más importantes de los sindicatos.

Sin embargo, iba aumentando la conciencia de que las nuevas tecnologías estaban empezando a tener un efecto sobre la industria. En un principio lo que más preocupaba era su potencial de desplazamiento de la mano de obra y sus posibles efectos sobre los niveles de empleo en la economía. Pero pronto se llegó a la conclusión de que la automatización y la nueva tecnología de la información podrían tener también profundos efectos sobre el contenido del trabajo para los obreros manuales, los empleados de cuello blanco y los administrativos, tanto en la oficina como en la fábrica. La posibilidad de elegir el modo como de-

bía usarse la nueva tecnología fue reconocida por unas cuantas Administraciones, especialmente las influidas por los científicos sociales responsables del desarrollo del enfoque «sociotécnico» del diseño de organización. Esto se basó en la concepción de que la tarea y los roles laborales debían diseñarse de modo que reuniesen los requisitos técnicos, pero fuesen congruentes con las necesidades sociales de los trabajadores. Se partió del supuesto de que era posible reconciliar las necesidades de eficiencia de las direcciones con las necesidades de los empleados. Esta forma de pensar tardó en arraigar y en su mayor parte las nuevas tecnologías, las máquinas-herramientas controladas digitalmente, los ordenadores, fueron introducidos en las estructuras organizacionales existentes con el fin de aumentar la especialización y la normalización. La respuesta de los sindicatos fue de carácter defensivo: proteger los puestos de trabajo y obtener compensaciones por el cambio de contenido de dichos puestos que a menudo aparecían despojados de cualificación.

Sin embargo, la década de los sesenta también estuvo marcada por un aumento en la respuesta individual más que colectiva de los empleados a lo que estaba sucediendo en la situación del empleo. La movilidad en el empleo, el absentismo, los conflictos industriales, especialmente las huelgas «salvajes», incluso el sabotaje, fueron métodos utilizados cada vez con más frecuencia. El conflicto de la General Motors de Lordstown en 1971 fue objeto de una gran publicidad. La palabra «alienación» entró a formar parte del discurso corriente y pronto se llegó a afirmar que había habido cambios significativos en las actitudes respecto del trabajo. Daba la impresión de que a medida que aumentaban los niveles de vida los trabajadores prestaban más atención al contenido del puesto de trabajo y volvían la espalda a las tareas aburridas, reiterativas, al tiempo que votaban con los pies en la tierra. Además, los niveles educacionales más elevados llevaban —y llevan cada vez más— a los jóvenes que ingresan en la fuerza de trabajo a buscar empleos que les diesen ocasión de pensar y que representasen responsabilidades. Si se produjeron o no en esta época cambios genuinos en las actitudes con respecto al trabajo que trascendiesen una respuesta natural a un mercado de trabajo donde se pudiera elegir como resultado de los bajos niveles de desempleo, es algo que todavía está pendiente de respuesta. Cualquiera que sea la causa, estas pautas de conducta fueron aumentando los costes de los empresarios y dando lugar a otros problemas para el control de la dirección.

Los primeros experimentos en materia de organización del trabajo se produjeron en Escandinavia en la primera parte de la década de los sesenta. Los más conocidos son los cambios introducidos en la Volvo, especialmente en la planta de Kalmar, donde la línea de montaje fue rediseñada para favorecer el trabajo grupal y se utilizaron los ordenadores para hacer posible la autonomización de la planificación de la producción y del control de calidad. Es importante, sin embargo, indicar que estas iniciativas fueron precedidas por un período en el cual los empresarios suecos en general habían ido endureciendo las *ratios* de piezas producidas, imponiendo mayores controles sobre los trabajadores y exigiendo una intercambiabilidad de los puestos de trabajo, todo ello en aras de las «prerrogativas de la dirección» imperantes por aquel entonces. Así pues, el interés de los empresarios suecos en la reorganización del trabajo fue pragmático y motivado por la competitividad. Al mismo tiempo, en la tradición de las relaciones industriales suecas, se invitaba a los sindicatos a participar en el debate general sobre el rediseño del trabajo y en las aplicaciones específicas. En los Estados Unidos, en cambio, las iniciativas que aparecieron en las postrimerías de la década de los años sesenta y de la de los setenta fueron introducidas en su mayor parte en empresas sin sindicatos o incluso antisindicales y se vieron influidas por el pensamiento directivo de «gurús», tales como Herzberg y McGregor que negaba el conflicto inherente entre capital y mano de obra.

El hecho de que los sindicatos participasen o no en estos cambios dependió de la fuerza y de la madurez de las instituciones que formaban parte de la relación de negociación colectiva, así como de las actitudes de los propios sindicatos. La conversión del UAW en los Estados Unidos dentro de la General Motors en iniciativas de «Calidad de la Vida Laboral» fue tardía y nunca plenamente asumida, ya que en gran medida se debió a los esfuerzos de un funcionario de alto grado. En Alemania, por otra parte, la IG del Metal vio en principio con buenos ojos las posibilidades de cambio tecnológico para pasar, en la década de los años setenta, a una campaña específica en pro de la «humanización del trabajo» que desembocó en presiones en el ámbito de los Consejos del Trabajo para lograr mejoras en aspectos específicos del diseño del puesto de trabajo. En la medida en que la «izquierda», tanto política como sindical, participó generalmente en el debate, se vio muy afectada por el ataque de Braverman contra lo que éste, en una actitud tan romántica, veía como un proceso de descualificación. Fue así que las ideas

sobre lo que podía hacerse se convirtieron más adelante en reflexiones sobre si era posible o no realizar mejoras dentro del marco existente del capitalismo, o si estas mejoras sólo podrían lograrse mediante desafíos más radicales.

Este debate estuvo vinculado a otros acontecimientos interesantes de este período, que pusieron en marcha formas de ampliar la influencia de los trabajadores sobre las decisiones de gestión en áreas más estratégicas. En lugar de tener que responder simplemente a la decisión de introducir nuevas tecnologías, ¿sería posible participar en esa decisión, por ejemplo? Los sindicatos de Alemania occidental tenían una participación reglamentaria limitada desde la década de los años cincuenta mediante el sistema de Consejos de Trabajo, pero la insatisfacción con su funcionamiento llevó a una campaña de éxito parcial para su ampliación en las décadas de los años sesenta y setenta. En Suecia, la época de los experimentos como el de la Volvo también asistió a la gran campaña de la LO contra las «prerrogativas de la dirección» y la legislación, inicialmente experimental, que establecía la obligatoriedad «de tener representantes de los trabajadores en los Consejos de las empresas». Incluso hubo una iniciativa más radical, con la producción del «plan Meidner», orientada a lograr el control de las empresas utilizando los fondos de pensión para comprar acciones en las mismas. Otros países, como Noruega, Dinamarca, Austria, también dieron pasos para la integración en los Consejos de Administración de las empresas de representantes de los empleados, y en 1975 un Comité de Investigación, creado por un gobierno laborista en el Reino Unido, hizo una recomendación positiva en este sentido. Nunca se puso en práctica no sólo por las respuestas a veces históricas de los empresarios, sino también porque el propio movimiento sindical estaba dividido. La subsiguiente vuelta de un gobierno conservador enterró para siempre la cuestión.

A decir verdad, a mediados de la década de los setenta todo el debate sobre democracia industrial y la participación, en sus diferentes aspectos, experimentó un retroceso. En la actualidad, si examinamos el futuro y tratamos de evaluar el papel de los sindicatos y el futuro del trabajo, lo hacemos sobre el telón de fondo de una grave crisis en las economías capitalistas. El colapso del sistema soviético y el fin de la guerra fría han eliminado toda justificación política para los grandes gastos en armas en países como los Estados Unidos y Gran Bretaña, dando lugar a enormes problemas de reconversión. Dichos problemas no sólo afectarán a esos países, porque el carácter global del

capitalismo se ha visto intensificado tanto por la extensión del comercio internacional como por las actividades de las empresas multinacionales. La competencia mundial se ha agudizado con la introducción de importantes competidores como los japoneses, los coreanos y los malayos, que se han afanado por buscar la racionalización y reducir los costes. Ningún país puede permitirse el lujo de quedar fuera de la carrera tecnológica si no quiere que su nivel de vida se vea seriamente afectado. Mientras tanto, la revolución del microordenador ha penetrado profundamente no sólo en la industria, sino también en el sector servicios, muchos de cuyos productos no se comercializan internacionalmente. Inicialmente, la expansión del sector servicio absorbió parte de la mano de obra desplazada de la industria, pero actualmente las posibilidades son menores. De ahí la gravedad en la actual crisis del empleo. Por tanto, en este nivel el futuro del trabajo depende de la creación de políticas macroeconómicas para volver a situar en la agenda el objetivo del pleno empleo y las políticas sociales que garanticen su distribución equitativa.

Lamentablemente, la década de los ochenta se caracterizó también por la vuelta política de la derecha en muchos países y por el abandono de los intentos de llegar a políticas de consenso. Hubo también un marcado debilitamiento de la influencia de los sindicatos. Gran parte de la legislación proteccionista quedó diluida, en nombre del funcionamiento libre del mercado de trabajo. El supuesto ampliamente compartido en la década de los años sesenta de que los empresarios negociarían con los trabajadores de las organizaciones representativas se ha visto seriamente cuestionado. La magnitud de estos cambios varía considerablemente de un país a otro. En realidad, ahora que el contraste entre capitalismo y comunismo soviético ha desaparecido, tal vez sea más fácil apreciar las diferencias significativas que de hecho existen entre los capitalismo nacionales, con sus diferencias históricas, culturales e institucionales. Esto es tan aplicable al mundo del trabajo como a cualquier otro sector.

No obstante, parecen advertirse cuatro tendencias características compartidas por los países industriales más antiguos y que resultan de particular interés para la cuestión que nos ocupa. En primer lugar, los experimentos realizados en la década de los años sesenta con la organización del trabajo quedan reducidos a la insignificancia ante el enorme efecto que tiene el cambio estructural sobre la naturaleza del trabajo disponible. Parte de la disminución del empleo industrial se debe a

su traslado a países con costes salariales más bajos. En este trabajo me he limitado a hablar de los países industriales «antiguos» de la Europa occidental y de Norteamérica. Asombrosamente, aunque reconocemos estar sumidos en lo hondo de la recesión, la industria emplea sólo el 16 por 100 de la fuerza de trabajo en el Reino Unido. ¿Hasta dónde puede llegar la desindustrialización? Sin duda deberá haber un límite cuando la producción de mercancías para la exportación ya no sea suficiente para pagar las importaciones necesarias. La gran expansión del empleo en el sector servicio se produjo en torno a una gran variedad de actividades. Por una parte, hay puestos de trabajo en servicios financieros que utilizan una tecnología electrónica sumamente sofisticada mientras que otros son puestos de trabajo en servicios personales de naturaleza doméstica. Lo más probable es que se produzcan desplazamientos considerables del empleo dentro de este sector. Tanto en lo que queda de la industria como en el sector servicios es probable que se produzca una polarización del contenido de los puestos de trabajo. Una concentración de tareas altamente cualificadas en un nivel, apoyadas sobre un sustrato de tareas no cualificadas que sirven de apoyo a los trabajadores «con conocimientos».

La segunda tendencia guarda relación con las actitudes respecto al trabajo. El examen de la década de los años sesenta dejó abierto el interrogante sobre si realmente se habían producido cambios, pero en la actualidad existen indicadores más firmes. Un fenómeno al que se hacía referencia en el documento base que se hizo circular con las invitaciones a este Encuentro (Encuentro sobre «El futuro del trabajo», celebrado en septiembre de 1992 en Sevilla) llamaba la atención sobre el aumento realmente asombroso de la participación de las mujeres en el empleo fuera del hogar. Gran parte de este empleo corresponde a los puestos de trabajo con poca cualificación, pero precisamente por ello no resulta tan evidente que las mujeres se estén implantando firmemente en el mercado del trabajo y que sus expectativas acerca de la naturaleza del trabajo vayan en aumento. Por otra parte, han decaído las tasas de participación de los hombres que se aproximan a las edades habituales de jubilación, de una manera bastante notable en algunos casos. Una vez más, parte de este cambio puede atribuirse a la contracción del mercado de trabajo. Pero otra parte se debe al hecho de que existen cada vez más personas que sienten que podrán tener recursos suficientes en la jubilación como para poder optar por una edad de ocio más

temprana. Advertimos también una mayor variedad en otras configuraciones de la participación en la fuerza de trabajo. Ha aumentado el empleo independiente. Una vez más esto podría reflejar una falta de oportunidades en el sector de los empleados, pero existe un grupo de personas que auténticamente busca la libertad para controlar su propio trabajo. El trabajo a tiempo parcial, los horarios flexibles, los puestos de trabajo compartidos surgen cada vez con una mayor importancia. En especial entre las mujeres, aunque también aumenta el número de hombres que desean este tipo de arreglos. Es posible que los empresarios lo encuentren convenientes porque permite una mayor flexibilidad dentro de su esfuerzo de trabajo y también mayores oportunidades de explotación. Pero sería poco sensato pasar por alto lo necesarias y atractivas que estas prácticas resultan para muchos trabajadores. Estos dos hechos, el crecimiento del empleo en los servicios con toda su diversidad y la creciente variedad en las configuraciones del empleo, plantean grandes desafíos a las formaciones que se ocupan de reclutar y organizar a los trabajadores.

La tercera tendencia es lo que se ha dado en llamar el fenómeno de la «empresa flexible». El hecho de que exista o no este tipo de empresa es cuestionable, pero la atracción que encierra este concepto para algunos equipos de dirección se parece en parte a lo que fue el movimiento de reorganización del trabajo en la década de los años sesenta. Es mucho lo que debe este concepto al éxito de competitividad de los japoneses. Se trata de un intento del capitalismo occidental de adoptar aquellas prácticas a las que se considera responsables del éxito japonés. Sin embargo, es dudoso que un trasplante de este tipo pueda tener éxito en una cultural totalmente diferente. Pero las máximas de «hacerlo bien es lo primero» (véase la moda de los círculos de calidad) y de «justo a tiempo» han sido adoptadas, especialmente en los Estados Unidos y en el Reino Unido, aunque han sido revestidas por una ideología conocida como «Política de Recursos Humanos». Se utiliza el argumento de que las organizaciones empresariales en su conjunto ahora necesitan básicamente trabajadores sumamente cualificados que representen la materialización de mucho capital mediante la educación y la formación. Se los debe tratar como individuos, con su propio programa de desarrollo y con sus propios sistemas individuales de retribuciones en función de una buena actuación. Es necesario motivarlos para que se «impliquen activamente» con la empresa. Para ello es preciso

mantenerlos bien informados en todos los niveles y darles la máxima responsabilidad posible. En este escenario no hay mucha cabida para la representación colectiva. Así pues, este enfoque ha sido recibido con bastante hostilidad por parte de los sindicatos. Sin embargo, podría considerársele como una incitación a una mayor iniciativa. La representación de expertos cualificados continúa siendo muy necesaria. Los empresarios no pueden escaparse del permanente dilema de naturaleza potencialmente conflictiva de la relación de empleo.

La cuarta y última tendencia ya la hemos tocado de pasada. Parece ser que la fuerza de trabajo se está polarizando en función de la educación, la destreza y las condiciones de empleo. El estrato con baja cualificación es víctima de los bajos sa-

larios, la inseguridad y la escasa protección en el empleo. Está alimentado por la migración de mano de obra proveniente de países menos desarrollados y en la actual agitación política es inevitable que esa migración aumente. La disponibilidad de este tipo de mano de obra reduce la presión para eliminar aquellos puestos de trabajo que podrían hacerse más aceptables mediante la aplicación de nueva tecnología o incluso mediante un tipo diferente de planificación y de organización. También constituye una enorme amenaza para los sindicatos en sus esfuerzos por mejorar las condiciones laborales en el sentido más amplio de la palabra. Pero parece que en última instancia sólo en el ámbito político es posible neutralizar a las fuerzas partidarias de «excluir» a esos grupos de la corriente principal de la sociedad.