

MANAGEMENT DE LA INCERTIDUMBRE E INCERTIDUMBRE DEL MANAGEMENT: LOS EMPRESARIOS, LAS RELACIONES LABORALES Y EL AJUSTE INDUSTRIAL DURANTE LA CRISIS

Wolfgang STREECK (*)

LAS circunstancias sociales se resienten a menudo del empleo irreflexivo de conceptos holísticos y de una tendencia indiscriminada a atribuir capacidades estratégicas a las entidades colectivas a que hacen referencia esos conceptos. Es frecuente, por ejemplo, visualizar el sistema de relaciones industriales de un país en términos de tres actores principales: los sindicatos, los empresarios y el Estado. Pero demasiadas veces se olvida que entre los sindicatos puede haber tanto agrupaciones de trabajadores metalúrgicos como de funcionarios de alto rango; que entre los empresarios se cuentan tanto las grandes empresas como los pequeños artesanos con uno o dos ayudantes, y que el Estado abarca muchos y muy diversos organismos, que a menudo compiten entre sí y sólo en raras ocasiones logran actuar concertadamente.

Los intereses y las estrategias de las diferentes categorías sociales se pueden deducir, o bien de las regularidades observables de las conductas individuales, o bien de las acciones colectivas de aquellas organizaciones políticas que conforman, representan e imponen a sus miembros una identidad colectiva y una definición de intereses común. Es claro que desde ambos puntos de vista los empresarios forman un grupo social menos unificado que, por ejemplo, el de los trabajadores. En parte es así debido a su extraordinaria heterogeneidad (Schmitter y Streeck, 1981). Es característico que, mientras que los trabajadores son siempre personas individuales, los empresarios pueden ser personas u organizaciones, e incluso compañías con cientos de miles de empleados. A las diferencias de tamaño se añaden diferencias de estructura organizativa, intensidad de uso del capital, tecnología, estilo de dirección, cultura organizativa, etc. El hecho, en fin, de que las empresas sean sensibles no

sólo a los mercados de trabajo sino también a los mercados de productos, que en una economía compleja son mucho más numerosos y diversos que los mercados de trabajo locales u ocupacionales, acrecienta todavía más la heterogeneidad. Las diferentes condiciones de los mercados de productos originan diferentes intereses, que a su vez pueden influir en los intereses y estrategias de cada empresa en materia de relaciones industriales.

La competencia es otro de los factores que limitan la cohesión y la unidad de los empresarios en cuanto grupo. Lo normal es que las empresas que producen para un mismo mercado, y que se enfrentan a un entorno económico idéntico, compitan entre sí. Es cierto que también entre los trabajadores se produce un cierto grado de competencia —por el puesto de trabajo, las oportunidades de formación o la promoción, por ejemplo—; pero las empresas compiten a la vez en los mercados de trabajo y de productos. Esa competencia, a la vez que recompensa las respuestas innovadoras a unas condiciones externas que son iguales para todos, acrecienta la variedad y la diversidad. Y también genera y recompensa intereses individualistas que no tienen por qué fomentar la solidaridad del grupo. Ni siquiera una competencia fuerte excluye el descubrimiento de intereses comunes y la participación en acciones colectivas; pero los hace muy precarios, porque debilita la confianza de cada miembro del grupo en la voluntad de cooperación de los demás en la misma medida en que le plantea la tentación oportunista de aprovecharse de la cooperación de los demás para obtener ventajas competitivas.

Aunque la estructura de un grupo social y las relaciones que median entre sus miembros disten mucho de ser el único factor determinante de su capacidad de acción política organizada

(Schmitter y Streeck, 1981), la enorme heterogeneidad de los empresarios y su situación competitiva en el mercado hacen que en su caso resulte extremadamente difícil forjar organizaciones políticas fuertes. El carácter sumamente específico de los intereses de cada uno, y lo precario de la solidaridad que les une, se reflejan en el alto grado de diferenciación y especialización no sólo de las asociaciones empresariales en general sino también de las propias organizaciones de empresarios, que en casi todos los países son mucho más numerosas que las organizaciones sindicales (Schmitter y Streeck, en preparación). El alto grado de diferenciación de las estructuras organizativas refleja las presiones competitivas del mercado, así como la habilidad de al menos los miembros más importantes, en su calidad de agentes estratégicos independientes que imponen estrechos límites a la capacidad de las asociaciones de empresarios a la hora de anteponer los intereses colectivos a los intereses particulares de cada uno de sus miembros (Windmuller, 1984, 3, 7, 19). Nada garantiza, pues, ni la organización efectiva de los empresarios en general, ni la formulación de estrategias colectivas de relaciones industriales por parte de los empresarios en particular (Weber, 1985). Todo parece indicar que, para poder hablar en nombre de sus miembros, las asociaciones de empresarios necesitan el soporte de interlocutores fuertes, particularmente sindicatos y gobiernos. Todo parece indicar también que dependen de la existencia de unas condiciones institucionales y económicas propicias, que al suscitar, o cuando menos justificar, respuestas análogas en cada uno de sus miembros las ayuden a contener las fuertes tendencias centrífugas que se producen en su seno.

De la situación histórica depende en parte el que los grupos o categorías sociales se puedan considerar, a efectos analíticos, como agentes unitarios. En épocas normales, cuando las identidades y las definiciones de intereses colectivos están bien asentadas y consolidadas por el hábito, la atribución de intenciones y de capacidades estratégicas a las diversas categorías de agentes puede ser una manera cómoda de describir concisamente las fuerzas y tendencias que operan en la sociedad. Pero no sucede lo mismo durante una crisis. En el sentido original de la palabra griega, crisis significa momento de decisión: el momento en el que se pasa revista a las decisiones pasadas sedi-

mentadas en las estructuras presentes, y en el que ya no se puede rehuir la adopción de nuevas decisiones que pueden acarrear transformaciones radicales de las estructuras. Esta clase de decisiones son lo que la sociología moderna llama «elecciones estratégicas» (Weick, 1979), que difieren de las decisiones rutinarias en que afectan directamente a las identidades y relaciones recíprocas de los agentes participantes (Kochan, *et al.*, 1984, 22). Cuando lo que entra en juego son decisiones estratégicas, las líneas internas de diferenciación de las categorías sociales adquieren una importancia extremada como posibles puntos de arranque para la reformación de identidades y estructuras de intereses, y los conceptos holísticos que pasan por alto esas diferencias pasan a ser instrumentos analíticos anticuados y engañosos.

Para los empresarios al menos, toda crisis económica que sea algo más que una recesión cíclica es también una crisis en el sentido clásico. Las crisis económicas nacen de cambios en las condiciones del mercado que rompen las relaciones de intercambio que una colectividad de empresas tenía establecidas con sus mercados de productos. Para cada empresa por separado, la supervivencia en tiempos de crisis depende de su capacidad de ajuste rápido a unas oportunidades de mercado nuevas y hasta entonces inexploradas. El dónde y cómo pueda encontrar esas oportunidades es algo esencialmente incierto, que no se puede determinar mediante procedimientos de actuación establecidos, en tanto en cuanto la modificación de esos mismos procedimientos puede ser, a su vez, condición previa del reajuste. En este sentido, la crisis pone las estructuras existentes a disposición de un proceso de adopción de decisiones estratégicas e innovadoras que puede desembocar en una reestructuración interna radical de las empresas en cuanto agentes económicos. Dado que las crisis económicas suelen afectar simultáneamente a un gran número de empresas, generan una competencia intensa por el mejor procedimiento de ajuste, y el resultado inevitable de que muchas empresas competidoras se vean obligadas a tomar decisiones innovadoras en condiciones de gran incertidumbre, lo que aboca a un aumento de la diversidad de estrategias y estructuras dentro de la colectividad empresarial.

Incetidumbre y cambio son elementos siempre presentes en la vida social, por lo que no resulta nunca fácil decir

dónde termina la normalidad y empieza la crisis. Cabe la hipótesis de que lo que muchos ven hoy día como una crisis, tanto de la economía como de las relaciones industriales, resulte no ser más que una recesión coyuntural dentro de un sistema que mantiene básicamente su identidad. Quizá sea posible comprender en esos términos mucho de lo que está ocurriendo, pero parece haber toda una serie de fenómenos y procesos que no encajan en esa interpretación optimista. A menos que se esté dispuesto a descartarlos como elementos marginales, excepcionales y transitorios, habrá que contar con la posibilidad de que la industria, y con ella las relaciones industriales, hayan entrado en una fase de reordenamiento básico que puede dar origen a una nueva problemática, a una redefinición de los intereses colectivos y a la aparición de instituciones nuevas, capaces de alterar por mucho tiempo las relaciones que median entre los principales agentes. Tal es, en efecto, con todas las matizaciones necesarias, la tesis que presentamos en este artículo.

Para comprender las actuales políticas de relaciones industriales de los empleadores como respuesta a la crisis, resulta indispensable rehuir tanto los supuestos determinantes como las generalizaciones prematuras. Toda crisis se caracteriza por una disminución de la fuerza determinante de las condiciones contingentes, y un correspondiente aumento de la discrecionalidad de los agentes decisorios (Kochan *et al.*, 1984). La quiebra de las expectativas habituales se traduce en un alto grado de incertidumbre, que a su vez desencadena un variado repertorio de respuestas experimentales y discrecionales orientadas a la búsqueda de un orden nuevo. En sí misma, esa variedad no carece de importancia analítica. Si hemos de tomar en serio la idea de que nos hallamos frente a una crisis, todo planteamiento que pretendiera deducir una «estrategia capitalista» coherente y supuestamente subyacente a la conducta observada de los empresarios de un determinado país, o de un ámbito más amplio, correría el riesgo de incurrir en una racionalización que hiciera desaparecer contradicciones e incoherencias que son de vital importancia (1). En el mejor de los casos, sus resultados estarían de tal modo cargados de excepciones, matizaciones y condiciones, que apenas pasarían de ser una descripción comparativa. Análogamente, un análisis exclusivamente centrado en las demandas y propuestas de las asociaciones sectoriales o nacio-

nales de empresarios olvidaría que también el papel de esas asociaciones como representantes de sus miembros es objeto de discusión en situaciones de competencia acrecentada, incertidumbre en cuanto a las condiciones del mercado y debilidad de los sindicatos.

En este artículo no se pretende exponer con detalle las distintas propuestas sobre relaciones industriales planteadas por los empresarios durante la crisis. Lo que se intentará será más bien reconstruir el problema estratégico general al que responden esas propuestas. Se argumentará que ese problema estriba en encontrar maneras de afrontar un grado sin precedentes de incertidumbre económica, fruto de la necesidad de efectuar ajustes rápidos e ininterrumpidos a un entorno, el del mercado, que se halla en continua transformación. Todo parece indicar que para afrontar esa incertidumbre se requiere lo que aquí llamaremos una *reintegración de las relaciones industriales y la estrategia industrial* en el contexto de una política industrial global. Las actuales políticas de relaciones industriales de los empresarios se pueden interpretar como tentativas de dismantelar las barreras institucionales que aíslan las relaciones industriales tanto de los cambios operados en el rendimiento económico como de sus exigencias. El concepto clave a este respecto es el de «flexibilidad». Las diferencias que se aprecian entre las políticas de relaciones industriales de los empresarios de distintas industrias y países responden en parte a la existencia de grados variables de diferenciación institucional de los sistemas (o subsistemas) de relaciones industriales con respecto a la economía en su conjunto. Pero *la gestión de la incertidumbre* sigue siendo incompleta y provisional, y sigue estando cargada de contradicciones y de incongruencias, porque hay una profunda *incertidumbre de la gestión* en lo que se refiere a la estructura y función de un sistema flexible de relaciones industriales aplicable a un modelo de acumulación post-crisis. Esta incertidumbre aparece vinculada, como vamos a ver, a problemas de estrategia industrial más generales, cuya solución depende en parte de las decisiones estratégicas que adopten otros agentes, en particular los sindicatos.

GESTION DE LA INCERTIDUMBRE: LA FLEXIBILIDAD Y LA REINTEGRACION DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES Y LA ESTRATEGIA INDUSTRIAL

La fuerza relativa de los sindicatos y de los empresarios en el ámbito de las relaciones industriales sube y baja en paralelo con el ciclo económico. Cuando la actividad económica decrece, las iniciativas sindicales orientadas a la mejora de los salarios y de las condiciones de trabajo obtienen peores resultados, y se hacen menos frecuentes. Puede suceder incluso que los sindicatos pierdan su capacidad de defensa de las condiciones de empleo vigentes, y que de su pérdida de capacidad de negociación se siga una disminución de los salarios reales o nominales. Hasta cierto punto, la iniciativa en materia de relaciones industriales, que normalmente corresponde a los sindicatos, en su papel de portavoces de las demandas de sus afiliados, pasa a los empresarios. No contentos con denegar nuevas concesiones, éstos podrán entonces solicitar una renegociación de los acuerdos existentes que sea favorable a sus intereses, y es posible que los sindicatos no tengan otra opción que ceder y, por una vez, ser ellos quienes hagan concesiones.

No hay nada de espectacular en esto. Aunque en los sistemas modernos de relaciones industriales los salarios y las condiciones de trabajo estén sujetos a procesos de negociación colectiva y, por ende, aislados de las presiones inmediatas del mercado, en esos procesos siempre ha intervenido un cierto grado de reacción a las variaciones de la situación económica, presentes a través de sus efectos sobre el equilibrio de fuerzas entre el capital y el trabajo; y así tenía que ser para que el sistema tuviera cierta estabilidad (Streeck, 1984 a). Únicamente cuando la recesión persiste se ve comprometido el propio sistema. Puede ocurrir entonces que, a la vez que aumenta el número de empresarios que se niegan a negociar los ajustes y pretenden imponerlos de forma unilateral, los sindicatos lleguen al límite de lo que pueden conceder sin riesgo de perder la lealtad de sus afiliados. El que esto llegue o no a suceder, y cuándo, son cosas que dependen en parte de cómo estén estructuradas las instituciones de regulación conjunta. Hay sistemas que se prestan

mejor que otros a negociar una «salida digna» de regímenes del mercado de trabajo que hayan quedado económicamente desfasados. La reestructuración y ampliación de las instituciones de regulación conjunta existentes pueden ser, por lo tanto, una manera de conservar su integridad en presencia de problemas económicos graves, y cabe interpretar *a posteriori* que al menos algunas de las reformas institucionales de los años setenta (la inclusión de los sindicatos en la gestión macroeconómica; la extensión de la democracia industrial, de la «seguridad sindical» y de los derechos al reconocimiento de los sindicatos; la mayor coordinación de las políticas fiscales y sociales de los gobiernos con negociaciones colectivas «neocorporatistas», etc.) cumplieron exactamente esa función.

Pero la situación actual es distinta. Las políticas tendentes a lograr un «diseño institucional» neocorporatista han embarrancado en casi todos los países. Los sindicatos se han debilitado no sólo por razones económicas, sino porque en muchos casos los gobiernos parecen tener pocas esperanzas en llegar a un ajuste negociado, y ya no se sienten responsables de proteger el principio de la regulación conjunta frente a los efectos disgregadores de un acusado desequilibrio de fuerzas. Y lo que quizá sea más importante, las exigencias de los empresarios en cuanto a la renegociación de las relaciones reales de intercambio en el mercado de trabajo no sólo son más imperiosas que nunca, sino que además atentan, por su propia naturaleza, contra las bases mismas de los sistemas de relaciones industriales tal y como éstos se han configurado en el período de posguerra. La cuestión no está en que los empresarios pidan que se congelen o recorten los salarios, que se reduzcan los costes no salariales de la mano de obra o que se supriman los ajustes por evolución del coste de la vida, cosas que están pidiendo en casi todas partes; incluso esas demandas serían más o menos atendibles en el marco de las instituciones existentes. Ni se trata tampoco de que estén pidiendo la demolición del moderno Estado del bienestar, al que tan estrechamente vinculada está la «paz social» entre trabajadores y empresarios. Es cierto que eso rompe el consenso institucional básico de las democracias occidentales, pero al menos las asociaciones de empresarios, como señala acertadamente Windmuller, se contentan con «poner objeciones a los términos de disposiciones concretas de

la legislación social» (1984, 7). El elemento novedoso es la exigencia casi universal entre los empresarios de eso que ha dado en llamarse «flexibilidad». Si existe un denominador común de las preocupaciones empresariales en el ámbito de las relaciones industriales en el día de hoy, es éste, y para comprender por qué la crisis que vivimos no es tan sólo una crisis de la economía, sino, en la misma medida, una crisis de las relaciones industriales, hay que comprender primero qué se entiende exactamente por «flexibilidad».

A primera vista, la flexibilidad —cuyo feo contrario sería la «rigidez»— parece ser un término paraguas que cubre todo aquello que los empresarios consideran deseable. Ni que decir tiene que su versión más popular es la neoclásica, que hace referencia a la flexibilidad de los salarios a la baja. Pero esto, aunque atractivo para los instintos de los capitalistas y economistas más preocupados por el factor dinero, no deja de ser sólo un aspecto de algo mucho más complejo; un aspecto, dicho sea de paso, que en varias ocasiones ha sido relativamente bien resuelto dentro del marco institucional vigente. Más reveladora es la observación de que las actuales exigencias de flexibilidad por parte de los empresarios están en todos los casos «ligadas a una necesidad percibida de eliminar obstáculos legales al empleo de mano de obra mediante la extensión o recuperación de las prerrogativas de la dirección de la empresa» (EIRR, 1985, 24). En estas palabras se reconoce que el asunto tiene una importante dimensión «cualitativa», pero no se va más allá de la descripción. También se podría discutir que la única manera de lograr la flexibilidad sea necesariamente la «extensión o recuperación de las prerrogativas de la dirección de la empresa». Además, la flexibilidad que pretenden los empresarios no se agota en la posibilidad de ajustar a la baja las condiciones de empleo —en términos tanto cuantitativos como cualitativos—, sino que abarca también la *descentralización* de los mecanismos reguladores, y la subsiguiente *diversidad* de resultados. Y, lo que es más importante, la búsqueda empresarial de la flexibilidad no queda limitada al ámbito de las relaciones industriales en sentido estricto, antes bien aparece *vinculada a una búsqueda general de la flexibilidad en la organización de la producción*, de la que las relaciones industriales son tan sólo una parte. Según hemos de ver, son estos elementos del movimiento en pro de la flexibilidad los

que resultan menos compatibles con la estabilidad de los sistemas actuales de relaciones industriales.

Los sistemas modernos de relaciones industriales tienden a generar regulaciones que son a la vez *poco flexibles*, en el sentido de que su renegociación es lenta y difícil (Olson, 1982), y *uniformes*, en el sentido de que suelen ser iguales o muy parecidas para los distintos sectores, regiones, empresas, categorías de trabajadores, etc. La uniformidad sectorial de los salarios y las condiciones de trabajo pueden impedir que los empleadores de empresas o sectores débiles reduzcan sus costes de acuerdo con sus necesidades económicas, o forzarles a conceder aumentos salariales que sobrepasan su capacidad de pago. En esa medida, es cierto que la flexibilidad, aun definida en términos de diversidad más que del nivel general de los acuerdos, facilita la reducción de costes. El obvio que los empresarios siempre han estado a favor de esa clase de flexibilidad. Lo único que parece haber de nuevo en la situación actual es que, a falta de otras oportunidades de empleo, los trabajadores de sectores o empresas débiles están más dispuestos que nunca a soportar recortes salariales o peores condiciones de empleo, en tanto que los sindicatos que insisten en la conveniencia de suscribir acuerdos generales encuentran mayores dificultades que nunca para convencer a sus afiliados directamente afectados por la crisis de que ello conviene a sus intereses (Streeck, 1984 a).

Existe, sin embargo, otra dimensión importante de la flexibilidad estructural, en el sentido de diversidad, que no es tan fácil simplificar en términos de reducción de costes. Una de las más importantes exigencias de los empresarios actuales es la de restablecer las diferencias salariales entre trabajadores cualificados y no cualificados, tratando por separado la determinación de los salarios de uno y otro grupo. Por ejemplo, parece ser que una de las causas de que el sistema centralizado de negociación de los salarios en Suecia se rompiera a comienzos de los años ochenta residió en que los empresarios de la industria del metal estaban dispuestos a pagar a los trabajadores cualificados unos incrementos salariales mayores que los previstos en el acuerdo general nacional (Bengtsson *et al.*, 1984). En muchos países, al parecer, las negociaciones centralizadas de la década de 1970 erosionaron las diferencias salariales en sentido vertical, hasta el punto de debilitar muy seriamente los incentivos de

los trabajadores para adquirir niveles más altos de capacitación. Los empresarios ven en la flexibilidad una manera de restablecer esos incentivos. También se pretende una mayor diversidad, nacida de la descentralización, en lo que respecta a una regulación de las condiciones generales de trabajo que se adapte más específicamente a cada centro de trabajo. Un motivo de peso para que los empresarios alemanes de la industria del metal concedieran una reducción de la jornada laboral, a raíz de la huelga de 1984, fue la aceptación por parte del sindicato de un margen de variación considerable entre los regímenes de horario de las distintas empresas, que se negociarían a nivel de empresa (Weber, 1985). En este aspecto, la flexibilidad se identifica con la descentralización de los procesos de negociación, que, a diferencia de la regulación general y uniforme, permite una organización individualizada del trabajo que sirva a las necesidades específicas de cada empresa.

Las demandas empresariales de descentralización de los regímenes reguladores no han tenido la misma fuerza en todos los países, ni se puede decir que la negociación centralizada haya perdido todo su atractivo. Allí donde la negociación colectiva ha estado siempre muy descentralizada, como es el caso de Gran Bretaña, únicamente se plantean problemas de rigidez por exceso de uniformidad en relación con el Estado y con el ordenamiento jurídico, y las peticiones de los empresarios se refieren a la revisión de la normativa general de empleo, salarios mínimos, jornada laboral, etc. La existencia de un sistema más o menos centralizado, como el alemán, no significa que los empresarios propugnen una descentralización total. Las asociaciones alemanas de empresarios, por ejemplo, defienden el actual sistema de negociación colectiva por considerar que, debidamente utilizado, permite un margen de variación suficiente de los salarios y condiciones de empleo entre las diferentes regiones, sectores y empresas (Knevels, 1985). Esta actitud quizá obedezca en parte a que, en momentos de restricción de los mercados de trabajo, el sistema centralizado brindó bastante protección a los empresarios frente a los trabajadores con gran capacidad de negociación sectorial; en realidad, los primeros en pedir que se descentralizaran los procesos de negociación, en la década de 1960, fueron algunos sectores militantes de los sindicatos (Streeck, 1984 a). Por otra parte, a los propios

sindicatos les resulta cada día más difícil regular de forma unitaria las cuestiones no salariales, y la delegación de derechos de negociación sustanciales al nivel de cada empresa se inició ya en 1973, con el histórico acuerdo sobre «calidad de la vida laboral». En este caso, el impulsor de la descentralización fue el sindicato (Streeck, 1981). Un ejemplo más reciente es el de la industria de artes gráficas alemana, en la que la innovación tecnológica —lo que el presidente del sindicato ha llamado «el fin de la tecnología uniforme» (*das Ende der Einheitstechnik*)— va a hacer que el sindicato abandone la negociación centralizada de las normas de contratación en favor de regulaciones específicas para cada centro de trabajo, al amparo de un acuerdo-marco general.

Como ya se ha dicho, la flexibilidad que hoy interesa a los empresarios va más allá de la alterabilidad —a la baja— de las condiciones del mercado de trabajo o de los márgenes de variación de los acuerdos negociados entre distintas empresas, sectores, grupos de trabajadores, etc., en tanto en cuanto lo que con ese nombre se persigue es una propiedad no sólo de los sistemas de relaciones industriales, sino también de las empresas y de las unidades de producción. A este respecto, la flexibilidad se podría definir como *la capacidad general de las empresas para reorganizarse en respuesta directa a las fluctuaciones de su entorno*. En principio, claro está, tales fluctuaciones no tienen nada de nuevo. Pero la búsqueda de modos de gestión flexibles se ha hecho tan intensa que parece reflejar unos niveles de inestabilidad del entorno y de incertidumbre que sí son nuevos, al menos con respecto a la situación de las dos o tres últimas décadas. No cabría esperar otra cosa en el contexto de una crisis digna de tal nombre; ahora bien, la experiencia particular de los años ochenta parece haber dado origen a una *expectativa generalizada de que esos altos niveles de inestabilidad e incertidumbre persistan como elementos permanentes de la vida económica en el futuro inmediato*. Solamente así se explica que para muchos empresarios la flexibilidad haya dejado de ser la capacidad de dominar un conjunto limitado de problemas concretos de ajuste para convertirse en un valor en sí, una propiedad permanente de las organizaciones económicas que se persigue casi como un fin en sí misma, en un contexto en el que la adaptación parece cifrarse sobre todo en un aumento de la adaptabilidad general.

Lo que enlaza entre sí las diferentes dimensiones de la flexibilidad en las relaciones laborales que persiguen los empresarios no es tanto la restauración de la prerrogativa empresarial cuanto lo que cada una de tales dimensiones aporta a la gestión de un nivel sin precedentes de incertidumbre económica. Se busca esa flexibilidad en los mercados de trabajo externo. La *flexibilidad externa* consiste fundamentalmente en «flexibilidad numérica, relativa a la facilidad con que se puede variar el número de trabajadores contratados con arreglo a las fluctuaciones de la demanda» (EIRR, 1985, 26). Pero también puede servir para modificar las estructuras de cualificación, mediante el despido de aquellos trabajadores cuyas cualificaciones ya no se necesitan y la subsiguiente contratación de otros con cualificaciones más idóneas. La flexibilidad externa se logra básicamente mediante la instauración de formas de contratación «de segundo orden» —frente al contrato estándar «de jornada completa y duración indefinida»—, como son los trabajos «de dedicación parcial, temporales, ocasionales y subcontratados» (EIRR, 1985, 25). La *flexibilidad interna* es, en parte, «flexibilidad funcional», correspondiente a «la facilidad con que se pueden adaptar las tareas que desempeñan los empleados a los cambios de la demanda» (EIRR, 1985, 26). Aspectos importantes de la misma son la redistribución de los puestos de trabajo y la capacitación para nuevas tareas, junto con la creación de instituciones y sistemas retributivos que motiven a los trabajadores para aceptar nuevos cometidos, adquirir nuevas cualificaciones y, en general, cooperar en un proceso permanente de ajustes rápidos en la organización del trabajo. La flexibilidad interna posee asimismo un aspecto cuantitativo, en la medida en que, a través de los acuerdos sobre horas extraordinarias y turnos laborales, o sobre «horas de trabajo anuales garantizadas», permite ajustar la cantidad de mano de obra utilizada a las fluctuaciones cíclicas o estacionales de la demanda.

Las exigencias de sistemas de contratación más flexibles que hoy día plantean los empresarios son indisociables de la búsqueda simultánea de una mayor flexibilidad en lo que se refiere a gamas de productos, tecnología, bienes de capital, sistemas de financiación, relaciones con los proveedores, etcétera. Los esfuerzos de reestructuración organizativa en esos aspectos pretenden dar respuesta a la mayor vo-

luntad de los mercados, al aumento de la competencia y a la desaparición de las políticas reguladoras que durante las décadas de 1960 y 1970 habían creado un entorno relativamente estable para las empresas (Piore y Sabel, 1984). En todo el mundo occidental, las nuevas incertidumbres económicas y políticas han obligado a las empresas a revisar radicalmente no sólo su utilización de la mano de obra, sino sus estrategias y estructuras en general. Una de las consecuencias de ese proceso, al menos para las políticas de dirección, ha sido la de restablecer una estrecha interdependencia entre las relaciones industriales y las estrategias generales de las empresas (Strauss, 1984). Precisamente esa integración que se está produciendo de las relaciones laborales con otros parámetros de la estrategia empresarial, como partes integrantes de una «política industrial» global (Willman 1985) orientada a afrontar con éxito situaciones de gran incertidumbre —integración que se revela, por ejemplo, en el renovado interés de los altos directivos por los asuntos de relaciones industriales (Kochan *et al.*, 1984)—, es lo que hace que el actual trasvase de la iniciativa en materia de relaciones laborales de los sindicatos a los empresarios sea algo más que una consecuencia normal de un cambio transitorio en el equilibrio de fuerzas.

Contrato y *status*

Las rigideces que los sistemas modernos de relaciones industriales imponen a las organizaciones económicas constituyen, desde hace tiempo, un tema de gran importancia para la teoría y el estudio de las relaciones industriales. Más que nunca se han convertido recientemente en materia de discusión pública y objeto de interés práctico. Sin embargo, no parece que hayamos llegado aún a la visión conceptual y la comprensión teórica adecuadas de su origen y localización exactos dentro de la estructura institucional del trabajo y del mercado de trabajo. Cabe sostener que únicamente se podría avanzar en esa dirección enmarcando su análisis en el contexto más amplio de una teoría social más general. De ahí podrían resultar, entre otras ventajas, una comprensión más profunda de las presiones actuales en favor de la flexibilidad y una conceptualización más sistemática de las vías alternativas que se ofrecen para alcanzar ese objetivo, así como de las relaciones y contradicciones que existen entre ellas.

En los sistemas modernos de relaciones industriales, las relaciones entre el empresario y el trabajador parecen estar asentadas sobre una peculiar combinación de contrato y *status*. Se podría describir la evolución de las relaciones industriales diciendo que es un proceso por el que las relaciones contractuales se han ido complementando gradualmente con un conjunto creciente de derechos individuales y colectivos que hacen relación al *status* de los trabajadores («ciudadanía industrial»), creados por políticas de presión directa en las industrias, por la normativa legal o por ambas cosas. Los derechos de *status* no están contractualmente estipulados, sino que se adquieren con la incorporación del trabajador a la plantilla de una organización económica. Una de sus características definitorias es la de no ser renunciables por acuerdo contractual voluntario. Mientras que los derechos de *status* personales parecen estar centrados en la protección del empleo —una vez que el trabajador ha entrado a formar parte de la fuerza de trabajo de una empresa, sólo puede ser despedido si se cumplen determinadas condiciones—, los derechos de *status* colectivos se refieren a la representación «política» frente al empresario y a la consulta o la participación en la gestión de la empresa. Los derechos de *status* han aportado un elemento de estabilidad a lo que, de otro modo, sería una relación de empleo exclusivamente contractual y «comercial», y por lo tanto sumamente inestable. Han corregido además, al menos en alguna medida, la asimetría inevitable en contratos establecidos entre partes tan desiguales en cuanto a capacidad como son los trabajadores y los empresarios, al poner límites a su «libertad de comercio». La introducción del *status* en el mercado de trabajo, a la vez que reducía su carácter de mercado, ha contribuido de ese modo a asegurar su continuidad como mecanismo legítimo de asignación de recursos.

En mi opinión, las rigideces del mercado de trabajo se pueden entender como resultado de una *constelación concreta* de las relaciones entre contrato y *status* que se ha venido configurando en las últimas décadas. Las obligaciones de los trabajadores han seguido teniendo por base el contrato, mientras que los derechos de los trabajadores, incluso cuando se formalizan contractualmente, se derivan esencialmente del *status*. Las obligaciones de los empleadores, en cambio, se derivan del *status* alcanzado políticamente

por los trabajadores, mientras que sus derechos tienen su origen en el intercambio contractual. Esta distribución inversa de derechos y obligaciones, según su origen en el *status* y en el contrato, ha sugerido a sindicatos y trabajadores la política obvia de *utilizar sus derechos de «status», funcionalmente difusos, para limitar la tabla de obligaciones, funcionalmente concretas* que puedan imponerse, al establecer el intercambio contractual directo, a los trabajadores que venden su capacidad de trabajo. Ha determinado también que estratégicamente les resulte de todo punto imperativo insistir en que en el contrato se formalicen y especifiquen cualesquiera obligaciones que pudieran derivarse para los trabajadores de su empleo, evitando así la aparición de obligaciones basadas en el *status* que no sean bienes comerciables. Cabe demostrar que esto es una consecuencia inevitable del uso del *status* como medio de que el mercado y el intercambio contractual funcionen. Sirve también para proteger la integridad organizativa de los sindicatos como organizaciones independientes y agentes de negociación. De hecho, los sindicatos no suelen funcionar bien como organizadores y representantes de intereses entre los trabajadores que cultivan, con respecto a su empleo, un sentido de la obligación basado en el *status*, como sucede entre los profesionales y los empleados «de cuello blanco».

El desarrollo del *status* político de los trabajadores en un mercado de trabajo que esencialmente seguía siendo un sistema de intercambio económico no podía por menos de plantear problemas de difícil solución a los empresarios. La cuestión no estriba únicamente en que los derechos de *status* de los trabajadores y las obligaciones derivadas de los empresarios tiendan a despojar a los acuerdos contractuales de aquello que constituye su principal ventaja, a saber, su capacidad de responder en cualquier momento a las necesidades concretas de la empresa de que se trate. A la vez, los trabajadores y sus representantes estaban utilizando los derechos de *status* para socavar o impedir que surgieran posibles obligaciones de *status*, o «compromisos locales», de los trabajadores («egoísmo de planta», «sindicalismo cooperativista»), que podrían haber compensado de la pérdida, políticamente impuesta, de flexibilidad contractual. Dicho de otro modo, el resultado paradójico del desarrollo del *status* de los trabajadores ha sido el acrecentar la im-

portancia de los contratos y reducir simultáneamente, a través de la estandarización y la regulación, sus ventajas funcionales. De ahí que los empresarios hayan visto en la expansión del *status* una fuente de rigidez organizativa, y la hayan combatido casi siempre, o la hayan aceptado únicamente en tanto que la existencia de circunstancias externas favorables hacia económicamente soportables esas rigideces. Ni que decir tiene que esta formulación es una simplificación típico-ideal, y que en la realidad se dan diferencias importantes entre los distintos países, sectores y empresas en lo referente tanto a a rigidez de los contratos como al papel del *status* como fuente de compromisos de los trabajadores. Creemos, sin embargo, que nuestros conceptos son útiles para hacer visibles y analizables esas diferencias.

Cualquiera que sea la relación exacta entre contrato y *status* —y lo único que aquí hemos presentado es un somero esbozo de una idea que todavía es un tanto vaga—, todo parece indicar que las rigideces organizativas que resultan del aparente punto muerto a que se llega entre uno y otro habrán de resolverse básicamente por uno de dos caminos: *a costa del «status»* o *a costa del contrato*. Ambas soluciones prometen a las empresas ciertas posibilidades para afrontar mejor una incertidumbre permanente y creciente, y las necesidades de ajustes rápidos y repetidos que esa incertidumbre lleva consigo. Ambas representan, asimismo, una nueva etapa en la evolución de las relaciones industriales, porque deshacen el aislamiento institucional que separaba las relaciones laborales de la actuación económica competitiva, y permiten integrarlas más estrechamente dentro de la estrategia económica general de la empresa. En este sentido, tanto la vuelta al contrato como la extensión del *status* representan planteamientos alternativos para la construcción de sistemas de relaciones industriales mejor adaptadas a las condiciones económicas y políticas de las décadas de 1980 y 1990.

Los intentos de alcanzar una mayor flexibilidad liberando los acuerdos contractuales de las interferencias del *status* se identifican fácilmente con lo que a menudo se ha calificado de estrategia «neoliberal» de las relaciones industriales. Al minimizar el *status* de los trabajadores como «miembros» de la empresa y hacer hincapié en el contrato como instrumento principal de definición de la relación de intercambio

entre empleador y empleado, el neoliberalismo permite que las empresas recurran al mercado de trabajo externo en busca de una mayor flexibilidad numérica y funcional. Dado que los derechos y obligaciones del trabajador vienen determinados por el contrato, y que la libertad de contratar no está limitada por derechos de *status*, en un orden industrial neoliberal el empleo es, en principio, temporal, y se admite que las condiciones de contratación varíen notablemente conforme a los distintos fines con que se contrata al trabajador. Como quiera que la piedra angular de ese orden es una vuelta a la prioridad del contrato sobre el *status*, lo que se espera del trabajador no es, ni puede ser, más que lo contractualmente estipulado, y ello encierra importantes consecuencias para la organización del trabajo. Las obligaciones contractuales deben incluir la aceptación de la autoridad de la dirección dentro de un radio definido por necesidades económicas de flexibilidad organizativa, y los incentivos al trabajo deben ser diseñados de modo que estimulen una actuación suficiente, sin dedicación «voluntaria». «Taylorista» sería la definición sumaria de una organización del trabajo tal que permita prescindir de las aportaciones «extrafuncionales» de los trabajadores, no exigibles como parte de un intercambio económico basado en el *quid pro quo*. Sólo allí donde no se espera de los trabajadores que aporten más de aquello a lo que están formalmente obligados, o a lo que pueden ser inducidos a aportar por medios jerárquicos e incentivos monetarios, dejarán ellos de esperar que se les consulte o se les dé participación en las decisiones de la empresa. La eliminación del *status* y la rehabilitación del contrato dependen, pues, decisivamente de la capacidad de una organización del trabajo taylorista para asegurar una actuación eficiente y proporcionar un alto grado de flexibilidad operativa.

Alternativamente, como ya hemos apuntado, se puede lograr una mayor flexibilidad mediante la expansión del *status* y la descontractualización de las relaciones entre empleados y empleadores. Ello implica la sustitución de las obligaciones específicas contractuales como principales mecanismos de control del intercambio entre el trabajador y su empleador por compromisos de cooperación generales, inespecíficos y de larga duración. Cuanto menos contractuales y más inespecíficos sean esos compromisos más fácil será ajustar lo que los miembros contribuyen a la adap-

tación a las cambiantes contingencias externas e internas. Las estrategias de flexibilidad orientadas al *status* —o, lo que es lo mismo, las formas *cooperativistas* de lograr flexibilidad, por contraposición a las formas neoliberales— pueden partir del hecho de que siempre ha habido desviaciones, en unos lugares más que en otros, de la asignación típico-ideal de obligaciones al contrato y derechos al *status*, porque es frecuente que, en la realidad de los procesos de producción, los trabajadores aporten más de lo que su contrato les exige. La expansión del *status* puede apoyarse también en las instituciones de consulta y cogestión creadas en las décadas de 1960 y 1970, así como en la creciente identificación de los trabajadores con la suerte económica de sus empleadores en tiempos de crisis.

La búsqueda de soluciones cooperativistas al problema de la flexibilidad es más frecuente de lo que se podría esperar a partir, por ejemplo, de las teorías imperantes del «proceso laboral». Los actuales esfuerzos de expansión del *status* como manera de ganar flexibilidad se centran en el ofrecimiento a los trabajadores de garantías de empleo a cambio de una redistribución más fácil de los puestos de trabajo y jornadas más flexibles (para un análisis de la relación entre seguridad en el empleo y flexibilidad véase Gutches, 1985). Las garantías de empleo, al bloquear el acceso de la empresa al mercado de trabajo externo, hacen a la vez necesario y posible el logro de la flexibilidad interna. También aquí la organización del trabajo es decisiva, porque la flexibilidad interna requiere definiciones amplias de los puestos de trabajo y las correspondientes cualificaciones inespecíficas, incluida la cualificación de adquirir nuevas cualificaciones. Requiere además un elemento «extrafuncional» de cooperación voluntaria que resulta difícil movilizar por medio de la autoridad jerárquica. Más que de la habilidad de la dirección, la flexibilidad en condiciones de mayor *status* debe ser fruto de las respuestas descentralizadas de grupos de trabajo más o menos autónomos que asuman la responsabilidad de un flujo continuo y una alta calidad de la producción. A esto hay que añadir que la expansión del *status* como fuente de compromiso suele ir acompañada, y probablemente lo exige, de sistemas retributivos que recompensen las cualificaciones flexibles (retribución con arreglo a la capacidad) y que, a la vez, establezcan y expresen una inte-

gración más estrecha de las relaciones laborales con la suerte económica de la empresa (primas, diversas formas de participación de los trabajadores en la propiedad). Ya que se espera de los trabajadores que se sientan obligados a contribuir al rendimiento económico de la empresa y a identificarse con su éxito competitivo, la expansión del *status* requiere, en último término, instituciones de «voz» en donde confluyan la articulación de intereses, la participación en la autoridad directiva descentralizada y la búsqueda colectiva de la eficiencia («círculos de calidad», grupos de trabajo, autónomos, etc.). En el cuadro n.º 1 se presentan, resumidas, las principales dimensiones de las estrategias de flexibilidad neoliberal y cooperativista.

Los conceptos de contrato y *status* contribuyen, cuando menos, a una comprensión más sistemática de las diferentes iniciativas que están tomando los empresarios en materia de relaciones industriales. En particular, ayudan a poner de manifiesto las contradicciones inherentes a la pretensión simultánea de restaurar el contrato y extender el *status*, y permiten entender la confusión estratégica que hay tras ella. A los empresarios, atrapados en una configuración estructural determinada por la interacción compleja de contrato y *status*, y que han llegado a apreciar las funciones y disfunciones de ambos, no puede por menos de resultarles difícil formular un planteamiento estratégico coherente para establecer un sistema de relaciones laborales más flexibles. Esa tarea se ve aún más dificultada por las presiones de la competencia y por las diferencias de situación que se dan entre los distintos países, sectores y empresas. Un claro indicador de la confusión estratégica que reina entre los empresarios son sus interpretaciones contradictorias de lo que se ha dado en llamar «la lección japonesa». Mientras que la aparente contribución de las relaciones laborales al éxito económico del Japón ha llevado a veces a concluir que las sociedades occidentales están necesitando unas relaciones menos antagónicas y más cooperativas entre trabajadores y empresarios —basadas en garantías de empleo vinculadas al *status*, consultas en el lugar de trabajo, participación de los trabajadores, cualificaciones globales, retribución con arreglo a la capacidad, etc.—, en otros casos la experiencia japonesa ha sido interpretada, a menudo por los mismos observadores, como confirmación de la necesidad de restablecer la

discrecionalidad de la dirección. La incertidumbre e incertidumbre de los empresarios de cara a sus nuevas opciones estratégicas se pone de relieve en el hecho de que en algunos países, Gran Bretaña en particular, tienda a ser el gobierno, más que las organizaciones de empresarios, el que lleve la voz cantante a la hora de diseñar las estrategias de relaciones industriales de los empresarios (Crouch, 1985; Strinati, 1985). Aún es pronto para saber cómo van a resolver éstos la contradicción reavivada, y la necesidad renovada de elegir, entre contrato y *status*. En la segunda parte de este artículo vamos a considerar uno de los factores que seguramente influirán en las decisiones estratégicas que, al cabo, habrán de adoptar los empresarios: el factor sindical.

LA INCERTIDUMBRE DE LA GESTION: LOS SINDICATOS COMO CONTINGENCIA ESTRATEGICA

A pesar de la debilidad universal del movimiento sindical, y aunque la iniciativa en materia de relaciones industriales haya pasado a estar en manos de los empresarios, éstos siguen formulando sus estrategias de relaciones industriales sobre la base de sus expectativas de cómo reaccionarán a ellas los sindicatos y qué objetivos les permitirán perseguir con un grado razonable de eficacia. Nadie, incluidos los empresarios, sabe a ciencia cierta cómo se saldrá del actual estancamiento o recesión de la economía, ni qué tipo de estructura social e institucional requerirá un sistema industrial revitalizado en el lugar de producción y más allá de él. El tratar a los sindicatos como *quantité négligeable* o intentar que lo sean no pasa de ser una de las estrategias posibles para los empresarios, y en cuanto tal no es ni más inteligente ni menos arriesgada que los planteamientos que buscan una forma renegociada de acuerdo mutuo. El hecho de que, en el transcurso de la crisis, las relaciones industriales se hayan entremezclado más estrechamente con las estrategias generales de las empresas —en lo tocante a elecciones de segmentos del mercado, desarrollo de productos, decisiones sobre integración o desintegración vertical, etc.— parece indicar que los sindicatos pueden tener todavía una posibilidad importante de influir en la orientación de la presente remodela-

CUADRO N.º 1
DOS MANERAS DE ALCANZAR LA FLEXIBILIDAD

	Vuelta al contrato	Extensión del «status»
Mercado de trabajo.	Externo.	Interno.
Carácter del empleo.	«Temporal».	«Permanente».
Flexibilidad numérica.	Contratos de rango inferior, «contrato y despido»	Jornada flexible, horas extraordinarias.
Flexibilidad funcional.	«Contrato y despido». Discrecionalidad de la dirección.	Definiciones amplias del puesto de trabajo. Rotación autorregulada de los puestos.
Organización del trabajo.	«Taylorista».	Trabajo por equipos, «círculos de calidad».
Cualificaciones exigidas.	Limitadas, específicas. Funcionales.	Amplias, inespecíficas. Extrafuncionales, «profesionalizadas».
Determinación de los salarios.	Ingeniería industrial. Retribución con arreglo a la actividad.	Retribución con arreglo a la capacidad, primas, participación en la propiedad.
Estilo directivo.	Uso unilateral de la prerrogativa de la dirección.	Consultas, participación, cogestión.

ción de las economías industrializadas de Occidente.

Los sindicatos influyen de varias maneras en las decisiones estratégicas de los empresarios. En aquellos países e industrias que en el pasado alcanzaron un alto grado de institucionalización, los empresarios tropiezan con mayores dificultades para retomar el control unilateral. A este respecto, la distinción entre países «neocorporatistas» como Suecia, Austria y Alemania Federal, y países «pluralistas» como el Reino Unido y los Estados Unidos sigue siendo bastante válida (aunque incluso en Gran Bretaña los sindicatos conservan una cierta capacidad defensiva; Gamble, 1985, 50). Como se ha señalado con frecuencia, las instituciones de relaciones industriales de corte neocorporatista, sobre todo si están integradas en el ordenamiento legal, son menos flexibles que las pluralistas o voluntarias, y menos sensibles a los cambios en la relación de fuerzas en el mercado entre los empresarios y los sindicatos (Streeck, 1984a). La desindustrialización, la no formalización de acuerdos y los recortes salariales unilaterales pueden ser opciones viables para los empleadores en los Estados Unidos; bajo el sistema de negociación colectiva para todo un sector industrial y comités de empresa legalmente instituidos que rige en Alemania Federal, son inconcebibles. Aunque la existencia de más de dos millones de trabajadores sin empleo haya mermado sustancialmente la capacidad negociadora de los sindicatos alemanes, sus privilegios institucionales y su *status* legal como participantes en la regulación conjunta de los salarios y las condiciones de trabajo se han mantenido intactos (2), y hasta ahora ni los empresarios ni sus organizaciones han intentado seriamente reescribir las reglas del juego en su favor.

Otra razón de que los empresarios no prescindan de los sindicatos en época de crisis es la propia posibilidad de que la crisis termine y dé paso a una prosperidad renovada. Una alta tasa de desempleo, unida a un respaldo institucional débil, puede erosionar de tal modo la fuerza de los sindicatos que los empresarios se vean capaces de efectuar el ajuste industrial atendiendo únicamente a sus intereses, excluyendo a los sindicatos de la información y de la participación, negándose a negociar con representantes colectivos de los trabajadores y llegando incluso a destruir la organización sindical. El problema de explotar hasta ese punto

una fuerza coyuntural está en lo que pueda suceder una vez logrado el objetivo que se perseguía con esa vuelta atrás en las relaciones industriales, es decir, la recuperación económica. Si a lo largo de la crisis los empresarios no han sabido construir o conservar instituciones viables de armonización de los intereses de unos y otros, es muy posible que los sindicatos se valgan de la primera oportunidad para pasar la factura de las humillaciones pasadas y de los sacrificios impuestos de forma unilateral (Crouch, 1985, 276 y ss.). Incluso en un país como Gran Bretaña, donde las relaciones industriales han sido tradicionalmente muy antagonistas, al menos una parte del empresario parece tener plena conciencia de los peligros que encerraría un «círculo vicioso» de guerra industrial en el que el unilateralismo empresarial, si consiguiera restaurar la actividad económica, no habría hecho sino allanar el camino para una vuelta de la combatividad sindical. En la medida en que esa vuelta parezca posible, la prudencia estratégica puede aconsejar que los empresarios renuncien a las ventajas inmediatas de una política de confrontación, aunque las presiones de la competencia empujen a lo contrario.

Puede ser más fácil resistir las presiones que empujan a tomar ventaja de la debilidad de los sindicatos allí donde los empresarios estén agrupados en organizaciones fuertes, que cuenten entre sus responsabilidades la de defender los intereses colectivos y, a largo plazo, los de sus miembros frente a tentaciones oportunistas. El que los intereses que la organización percibe como suyos prevalezcan o no sobre los de cada empresa en particular dependerá, en última instancia, de que la organización sea capaz de tranquilizar a sus miembros disciplinados sancionando a aquellos otros que ceden a la tentación oportunista. De ahí que la autodisciplina colectiva, amparada en una definición inteligente del interés propio, sea más factible en aquellos sistemas neocorporatistas en los que las organizaciones de empresarios tienen carácter de instrumentos de gobierno efectivo de los intereses privados (Streeck y Schmitter, 1985), investidos de la autoridad necesaria para impedir que los «francotiradores» que atentan contra los sindicatos puedan obtener ventajas competitivas con respecto a los miembros que contribuyen al bien colectivo de mantener la paz social.

Puede ocurrir, sin embargo, que las condiciones impuestas por el corpora-

tismo institucional y la prudencia estratégica de los empresarios no basten para sostener indefinidamente la integridad institucional y la influencia política de los sindicatos frente a las presiones del mercado. Una situación de recesión económica continuada puede hacer que hasta las instituciones corporatistas más robustas acaben rindiéndose a las fuerzas del mercado, y en ese caso los empresarios antes encuadrados en sistemas corporatistas podrán por fin cerrar filas con sus competidores pluralistas en el desmantelamiento de las «rigideces institucionales» del mercado de trabajo. Además, en la medida en que una vuelta a los mercados de trabajo restringidos de las décadas de 1960 y 1970 no parezca previsible para el futuro inmediato, el autocontrol puede dejar de ser una opción racional para los empresarios, y sus organizaciones pueden encontrarse con que la tarea de contener las tendencias centrífugas de los oportunistas guiados por su propio interés les resulta cada día más difícil y menos rentable. Por otra parte, aun en el caso de que se produjera una «convergencia pluralista» de las estructuras institucionales y se disipara la amenaza de un «ajuste de cuentas» en el futuro, los empresarios seguirían teniendo ante sí una serie de incertidumbres estratégicas frente a las cuales parece difícil descartar la posibilidad de que una política antisindical no resulte al final enormemente costosa. Reducidas a sus mínimos elementos, esas incertidumbres se pueden condensar en tres interrogantes que analizaremos brevemente en el resto de este artículo:

primero, la cuestión de hasta qué punto el orden social en los lugares de trabajo y fuera de ellos seguirá requiriendo la existencia de un sistema legítimo de control industrial;

segundo, la cuestión de si tal sistema, en el caso de que fuera necesario, se puede establecer y mantener sin sindicatos;

y tercero, la cuestión de con qué tipo de sindicatos tendrán que tratar los empresarios después de la experiencia de la crisis.

La primera incertidumbre estratégica con que hoy día se enfrentan los empresarios es la que se refiere a las *fuentes del orden social* y los *mecanismos de control en los lugares de trabajo* dentro de un sistema industrial revitalizado. Este problema está estrechamente ligado al uso que se haga de las nuevas tecnologías microelectrónicas, y esto, a su vez, guarda relación con decisiones

básicas de estrategia de mercados y productos. La tecnología microelectrónica puede servir para incrementar la automatización y la división del trabajo en un contexto de renovación y revitalización de la producción en serie, que prolongue y amplíe aún más el modelo «fordista» de la industria moderna en gran escala. En las organizaciones industriales que se decidan por esta opción, la disciplina en el lugar de trabajo requeriría sobre todo restablecer la autoridad de la dirección. Dado el refinamiento de los medios técnicos de control y la presencia probable de una tasa importante de «desempleo tecnológico», ese restablecimiento no parece *a priori* imposible. Puesto que las tareas de los trabajadores seguirían estando rigurosamente delimitadas por la ingeniería industrial y la jerarquía empresarial dentro de una organización del trabajo taylorista tecnológicamente mejorada, la motivación positiva de los trabajadores a cooperar se podría sustituir en principio por la mera aquiescencia generada mediante el control jerárquico y la presión económica. La única institución que sería necesaria para gobernar el lugar de trabajo sería la cadena de mando y autoridad de la propia empresa (véase un ejemplo en Negrelli, 1985) (3).

Lo que no está claro, sin embargo, es que una versión de alta tecnología del fordismo más el taylorismo pudiera de hecho ser suficiente para sostener un nuevo auge de la industria manufacturera. Se ha sostenido que una de las causas del actual malestar económico radica en la incapacidad de las estructuras industriales existentes para responder a una traslación de la demanda, en mercados saturados, de los productos fabricados en serie a los bienes de calidad «hechos a la medida» (Sorge, 1985; Piore y Sabel, 1984). Bien utilizada, la tecnología microelectrónica parece brindar la posibilidad de pasar a nuevas formas de producción de tipo artesanal, en series pequeñas, que encajarían perfectamente en la nueva estructura de la demanda y podrían capacitar a la industria para el aprovechamiento de oportunidades de mercado hasta ahora no explotadas. Pero, para hacer uso de ese potencial es preciso que la nueva tecnología se combine con una organización del trabajo que utilice algo más que un estrecho segmento de las cualificaciones de los trabajadores, que movilice su dedicación al logro de productos de calidad, que impulse la autodisciplina y las decisiones autónomas, y que permita descen-

tralizar la responsabilidad de mantener un flujo de producción continuo. De lo cual se deduce que, en la medida en que los nuevos mercados ofrezcan una perspectiva realista de renovado crecimiento económico, al menos para algunas empresas, industrias y países, una mayor división del trabajo y un control jerárquico más estricto en el lugar de trabajo pueden ser contraproducentes, y el taylorismo, por refinado que sea, puede quedar obsoleto como medio de incrementar la productividad (Kern y Schumann, 1984). Ahora bien, si esto fuera cierto, la recuperación industrial sólo se podría lograr con la fuerza de trabajo y no contra ella, y un control de los centros de trabajo basado exclusivamente en la cadena de mando empresarial sería, desde el punto de vista económico, menos racional que nunca. En consecuencia, la construcción o reconstrucción de instituciones mutuamente aceptables de armonización de intereses, que fueran capaces de generar consenso, confianza y autoridad legítima, tendría que ser una de las prioridades básicas del empresariado.

El problema del orden social en el trabajo parece estar interrelacionado con algunas opciones básicas de estrategia tecnológica e industrial que apenas se han empezado a explorar sistemáticamente. Las tentativas simultáneas, y a menudo contradictorias, que llevan a cabo los empresarios para restablecer su control unilateral y sentar las bases de una cooperación duradera en las fábricas (Crouch, 1985, 268) reflejan una profunda incertidumbre en cuanto a cuál sea el camino más prometedor para llegar a la revitalización industrial. Si por resolver aparentes incongruencias de las políticas de relaciones industriales del empresariado desestimáramos las iniciativas de cooperación como meros ejercicios cosméticos, estaríamos sobrestimando considerablemente la capacidad estratégica de los empresarios. El autoritarismo neotaylorista y los intentos de crear una organización del trabajo participativa no son simplemente las dos caras de la moneda de una «estrategia capitalista» coherente y congruente. En vista de la estrecha conexión que existe entre las relaciones industriales y algunos problemas centrales de la reestructuración económica que siguen estando sin resolver, parece más realista suponer que lo que falta es precisamente esa estrategia, y que la gran diversidad de iniciativas que están tomando los empresarios en materia de relaciones industriales revela

una pugna entre orientaciones contrarias que está escindiendo las filas del «capital» de arriba abajo, hasta el nivel de cada empresa (Kern y Schumann, 1984). La preocupación de los empresarios por la «participación» de la fuerza de trabajo, que se manifiesta, por ejemplo, en los programas permanentes de «calidad de la vida laboral», en los proyectos de empleo vitalicio, en el movimiento de los círculos de calidad, en el recurso continuado e intensificado a órganos de participación y de consulta, en la experimentación con grupos de trabajo semiautónomos, etc., parece ser auténtica, en el sentido de que responde a la necesidad percibida de hallar métodos no tayloristas de incremento de la productividad. Se puede tomar también como indicio de una pérdida de confianza, en muchos sectores de la industria, en las formas tradicionales de la autoridad en los centros de trabajo, y de una sospecha creciente de que un orden social en el trabajo basado únicamente en la aquiescencia obligada puede no ser suficiente para sostener una nueva oleada de prosperidad.

La segunda de las principales incertidumbres estratégicas de los empresarios es la que se refiere al *papel de los sindicatos* en un sistema legítimo de control industrial. En la medida en que un sector industrial reorganizado pueda prosperar sin necesidad de tal sistema, los sindicatos no serán más que una amenaza para la disciplina laboral, y la estrategia de relaciones laborales óptima para las empresas será la que los elimine como representantes colectivos de la fuerza de trabajo. Pero allí donde la restauración de la productividad sólo es posible apoyada en relaciones laborales de cooperación, los empresarios se ven enfrentados a la alternativa estratégica de incluir a los sindicatos independientes en la estructura constitucional del centro de trabajo o excluirlos. Abundan los ejemplos, sobre todo en los Estados Unidos, de intentos de instaurar la cooperación en las fábricas sin los sindicatos, intentos que con frecuencia han ido acompañados, en el seno de la estructura empresarial, por un llamativo trasvase de la responsabilidad de las relaciones laborales, que han pasado del departamento tradicional de relaciones industriales a una función de «dirección de recursos humanos» recién creada y en rápido crecimiento (Strauss, 1984, 3 y siguientes). Aunque hasta ahora no se ha probado hasta dónde se puede llevar el «sindicalismo sin sindicatos» (Gar-

barino, 1984) sin poner en peligro objetivos esenciales de la cooperación en los lugares de trabajo, los sindicatos harían bien en no confiar en las posibilidades de esta estrategia más de lo que confían los propios directivos.

El sindicalismo sin sindicatos puede adoptar formas muy diversas. Lo que todas ellas tienen en común es la pretensión de poner en marcha un sistema legítimo de relaciones laborales que no incluya a organizaciones de representación de la fuerza de trabajo independientemente constituidas en un ámbito mayor que el de la empresa. A diferencia de la estrategia de confrontación que parece propia de la opción neotaylorista, ésta requiere una refinada política de personal y relaciones laborales que asuma funciones esenciales de los sindicatos, hasta el punto de que la sindicación llegue a parecer innecesaria a los trabajadores. A este respecto, es de vital importancia que una gestión de los recursos humanos justa y responsable suministre seguridad a largo plazo en el empleo y amplias oportunidades de capacitación y promoción en el mercado de trabajo interno, recompense equitativa y previsiblemente la cooperación y la productividad, establezca procedimientos para atender con justicia las quejas, etc. Dentro de la estrategia puede haber también lugar para una representación funcional independiente de los sindicatos y específica del centro de trabajo, desde órganos institucionalizados de participación y consulta hasta sindicatos «amarillos» de empresa y una «japonización» (4) solapada de las relaciones industriales en cada centro, dentro de un ambiente de sindicalismo industrial (Streeck, 1984 b). Este tipo de estrategias de gestión puede apoyarse en los poderosos intereses «sindicalistas» de los trabajadores en la suerte económica de su empresa, así como en las definiciones de intereses individualistas, que siempre han chocado con las demandas sindicales de solidaridad colectiva, y que pueden estar aumentando como resultado de las nuevas estructuras sociales y de cualificación. También es probable que se vea favorecido por la creciente especificidad y diversidad de los problemas de relaciones laborales que se plantean en cada lugar de trabajo, y que difícilmente pueden ser resueltos por unos sindicatos que insisten en la uniformidad de criterios e instituciones para toda una industria o todo un país. El orden social legítimo en el centro de trabajo y la exclusión de los sindicatos no tienen por

qué ser cosas contradictorias, sobre todo cuando las condiciones económicas adversas hacen relativamente fácil activar las identificaciones sindicalistas y los intereses particularistas de los trabajadores (Streeck, 1984 a).

En parte, la posibilidad de suplantar a los sindicatos tradicionales mediante una combinación de gestión de recursos humanos benevolente y esquemas de participación a nivel de empresa depende de cómo se adapten los sindicatos a los retos de una creciente especificidad de las condiciones de trabajo en cada centro y de la estructura cambiante de la fuerza de trabajo. Depende también de que las aportaciones de los sindicatos autónomos y libres al mantenimiento del orden industrial sean más o menos importantes en el plano funcional. Es posible que los empresarios que ofrecen representación exclusiva a un sindicato a cambio de la renuncia a la huelga —y cada día son más los que lo hacen, particularmente en la industria británica de alta tecnología (Crouch, 1985, 269)— estén dando el primer paso hacia el sindicalismo de empresa, e incluso hacia la desindicación. Pero también es posible que se hayan dado cuenta de lo difícil que puede ser mantener el orden social en el lugar de trabajo, y en el mercado de trabajo en general, sin una organización que no sólo dé expresión independiente a los intereses de los trabajadores, sino que establezca además vínculos organizativos entre los trabajadores de distintas empresas (5). Para que en el lugar de trabajo haya un gobierno legítimo tiene que haber unas normas (de regulación de los ascensos, por ejemplo, y de tramitación de quejas) que todas las partes reconozcan como justas y equitativas, y parece más probable que ese reconocimiento se produzca cuando las normas se negocian que cuando se imponen de forma unilateral (cf. Garbarino, 1984, 48, que subraya la poca confianza de los trabajadores en los procedimientos no sindicales de tramitación de quejas). Razones de orden político y técnico pueden hacer que ni la más sofisticada gestión de recursos humanos pueda sostener sola la inmensa carga de administrar un complejo mercado de trabajo interno (6). En ésta como en otras esferas, la delegación de responsabilidades en organizaciones independientes de representación funcional puede ser una forma efectiva de incrementar la gobernabilidad (Streeck y Schmitter, 1985). Esta parece ser, en efecto, una razón de peso para que los empresarios ale-

manes estén muy lejos de oponerse a la cogestión, a pesar de que con ella los comités de empresa, dominados por los sindicatos, tienen un papel importante en la gestión de la mano de obra (Streeck, 1984 c).

Otro tanto se podría decir del mercado de trabajo en general. La firmeza con que las organizaciones alemanas de empresarios defienden la negociación colectiva por industrias (Knevels, 1985) frente a algunos pequeños empresarios radicalizados, a los economistas neoclásicos disidentes y a los políticos populistas neoliberales, pueden ser expresión de algo más que una defensa de los intereses de las propias organizaciones o un realismo político resignado. Es posible que refleje asimismo un convencimiento sincero de que los mercados de trabajo externos sólo pueden funcionar —es decir, propiciar la asignación flexible y la movilidad de la mano de obra entre las diferentes unidades de producción— al amparo de un conjunto convenido de normas que homologue los bienes comercializados, regulen las relaciones básicas de intercambio, delimiten la extensión y el alcance de la competencia tanto entre los compradores como entre los vendedores de mano de obra, y permitan a los participantes en el mercado el desarrollo de expectativas estables a largo plazo. Tales normas, salvo que sean legisladas, requieren la existencia de poderosas organizaciones intermedias de empleadores y de empleados que sean capaces de neutralizar los intereses particularistas de las empresas u ocupaciones por separado. Esas organizaciones pueden desempeñar además otros cometidos, como son el de asegurar la difusión de informaciones entre las unidades de producción, el de impulsar la generalización de los «usos mejores» y el de organizar la producción de bienes colectivos —p. ej., una oferta suficiente de mano de obra cualificada— que, a su vez, refuercen y establezcan los intercambios mutuamente beneficiosos (Katz y Sabel, 1985). El que el control asociativo de los mercados de trabajo internos y externos sea necesario, y en qué medida lo sea —dicho en otras palabras, el que las industrias cuyos mercados de trabajo se gobiernan por esos sistemas obtengan mejores rendimientos económicos—, puede ser discutible, y de hecho es uno de los temas más discutidos en la crisis actual. Lo único que aquí nos interesa, sin embargo, es que las respuestas a esos interrogantes no están claras, y ello es razón suficiente para que los

empresarios que persiguen estrategias racionales no descarten ni invaliden la posibilidad de una concertación social continuada o renovada con los sindicatos.

La tercera y última de las incertidumbres que afrontan los empresarios es la que se refiere a las *opciones estratégicas de los propios sindicatos*. Los empresarios pueden tener sus razones particulares para invertir su futuro en una versión actualizada del fordismo económico y el taylorismo tecnológico. Pero también puede ocurrir que se vean empujados en esa dirección por unos sindicatos que les nieguen el tipo de relaciones industriales que se requerirían para una «especialización flexible» en la producción de calidad (Piore y Sabel, 1984), o para la puesta en práctica de «nuevos conceptos de producción» integrados (Kern y Schumann, 1984). Análogamente, el que los empresarios asuman los riesgos considerables que supone el intento de construir un sistema legítimo de relaciones laborales sin los sindicatos dependerá en no pequeña medida de su previsión de lo que harían los sindicatos si se los incluyera. En ambos casos, las respuestas sindicales a la crisis y a las nuevas necesidades de ajustes en la industria son datos importantes para los empresarios, que pueden ensanchar y modificar sustancialmente su visión de sus limitaciones y oportunidades.

Aspectos de importancia primordial serán las interpretaciones que desde los sindicatos se den a las nuevas demandas empresariales de «flexibilidad» de los mercados de trabajo, cualificaciones, condiciones de trabajo y formas de empleo; a las nuevas formas de organización del trabajo, incluidos el trabajo por equipos y los círculos de calidad, y a la mayor interacción, a nivel de empresa, de las relaciones laborales y la estrategia empresarial. Aquí lo difícil es que los sindicatos distingan entre las demandas que brotan de una estrategia neotaylorista de mayor división del trabajo y renovada discrecionalidad de la dirección, y aquellas otras que responden al propósito de restablecer la rentabilidad mediante la producción de calidad, dentro de una organización del trabajo más integrada y descentralizada; y esa distinción ni siquiera resulta fácil para los propios empresarios, dada su confusión en cuanto a la estrategia (Piore y Sabel, 1984, 248). El rechazo de todo lo que signifique romper con las «rigideces» de las viejas relaciones industriales sólo será estratégicamente racional para los sin-

dicatos en el supuesto de un retorno inmediato al modelo tradicional de prosperidad, que haga de nuevo económicamente viables esas rigideces. Una estrategia sindical basada en ese supuesto tendría que consistir en defender, hasta donde sea posible, los logros del pasado; dejar el ajuste industrial y la restauración de la productividad en manos de las empresas, y tal vez del Estado; tratar de reducir al mínimo las inevitables pérdidas sociales, económicas y organizativas que debe acarrear ese proceso, y esperar a una «segunda vuelta» para recuperarlo todo. Una estrategia de ese tipo puede dar resultado, por lo menos para algunos sindicatos de algunas industrias. Pero también puede no darlo. Si no da resultado, y los mercados de trabajo no vuelven a ser tan rígidos como en el pasado, puede ocurrir que el sector de producción en serie de la industria, reorganizado y racionalizado sobre nuevas bases, permanezca durante largo tiempo inmune a la acción de los sindicatos. En cuanto al sector de calidad, especializado y flexibilizado, en la medida en que haya podido desarrollarse sin el apoyo de los sindicatos, lo más probable será que haya instaurado unos sistemas «sindicalistas» de relaciones laborales cooperativistas que sean altamente sensibles tanto a las condiciones específicas de cada empresa como a los intereses de una fuerza de trabajo «profesionalizada», y en los cuales la penetración de los sindicatos será, por lo tanto, muy difícil. Si la insistencia de los sindicatos en mantener una diferenciación institucional entre las relaciones industriales y el rendimiento económico conduce a este resultado, el precio que tengan que pagar por ella será seguramente muy alto.

Un movimiento sindical que se propusiera evitar los riesgos de lo que podríamos llamar un «conservadurismo optimista» (7) tendría que pensar en sí mismo como un factor potencialmente importante, a efectos tanto de la posibilidad como de la dirección de la recuperación económica. En lugar de dejar el ajuste industrial a los empresarios y esperar a que llegue el momento de reclamar su parte en los beneficios, trataría de hacer uso de sus recursos no sólo para facilitar un crecimiento renovado, sino para promover un modelo de acumulación en el que los sindicatos conserven una probabilidad razonable de volver al poder. Dado que el principal recurso que pueden ofrecer es su contribución al control industrial legítimo, podrían ante todo

querer bloquear un camino hacia la recuperación para el que ese recurso no fuera indispensable. Todo hace pensar que para ello no bastaría con una resistencia defensiva al cambio en las relaciones industriales. Además de eso, y quizá en primer lugar, los sindicatos tendrían que ofrecer incentivos positivos que animaran a los empresarios a aprovechar los nuevos mercados de bienes de calidad hechos «a medida». Puesto que una de las mayores incertidumbres que para los empresarios lleva consigo esa opción es su dependencia de la colaboración de la fuerza de trabajo, el incentivo más importante que podrían brindar los sindicatos sería un comportamiento fiable de apoyo a las complejas condiciones previas, de orden tanto social como institucional, que exigiría una industria orientada más allá de la producción en serie, dentro de un sistema de control industrial reintegrado (8).

Estamos muy lejos de saber qué cambios tendrían que producirse en las políticas de los sindicatos para que los empresarios se convencieran de que tienen una alternativa viable a una estrategia de recuperación neotaylorista. El modo y la medida en que deban cambiar los sindicatos diferirán ampliamente de unos países e industrias a otros. Pero de lo que no cabe duda es de que en el centro de toda estrategia sindical dirigida a alentar un posible distanciamiento histórico del modelo fordista-taylorista tendría que estar el reconocimiento de la necesidad de restablecer la eficiencia y la competitividad, expresado en la voluntad de aceptar cualesquiera modificaciones de las relaciones industriales que puedan ser necesarias para que el modelo alternativo resulte económicamente viable. A tal fin, los sindicatos deberían, ante todo, desarrollar un concepto razonable de su propio papel potencial en el seno de un sistema descentralizado de relaciones industriales, en el que la participación de los trabajadores y de los sindicatos estaría más integrada que nunca, mediante derechos de decisión conjunta, con la dirección de la producción y la promoción de la productividad, y ello desde los círculos de calidad en los centros de trabajo hasta la puesta en práctica de programas concertados de capacitación a nivel nacional o de cada industria. Además, es posible que los sindicatos tengan que modificar sus actitudes con respecto a las diferencias salariales —lo cual, sin duda, satisfaría a sus afiliados más cualificados, y acrecentaría su atractivo para impor-

tantes sectores de la fuerza de trabajo que hasta ahora se han negado a sindicarse—, e incluso reconsiderar sus políticas en materia de primas y participación de los trabajadores en la propiedad. Tendrían, asimismo, que desarrollar los recursos organizativos necesarios para poder intervenir de una manera que no sea meramente simbólica en esferas que han estado tradicionalmente reservadas a la dirección empresarial, tales como desarrollo de productos, estrategias de comercialización, empleo de la tecnología, diseño de una organización del trabajo eficiente, etc. Hoy día estos cambios pueden parecer impensables, pero a la larga es posible que constituyan la única posibilidad de los sindicatos frente a su declive histórico gradual, o incluso acelerado.

Los enormes problemas que la adopción de una estrategia «productiva» plantearía a los sindicatos, y las condiciones económicas, políticas y organizativas en que esos problemas se podrían quizá resolver, escapan al ámbito de este artículo, y habrán de ser tratados en otro lugar. El tipo de cooperación conflictiva que hará necesaria la actividad industrial más allá de la producción en serie hallará diversamente preparados a los diferentes movimientos sindicales. Más que convergencia en un sentido o en otro, lo que hay que esperar, al menos durante un período bastante largo, es una polarización creciente de los esquemas alternativos de estrategia sindical y relaciones laborales entre unos países y otros, e incluso dentro de un mismo país entre los distintos sectores y empresas. Es probable que esos esquemas se aglutinen, en agrupaciones más o menos coherentes, en torno a las aplicaciones de la tecnología moderna, las diferentes estrategias de producto y la producción para diferentes segmentos del mercado. Los sindicatos que no deseen, o que por razones internas o externas no puedan, promover un modelo de crecimiento post-fordista quizá tengan que actuar durante largo tiempo en un segmento de la industria residual, de producción en serie, frente a un empresariado hostil al que no puedan oponerse de manera efectiva. Del lado contrario, los que tengan la oportunidad (y la aprovechen) de participar en la reconversión industrial de la producción en serie a la producción especializada de calidad pasarán a ser, en virtud del mismo proceso, «co-gobernantes» de un sistema industrial reorganizado, dentro del cual su fuerza estará basada en su provisión de bie-

nes colectivos esenciales, en su función de garantizar la cooperación y la participación de la fuerza de trabajo, y en su indispensabilidad a la hora de formular normas efectivas y legítimas. A partir de ahí, podrían hacer uso de esa fuerza para oponerse a las tendencias al dualismo económico, poner límites a la desigualdad y generalizar hasta donde sea posible los «nuevos conceptos de producción» (Kern y Schumann, 1984), bloqueando, mediante acciones tanto en el terreno industrial como en el terreno político, las vías de modernización socialmente inaceptables. Pero el precio que habrá que pagar por ello será la aceptación inequívoca de una responsabilidad compartida de la eficiencia y la competitividad industriales, junto a una descentralización profunda del sistema de relaciones industriales y su reintegración dentro de la organización del trabajo y los presupuestos económicos que sean más idóneos para asegurar el éxito frente a los competidores.

Es imposible predecir qué sindicatos o qué sectores acabarán en una u otra categoría. Las elecciones de los empresarios entre estrategias de ajuste alternativas tendrán una importancia decisiva. Lo que los empresarios elijan dependerá, entre otras cosas, de cómo perciban las limitaciones y oportunidades que sus homólogos de los sindicatos les ofrecen en el campo de las relaciones industriales. Y esto dependerá, a su vez, de cómo reaccionen los sindicatos a la crisis y cómo evolucionen durante su transcurso. A medida que la forma futura del sindicalismo se vaya perfilando con claridad, las incertidumbres del empresariado se resolverán paulatinamente. Para los sindicatos puede no ser indiferente saber en qué dirección se resuelven.

NOTAS

(*) Trabajo presentado como ponencia en el coloquio sobre «Stato, politica economica e relazioni industriali in Europa: quale destino?», celebrado en Brescia (Italia), en septiembre de 1985. Traducción de Equipo de Traductores, S. A.

(1) WILLMANN (1985, 6) critica el concepto de «proceso laboral» por su «tendencia... a subrayar la estrategia empresarial como un conjunto coherente de propósitos, y dar por hecho que esos propósitos se realizarán con el tiempo»; sostiene que eso es pasar por alto «el influjo de las limitaciones externas en el comportamiento empresarial, la posibilidad de deficiencias en la calidad de la dirección, y, de hecho, la posibilidad de que entre las distintas áreas funcionales de la dirección se produzcan diferencias o conflictos».

(2) Como demuestran, entre otras cosas, los actuales esfuerzos del gobierno conservador alemán por reanudar las consultas tripartitas con los sindicatos y los empresarios, lo cual contrasta marcadamente con la política de «exclusión de los trabajadores» del gobierno británico (CROUCH, 1985).

(3) Otra manera de evitar la necesidad de un control industrial legítimo sería, claro está, una desindustrialización, en la que el capital emigrase al extranjero y el gobierno apostara, en todo caso, por la expansión del sector de servicios. Algunos observadores creen que en el fondo de la actual política de relaciones industriales del gobierno británico hay una decisión, tomada hace largo tiempo, de dejar morir los sectores manufactureros básicos, en los que los sindicatos tienen mucha fuerza (GAMBLE, 1985, 50).

(4) Pero hay que usar con cautela las etiquetas nacionales. CROUCH (1985) designa sumariamente la desindustrialización como «americanization». Esto equivale a pasar por alto el hecho de que también en los Estados Unidos existe entre los empresarios una fuerte tendencia a intentar concertar acuerdos de cooperación a largo plazo con los sindicatos. Véanse, por ejemplo, las actividades del *Work in America Institute* y el anejo *Productivity Forum*, tripartito, en el que se integran algunas de las mayores empresas y organizaciones sindicales del país. El *Productivity Forum* pretende fomentar «la cooperación entre las grandes empresas y los grandes sindicatos industriales... desde el taller de producción hasta los programas empresariales en materia de estrategias, inversiones, tecnología y desarrollo de productos». En un reciente comunicado de prensa relativo a una conferencia sobre el tema «Nuevas fronteras en el ámbito de las relaciones industriales» se citaba la siguiente declaración del presidente del sindicato estadounidense de trabajadores de las telecomunicaciones (*Communications Workers of America, CWA*): «Existe una nueva orientación de la dirección de empresas que ha llegado a la conclusión de que puede dirigir mejor si los empleados están formalmente encuadrados en una organización».

(5) Por ejemplo, muchos empleadores británicos mantuvieron sus acuerdos de contratación exclusiva de sindicados con los sindicatos mientras estuvo vigente la Industrial Relations Act, de 1972 a 1974 (STRINATI, 1985, 139 y ss.; WEEKES *et al.*, 1975).

(6) Entre otras cosas, porque no está claro qué otras líneas divisorias pueden establecerse en lugar de la actual entre dirección de la empresa y sindicato. «Si las alternativas a la organización tradicional de los empleados son organizaciones basadas en fundamentos étnicos, sexuales, de clase o políticos, los empresarios y la sociedad en su conjunto podrían preferir un fortalecimiento del pluralismo económico» (GARBARINO, 1984, 51).

(7) Actitud que parece ser, al menos en parte, de un observador, por lo demás notoriamente pesimista, como COLIN CROUCH, quien sostiene que «una tasa elevada de desempleo no puede ser eterna» (1985, 275), sin entrar en detalles de por qué no, ni especificar qué hay que entender por «eterno». Por supuesto que nada es eterno, pero muchas cosas si lo son a todos los efectos prácticos.

(8) Apoyándose en la comparación de distintos países, MARSDEN (1985, 224 y ss.) sostiene que los empleadores pueden verse empujados a adoptar una «estrategia neoliberal» por unas instituciones de relaciones industriales que les nieguen la flexibilidad de los mercados de trabajo internos y la oferta de cualificaciones necesarias para establecer una organización del trabajo más fluida y cooperativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BENGTSSON, L., *et al.* (1984), «The Associative Action of Swedish Business Interests: The Swedish Employers Confederation and Centralized Collective Bargaining in 1980, 1981 and 1983», *IIM Discussion Paper*, IIM/LMP 84-24, Wissenschaftszentrum, Berlin.

CROUCH, C. (1985), «Ausgrenzung der Gewerkschaften? Zur Politik der Konservativen», en O. JACOBI y H. KASTENDIECK, comps., *Staat und industrielle Beziehungen in Grossbritannien*, Francfort del Meno y Nueva York, Campus, págs. 251-278.

EIRR (1985), «European Industrial Relations Conference», *European Industrial Relations Review*, 138, julio de 1985, págs. 24-27.

GAMBLE, A. (1985), «Der wirtschaftliche Niedergang und die "Gewerkschaftsfrage"», en O. JACOBI y H. KASTENDIECK, COMPS., *Staat und industrielle Beziehungen in Grossbritannien*, Francfort del Meno y Nueva York, Campus, págs. 33-52.

GARBARINO, J. M. (1984), «Unionism Without Unions: The New Industrial Relations», *Industrial Relations*, 23, n.º 1, págs. 40-51.

GUTCHESS, J. F. (1985), *Employment Security in Action: Strategies that Work*, Nueva York, Pergamon Press.

KATZ, H. C., y CH. F. SABEL (1985), «Industrial Relations and Industrial Adjustment: The World Car Industry». Ponencia presentada en la Conferencia sobre el Futuro de las Relaciones Industriales, celebrada en Berkeley el 22 y 23 de febrero de 1985.

KERN, H., y M. SCHUMANN (1984), *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*, Munich, C. H. Beck.

KNEVELS, P. (1985), «Atomisierung der Tarifpolitik?», *Der Arbeitgeber*, 37, n.º 9, pág. 316.

KOCHAN, TH. A., R. B. MCKERSIE y P. CAPPELLI (1984), «Strategic Choice and Industrial Relations Theory», *Industrial Relations*, 23, n.º 1, páginas 16-39.

MARSDEN, D. (1985), «Arbeitsgeberstrategien und die Bedeutung interner Arbeitsmärkte in der Automobilindustrie», en O. JACOBI y H. KASTENDIECK, comps., *Staat und industrielle Beziehungen in Grossbritannien*, Francfort del Meno y Nueva York, Campus, págs. 213-231.

NEGRELLI, S. (1985), «The Robogate System at Fiat: Technology, Organization of Work and Industrial Relations», en W. STREECK, comp., *Industrial Relations and Technical Change in the British, Italian and German Automobile Industry: Three Case Studies*, *IIM Discussion Paper*, IIM/LMP 85, Wissenschaftszentrum, Berlin.

OLSON, M. (1982), *The Rise and Decline of Nations. Economic Growth, Stagflation and Social Rigidities*, New Haven y Londres, Yale University Press.

PIORE, M. J., y CH. F. SABEL (1984), *The Second Industrial Divide*, Nueva York, Basic Books.

SABEL, CH. (1982), *Work and Politics*, Cambridge, Cambridge University Press.

SCHMITTER, PH. C., y W. STREECK (1981), «The Organization of Business Interests: A Research Design to Study the Associative Action of Business in the Advanced Industrial Societies of Western Europe», *IIM Discussion Paper*, IIM/LMP 81-13, Wissenschaftszentrum, Berlin.

SCHMITTER, PH. C., y W. STREECK, en preparación: *The Organization of Business Interests in Advanced Industrial Societies*.

SORGE, A. (1985), *Informationstechnik und Arbeit im sozialen Prozess*, Francfort del Meno, Campus.

STRAUSS, G. (1984), «Industrial Relations: Times of Change», *Industrial Relations*, 23, n.º 1, páginas 1-15.

STREECK, W. (1981), «Qualitative Demands and the Neo-Corporatist Manageability of Industrial Relations: Trade Unions and Industrial Relations in West Germany at the Beginning of the Eighties», *British Journal of Industrial Relations*, 14, págs. 149-169.

STREECK, W. (1984a), «Neo-Corporatist Industrial Relations and the Economic Crisis in West Germany», en J. H. GOLDTHORPE, comp., *Order and Conflict in Contemporary Capitalism*, Oxford, Clarendon Press, págs. 292-314.

STREECK, W. (1984b), «Guaranteed Employment, Flexible Manpower Use, and Cooperative Manpower Management: A Trend Towards Convergence?», en S. TOKUNAGA y J. BERGMANN, comps., *Industrial Relations in Transition: The Cases of Japan and the Federal Republic of Germany*, Tokio, University of Tokyo Press, páginas 81-116.

STREECK, W. (1984c), «Co-Determination: The Four Decade», en B. WILPERT y A. SORGE, comps., *International Perspectives of Organizational Democracy*, vol. II del *International Yearbook of Organizational Democracy*, Chichester, etc., John Wiley & Sons.

STREECK, W., y PH. C. SCHMITTER (1985), «Community, Market, State — and Associations? The Prospective Contribution of Private Interest Government to Social Order», *European Sociological Review*, 1, n.º 2, págs. 1-20. Traducción italiana en *Stato e mercato*, n.º 13, abril de 1985, págs. 47-86.

STRINATI, D. (1985), «Vom Korporatismus zum Populismus? Kapitalfraktionen, Staat und Strategien der industriellen Beziehungen», en O. JACOBI y H. KASTENDIECK, comps., *Staat und industrielle Beziehungen in Grossbritannien*, Francfort del Meno y Nueva York, Campus, páginas 122-142.

WEBER, H. (1985), *Konkurrenz und Solidarität: Zur Arbeitskämpfstrategie der metallindustriellen Arbeitgeber im Tarifkonflikt 1984*, Bielefeld, manuscrito mecanografiado.

WEEKES, B., *et al.* (1975), *Industrial Relations and the Limits of the Law*, Oxford, Basil Blackwell.

WEICK, K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Addison-Wesley.

WILLMAN, P. (1985), «The Implications of Process and Product Innovations for Labour Relations: A Review and Some Research Areas». Ponencia presentada al Seminario sobre la Nueva Tecnología de E.S.R.C., celebrado el 28 y 29 de mayo de 1985.

WINDMULLER, J. P. (1984), «Employers Associations in Comparative Perspective: Organization, Structure, Administration», en J. P. WINDMULLER y A. GLADSTONE, comps., *Employers Associations and Industrial Relations*, Oxford, Clarendon Press, págs. 1-23.