Instituto Juan March
Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales (CEACS)
Juan March Institute
Center for Advanced Study in the Social Sciences (CEACS)

Convergencia o permanencia de los sistemas de relaciones laborales : reacción sindical a la introducción del trabajo en equipo en la industria del automóvil española y británica

Author(s): Ortiz Gervasi, Luis
Year: 1999
Type: Thesis (doctoral)
University: Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales, Universidad Complutense de Madrid, 1999.
City: Madrid
Number of pages: xvi, 773 p.
Abstract: Esta obra se presentó como tesis doctoral en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid el 9 de junio de 1999. El Tribunal, compuesto por los Profesores Doctores D. José María Maravall (Presidente), D. Francisco Alvira, D. Anthony Ferner, D. Ludolfo Paramio y D. Miguel Santiago Valles, le otorgó la calificación de Sobresaliente "cum laude". Director de tesis: Cecilia Castaño Collado. La tesis pretende comprobar la presunta tendencia a la convergencia de los distintos modelos nacionales de regulación laboral en el lugar de trabajo. Para ello estudia la reacción sindical a un cambio supuestamente extendido en la organización del trabajo de un sector fuertemente internacionalizado. Tal sector es el sector del automóvil y los casos de estudio son la industria del automóvil española y británica. Según algunos autores, determinadas fuerzas internacionales no estarían dejando a los líderes sindicales otra opción que aceptar un cambio en la organización del trabajo que se estaría extendiendo por todo el sector. Tal cambio en la organización del trabajo daría lugar, a su vez, a que las distintas modalidades nacionales y locales de regulación de las relaciones laborales en la empresa convergieran en torno a un mismo punto. Mediante el estudio en profundidad de cuatro empresas españolas y una británica, en tesis ha intentado comprobar si dicha respuesta sindical se adecua a un modelo homogéneo, y si ello es así porque los líderes sindicales actúan forzados por fuerzas internacionales que constriñen su margen de acción. Para ello, aparte de la recogida de documentos, tanto empresariales como sindicales, el principal método de investigación ha sido la entrevista en profundidad de los líderes sindicales de los dos sindicatos españoles (CCOO y UGT) y de los dos sindicatos británicos (TGWU y AEEU) con mayor representación en las fábricas españolas y británicas implicadas en el estudio. El resultado de la investigación ha revelado una fuerte divergencia, no sólo a nivel nacional, sino a nivel local, en la reacción sindical a la introducción del trabajo en equipo. Prima la diversidad nacional, de tal modo que, frente a la tesis de la convergencia, se puede hablar de un patrón nacional de respuesta sindical al trabajo en equipo. El patrón nacional de respuesta sindical al trabajo en equipo en España consistió en una valoración general positiva de dicho cambio por parte de los líderes sindicales, tanto de

UGT como de CCOO en las tres empresas estudiadas. Esa valoración general positiva se traducía en la apreciación de una serie de ventajas en el cambio que, en síntesis, eran las siguientes: mejora de la salud física y psíquica del trabajador, gracias a la rotación por distintos puestos de trabajo que entrañaba el trabajo en equipo; mejora de la cualificación profesional de los miembros del equipo; mejora consiguiente y posible de su categoría profesional dentro de la empresa; y, en el caso de los líderes de UGT, mejora de la competitividad de la empresa, la cual era asumida como ventaja propia también para los trabajadores. Aparte de estas ventajas, los líderes sindicales veían una serie de inconvenientes en el trabajo en equipo, como la posible pérdida de puestos de trabajo, la intensificación del esfuerzo, o el riesgo de marginación sindical. No obstante, en las dos empresas españolas en las que se llegó a culminar la negociación del cambio, Opel España y SEAT, los sindicatos consiguieron garantías que prevenían razonablemente tales peligros. Entre dichas garantías figuraba la participación de los miembros del equipo en la elección del líder de equipo y la participación del comité de empresa en el proceso de introducción del trabajo en equipo. En el caso británico, la valoración general del trabajo en equipo fue unánimemente negativa en las dos factorías estudiadas. Esta valoración general negativa se traducía en una ausencia de las ventajas que habían visto los líderes sindicales españoles, y en una mayor insistencia en las apreciaciones negativas de dicho cambio. Entre estas últimas, se prestaba especial atención a la posibilidad de marginación del sindicato en el taller. Más allá de esta apreciación negativa del trabajo en equipo, la respuesta sindical británica se tradujo en algo que no había existido en los casos españoles: el principal de los sindicatos británicos, el TGWU, emprendió acciones que reforzaban las garantías provistas por la empresa para que las amenazas percibidas en el trabajo en equipo no se hicieran realidad. Una de tales acciones fue la educación independiente de los representantes sindicales de base ['shop stewards'] en dichas amenazas; otra acción consistió en hacer incompatible el puesto de 'líder de equipo' y 'shop steward'. Finalmente, los sindicatos británicos buscaron una vaguedad deliberada en la firma del acuerdo, que dejaba múltiples detalles abiertos a una ulterior negociación en el taller, cuando el 'trabajo en equipo' se introdujera de forma definitiva. Aparte de estas diferencias nacionales, se observaron matices locales que podían diferenciar la reacción sindical en determinados lugares de trabajo y/o empresas, lo cual reforzaba aún más la refutación de la teoría de la Convergencia de los marcos de regulación laboral, en teoría derivada de la introducción a nivel mundial de un mismo cambio en la organización el trabajo. Las razones de la respuesta sindical observada en los cuatro casos de estudio (tres españoles y uno británico) son diversas. Ciertamente, estuvieron presentes los factores internacionales, a favor de la Convergencia, que obligaron a los líderes sindicales de uno u otro país a aceptar el cambio. No obstante, este cambio se dio con unas características muy específicas en cada uno de los países de estudio. Otros factores nacionales fueron más determinantes para explicar esa reacción sindical. En el caso español, la ausencia del desarrollo del movimiento sindical en el taller facilitaba el que los sindicatos españoles no se vieran tan amenazados por la figura del 'líder de equipo', rival posible del 'shop steward', como en el caso británico. Además, la actividad sindical en la empresa española contaba en una cobertura legal que no existía en el caso británico, y que infundía una cierta confianza a los líderes que negociaban el trabajo en equipo. En el caso británico, por el contrario, la ausencia de esta cobertura legal, y la importancia determinante de la figura del 'shop steward', determinaba una visión negativa del trabajo en equipo, cuyo 'líder' rivalizaba seriamente con ella. En definitiva, los hallazgos de la tesis llevan a la refutación de la Teoría de la Convergencia, dado el mantenimiento sustancial de los rasgos propios de cada uno de los sistemas de relaciones laborales tras el esfuerzo por parte de las empresas de

introducir una misma reforma en la organización del trabajo. No obstante, ciertos cambios menores que sí tuvieron lugar en las empresas estudiadas, permiten hablar de un cambio marginal ante un reto externo, como es la introducción del trabajo en equipo. Ese cambio marginal se dará sólo y exclusivamente en aquellas instituciones que no tengan un valor estratégico para los sindicatos, en tanto en cuanto actores políticos dentro de la empresa

---

Your use of the CEACS Repository indicates your acceptance of individual author and/or other copyright owners. Users may download and/or print one copy of any document(s) only for academic research and teaching purposes.

Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones

LUIS ORTIZ GERVASI

CONVERGENCIA O PERMANENCIA DE LOS SISTEMAS DE RELACIONES LABORALES: REACCIÓN SINDICAL A LA INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL ESPAÑOLA Y BRITÁNICA

MADRID
1 9 9 9

Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales

Castelló, 77. 28006 Madrid

Esta obra se presentó como tesis doctoral en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid el 9 de junio de 1999. El Tribunal, compuesto por los Profesores Doctores D. José María Maravall (Presidente), D. Francisco Alvira, D. Anthony Ferner, D. Ludolfo Paramio y D. Miguel Santiago Valles, le otorgó la calificación de Sobresaliente "cum laude".

Luis Ortiz Gervasi nacido en Madrid el 22 de octubre de 1967, es Licenciado en Geografía e Historia por la Universidad Complutense de Madrid y Doctor en Ciencias Políticas y Sociología por la misma universidad. Formó parte de la cuarta promoción de estudiantes del Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales del Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones, donde obtuvo el título de *Master* en 1994. Elaboró su tesis doctoral bajo la dirección de la profesora Cecilia Castaño Collado. Actualmente trabaja en la Fundación para la Formación Continua (FORCEM) como Técnico Junior.

A mis padres y a Reme, quien siempre confió en mí.

ÍNDICE

Índice de Tablas y Gráficos x
Agradecimientos xiii

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO 11

1. Teoría de la convergencia: orígenes 12
2. Teoría de la divergencia 15
3. Teoría de la convergencia: aportaciones recientes 24
   3.1. Convergencia en la organización de la producción y el trabajo 25
      3.1.1. El Fordismo, paradigma productivo previo 25
      3.1.2. Crisis del Fordismo 27
      3.1.3. Enfoques sistémicos: literatura de los Modelos Óptimos ('Best Practices') 29
         3.1.3.1. Especialización Flexible 30
         3.1.3.2. Producción Ajustada 31
         3.1.3.3. Firma Flexible 35
      3.1.4. Enfoques no sistémicos: Escuela de la Regulación 36
      3.1.5. Críticas a la tesis de la convergencia en la organización de la producción y el trabajo 40
   3.2. Convergencia de los sistemas de relaciones laborales 41
4. Una posición de término medio: permanencia y cambio institucional 50
   4.1. Explicaciones de la permanencia y el cambio institucional dentro del 'neo-institucionalismo' 56
5. Planteamiento de la cuestión teórica 61
   5.1. Amenazas posibles del trabajo en equipo 62
   5.2. Ventajas posibles del trabajo en equipo 68
   5.3. Hipótesis 71
6. Metodología 73

CAPÍTULO 2. INTRODUCCIÓN A LOS SISTEMAS DE RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA Y GRAN BRETAÑA 81

1. Sistema de relaciones laborales en España 84
   1.1. Aproximación histórica..... 84
      1.1.1. Relaciones laborales bajo el Franquismo..... 84
      1.1.2. Relaciones laborales en democracia 88
   1.2. Sindicalismo en España 97
      1.2.1. Representatividad 98
         1.2.1.1. Afiliación..... 98
         1.2.1.2. Elecciones sindicales 102
      1.2.2. Ideología..... 105
      1.2.3. Estructura y organización 107
      1.2.4. Recursos financieros y humanos 109
   1.3. Instituciones en el lugar de trabajo español 110
      1.3.1. Comités de empresa..... 110
      1.3.2. Secciones sindicales 114
   1.4. Negociación colectiva..... 116
2. Sistema de relaciones laborales en gran bretaña 118
   2.1. Aproximación histórica..... 118
      2.1.1. Los orígenes..... 118
      2.1.2. La erosión de la tradición voluntarista..... 120
      2.1.3. La "revolución" Conservadora 122
      2.1.4. Efectos reales de la legislación 125
   2.2. Sindicalismo británico 126
      2.2.1. Representatividad 133
      2.2.2. Ideología..... 136
      2.2.3. Recursos financieros y humanos 139
      2.2.4. Estructura y Organización 140
   2.3. Instituciones en el centro de trabajo británico..... 142
      2.3.1. Orígenes y evolución de la organización de 'shop stewards' 144
      2.3.2. Articulación de la organización de 'shop stewards' en la empresa 146
      2.3.3. Órganos de negociación con la empresa..... 148
      2.3.4. Procedimiento de resolución de conflictos 149
   2.4. Negociación colectiva en la empresa británica 150
3. Conclusiones 155

CAPÍTULO 3. EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL EN GRAN BRETAÑA Y ESPAÑA 159

1. Evolución general de la industria del automóvil 160
   1.1. Inicios y consolidación del Fordismo 160
   1.2. La crisis de los Setenta 165
   1.3. Tendencias recientes 170
   1.4. Flexibilidad en la organización del trabajo 175
   1.5. Internacionalización de la industria del automóvil 182
2. Introducción a la industria del automóvil española 185
   2.1. Introducción general 185
   2.2. Etapa primitiva 186
   2.3. Mayor apogeo del Fordismo 190
   2.4. Búsqueda de la flexibilidad en la producción y organización del trabajo 199
      SEAT-Volkswagen 203
      FASA-Renault 206
      Citroen Hispania 212
      Peugeot-Talbot España 214
      Ford España 215
      General Motors España (Opel España) 218
3. Introducción a la industria del automóvil británica 220
   3.1. Introducción general 220
   3.2. Búsqueda de la flexibilidad en la producción y en la organización del trabajo 227
      Jaguar 228
      Rover 228
      Peugeot-Talbot 231
      Ford UK 232
      Vauxhall 234
      Nissan, Honda y Toyota 235
4. Conclusiones 237

CAPÍTULO 4. INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN OPEL ESPAÑA 239

1. Introducción a la empresa 239
2. Evolución de las relaciones laborales en Opel España 240
3. Organización y actividad sindical en Opel España 248

3.1. Sindicatos representados en el comité de empresa..... 248
3.2. Estructura y funcionamiento de las secciones sindicales de UGT y CCOO 249
3.3. Comité de empresa y actividad sindical de sus miembros 251
4. Precedentes del trabajo en equipo en Opel España 253
5. Proceso de negociación del trabajo en equipo..... 258
6. Elementos del cambio 263
7. Valoración sindical del cambio propuesto 276
7.1. Valoración general del cambio 277
7.2. Ventajas del cambio..... 278
7.3. Inconvenientes y condiciones sindicales a la negociación..... 284
7.4. Diferencias entre UGT y CCOO..... 302
8. Resultado final de la negociación..... 307
9. Factores de la reacción sindical..... 312
10. Conclusiones 328

CAPÍTULO 5. INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN SEAT VOLKSWAGEN..... 335

1. Introducción a la empresa..... 335
2. Evolución de las relaciones laborales en Seat 340
2.1 Las relaciones laborales en SEAT durante el Franquismo y la transición a la democracia..... 340
2.2. Evolución reciente de las relaciones laborales en SEAT ... 343
2.3. Densidad del convenio colectivo 350
3. Organización y actividad sindical en Seat..... 351
3.1. Comité Intercentros y comité de empresa..... 351
3.2. Estructura y funcionamiento de las secciones sindicales de UGT y CCOO 355
4. Introducción del trabajo en equipo en Seat (1991-1993)..... 357
4.1. Elementos del cambio..... 360
4.2. Objetivos..... 365
4.3. Pruebas-piloto..... 370
4.4. La 'vía de hecho' de Martorell..... 377
5. Reacción sindical..... 380
5.1. Valoración del cambio..... 381
5.1.1. Valoración general..... 381

5.1.2. Ventajas del trabajo en equipo 383
5.1.3. Peligros del trabajo en equipo 386
5.2. Demandas sindicales 394
5.3. Actividad sindical en relación al trabajo en equipo: Martorell 400
6. Factores de la respuesta sindical 403
6.1. Factores intrínsecos al cambio (garantías) 403
6.2. Factores extrínsecos 404
6.2.1. Factores internacionales 404
6.2.2. Factores nacionales 408
6.2.3. Factores locales 412
7. Conclusiones 415

CAPÍTULO 6. INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN FASA-RENAULT 423

1. Introducción a la empresa 423
2. Evolución de las relaciones laborales en la empresa 425
3. Densidad del convenio colectivo 431
4. Organización y actividad sindical en Fasa 442
4.1. Ambito del comité 442
4.1.1. Comité intercentros y comité de empresa 442
4.1.2. Comisiones paritarias 447
4.2. Secciones sindicales 448
5. Introducción del trabajo en equipo en Fasa 450
5.1. Experiencias primitivas de trabajo en equipo: los 'grupos de trabajo' 452
5.1.1. Composición de los 'grupos de trabajo' 456
5.1.2. El problema de la clasificación profesional 457
5.2. Círculos de calidad y similares 458
5.3. Unidades Elementales de Trabajo 460
5.3.1. Composición de las Unidades Elementales de Trabajo/Servicio 461
6. Reacción sindical 467
6.1. Valoración general del cambio: de nuevo ventajas e inconvenientes 468
6.1.1. Ventajas 469
6.1.2. Desventajas 472
6.2. Pasividad 483

6.3. Negociación de la clasificación profesional 485
7. factores de la reacción sindical 491
7.1. Factores internacionales 492
7.2. Factores nacionales 494
7.3. Factores locales 499
8. Conclusiones 504

CAPÍTULO 7. INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN VAUXHALL MOTORS 513

1. Introducción a la empresa 513
1.1. Los inicios 513
1.2. La crisis 516
1.3. Después de la crisis 522
2. Historia de las relaciones laborales en Vauxhall 524
2.1. La creación de un sistema local de relaciones laborales atípico 525
2.2. La adaptación a la norma 530
3. Organización y actividad sindical en Vauxhall 533
3.1. Organización de los 'shop stewards' 539
3.2. Relación de la organización de 'shop stewards' con instancias superiores del sindicato 545
4. Organos de negociación con la empresa 547
5. Introducción del trabajo en equipo 549
5.1. Vauxhall-Ellesmere Port 552
5.2. Vauxhall-Luton 555
5.3. Características del trabajo en equipo en Vauxhall 560
6. Reacción sindical 564
6.1. Valoración sindical del trabajo en equipo 564
6.1.1. Valoración general 565
6.1.2. ¿Ventajas del trabajo en equipo?. 566
6.1.3. Peligros percibidos en el trabajo en equipo 569
6.1.3.1. Marginación sindical 569
6.1.3.1.1. Vías de marginación sindical: sustitución del 'shop steward' y/o 'supervisor' por el 'líder de equipo' 571
6.1.3.1.2. Otras vías de marginación sindical 586
6.1.3.2. 'Peer pressure' (presión de los miembros del equipo entre sí) 591

6.1.3.3. Pérdida de puestos de trabajo e intensificación del trabajo 593
6.1.3.4. Aumentos de productividad no retribuidos 604
6.1.4. Garantías obtenidas del acuerdo con la empresa 605
6.1.4.1. Número de 'shop stewards' 605
6.1.4.2. Facilidades para la educación de los 'shop stewards' 608
6.1.4.3. Inclusión del 'shop steward' dentro del cambio..... 610
6.1.4.4. Reducción del perfil del 'líder de equipo' 614
6.1.4.5. Elección del 'líder de equipo' 618
6.1.4.6. Otras garantías 620
6.2. Acciones emprendidas contra el trabajo en equipo..... 622
6.2.1. Educación 622
6.2.2. Vaguedad en la definición de lo acordado a nivel de planta..... 629
6.2.3. Incompatibilidad entre el puesto de 'shop steward' y de 'team leader' 634
6.2.4. Pugna a nivel de taller por el mantenimiento de los derechos de los 'shop stewards' 636
6.3. Matices de la reacción sindical 641
6.3.1. Diferencias entre Vauxhall-Luton y Vauxhall-Ellesmere Port..... 642
6.3.2. Diferencias intersindicales e intrasindicales en la reacción al trabajo en equipo 643
6.3.2.1. Diferencias intersindicales (entre el AEEU y el TGWU) 643
6.3.2.2. Diferencias intrasindicales..... 645
6.3.2.3. Diferencias dentro del AEEU 646
6.3.2.4. Diferencias dentro del TGWU..... 650
7. Factores de la reacción sindical..... 652
7.1. Factores internacionales..... 652
7.1.1. Carácter multinacional de la empresa..... 653
7.1.2. Visitas a factorías modelo..... 654
7.1.3. Generalización de los cambios en el sector 655
7.1.4. Competencia en un sector muy internacionalizado 655
7.1.5. Inevitabilidad..... 656

7.2. Factores nacionales 658
7.2.1. Estructura sindical 658
7.2.2. Influencia de niveles superiores del sindicato 660
7.2.3. Ideología 662
7.2.4. Japanese transplants 664
7.2.5. Organización y tipo de actividad del sindicato en la empresa británica 665
7.3. Factores locales 667
7.3.1. Situación económica de la empresa 667
7.3.2. Actitud de los trabajadores 670
7.3.3. Arraigo y cultura sindical en las dos plantas 671
8 Epílogo al proceso: efectividad inicial de la introducción del trabajo en equipo 672
9. Conclusiones 678
Anexo al capítulo 7 686

CAPÍTULO 8. ANÁLISIS COMPARATIVO Y CONCLUSIONES 691

1. Análisis comparativo 691
1.1. Introducción de un mismo cambio 691
1.2. Negociación del cambio 695
1.3. Reacción sindical al trabajo en equipo 697
1.3.1. Demostración de la existencia de una reacción sindical nacional 697
1.3.1.1. Reacción sindical en el caso español 698
1.3.1.2. Reacción sindical en el caso británico 704
1.3.2. Demostración de matices locales en la reacción sindical 709
1.4. Garantías proporcionadas por la negociación con la empresa 710
1.4.1. España 710
1.4.2. Gran Bretaña 712
1.5. Factores de la reacción sindical 714
1.5.1. Factores internacionales 715
1.5.2. Factores nacionales 716
1.5.2.1. Gran Bretaña 716
1.5.2.2. España 718
1.5.2.3. Factores nacionales determinantes 720

1.5.3. Factores locales 724
2. Conclusiones 726
2.1. Validación o refutación de la hipótesis de la Convergencia 726
2.2. Validación o refutación de la hipótesis de la Divergencia (Permanencia)..... 729
2.3. Validación o refutación del Cambio y Permanencia Institucional 730
3. Propuestas de desarrollo de la investigación 733
3.1. Reacción sindical al trabajo en equipo en tres regiones mundiales..... 733
3.2. Mapa de poder en el seno de una organización..... 734

APÉNDICE METODOLÓGICO..... 737

BIBLIOGRAFÍA 753

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS:

Capítulo 2:

Tabla I. Días laborables perdidos por conflicto laboral 89
Tabla II. Concertación social en España (1977-86) 91
Tabla III. Tasa de afiliación sindical en diversos países 99
Tabla IV. Número de afiliados por federaciones entre los sindicatos españoles (1985)..... 101
Tabla V. Elecciones sindicales en España 103
Tabla VI. Composición de los comités de empresa por fabricante de automóviles en España (1986-1980)..... 104
Tabla VII. Regulación de los comités de empresa en España..... 112
Tabla VIII. Número de sindicatos en Gran Bretaña (1979-1992) 128
Tabla IX. Afiliación, empleo y densidad sindical en el sector del metal británico (1948-1987)..... 134

Capítulo 3:

Tabla I. Cuota de producción mundial y crecimiento de las principales industrias automovilísticas en el mundo (1960-1989)..... 168
Tabla II. Aplicación del toyotismo en la industria automovilística españolasegún informe de la fed. minerometalúrgica de comisiones obreras 205

Gráfico 1. Exportaciones e importaciones de vehículos en España..... 191
Gráfico 2. Exportaciones de los fabricantes españoles de vehículos... 192
Gráfico 3. Número de versiones de modelos de los fabricantes españoles de turismos..... 195
Gráfico 4. Evolución del empleo en la industria del automóvil española..... 197
Gráfico 5. Número de Robots en la industria automovilística española..... 216

Capítulo 4:

Tabla I. Evolución del empleo por empresa en la industria del automóvil española 241
Tabla II. Evolución de beneficios netos por empresa en la industria del automóvil española 241
Tabla III. Evolución de la productividad del trabajo x empresa en la industria del automóvil española 242
Tabla IV. Evolución de la representación sindical en el comité de empresa de Opel-España 242
Tabla V. Evolución del voto en el colegio de especialistas y no cualificados 243
Tabla VI. Evolución de la plantilla de Opel España por categorías 254
Tabla VII. Condiciones para la negociación puestas por las secciones sindicales de CCOO y UGT 287
Tabla VIII. Diferencias entre la primera propuesta de la empresa y la definitivamente acordada con el comité de empresa 311

Capítulo 5:

Tabla I. Evolución de la empresa entre 1977-1994 338
Tabla II. Producción y plantilla de los centros productivos en octubre de 1993 340
Tabla III. Evolución de beneficios netos por empresa en la industria del automóvil española 344
Tabla IV. Evolución del empleo por empresa en la industria del automóvil española 344
Tabla V. Esfuerzos de regulación de plantilla durante la década de los ’80 345
Tabla VI. Evolución del comité de empresa en Seat-ZonaFranca 346
Tabla VII. Evolución del comité de empresa en Seat-Martorell 347

Capítulo 6:

Tabla I. Evolución de plantilla en Fasa 428
Tabla II. Categorías profesionales y agrupaciones salariales 434
Tabla III. Evolución del comité de empresa en Fasa-Renault 441
Tabla IV. Evolución del comité de empresa en Fasa-Renault (Centros de trabajo en Valladolid) 441

Capítulo 7:

Tabla I. Evolución de la cuota de mercado de los principales fabricantes británicos de automóviles (1970-1984).....517
Tabla II. Susceptibilidad de huelga en las firmas británicas del automóvil (1946-1964).....529
Tabla III. Horas de trabajo perdidas.....530

AGRADECIMIENTOS

Una tesis doctoral nunca es un trabajo individual ni solitario, aunque muy a menudo lo parece. Por ello, a pesar de la tendencia a pervertir el uso de este apartado para otros fines, es de ley reconocer a ciertas instituciones y personas el apoyo sin el cual no habría sido posible su elaboración.

La recogida de datos para la elaboración de esta tesis ha quitado tiempo para sus labores sindicales (o, simplemente, tiempo personal) a muchos sindicalistas de la Unión General de Trabajadores, Comisiones Obreras y la Confederación General del Trabajo, que decidieron confiar en mi sin conocerme. A todos ellos, de forma colectiva, les agradezco su paciencia y su ayuda. En el caso de los sindicalistas del Transport & General Workers Union y del Amalgamated Engineering & Electrical Union les agradezco además la paciencia para entender a alguien cuya lengua de origen no era la suya. Todos estos líderes sindicales hicieron gala de su solidaridad conmigo. Muy especialmente, quisiera agradecer a Juan Blanco el interés que siempre mostró por mi tema de tesis. Santiago Larrañeta y Antonio Carvajal fueron personas con las que siempre fue posible mantener un diálogo, siempre abiertas, comprensivas y pacientes. A Antonio Doctor, un sindicalista con una gran inquietud por el estudio y con una enorme generosidad, le agradezco la segunda, y espero que la primera le sea reconocida por alguien más que por mí. La realización de mi trabajo de campo en Inglaterra me permitió encontrarme con Pepe García, sindicalista británico y máximo dirigente

del TGWU. Algún día alguien escribirá su interesante biografía, que le llevó a ser uno de los máximos líderes sindicales en una fábrica de automóviles británica.

En el capítulo de instituciones, debo agradecer en primer lugar a la Fundación Juan March el apoyo económico que me brindó para la elaboración de la tesis, y la acogida que, mucho más allá de ese apoyo, me dispensó durante años, con generosidad silenciosa. En su Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales aprendí buena parte de lo que me ha permitido escribir lo que ahora empieza. Allí generé mi tesis doctoral y ésta se ha visto enriquecida por la aportación de todos aquellos profesores y alumnos que han comentado diversos aspectos y partes de la misma. Ellos han sido, con su presencia y la de su trabajo, un constante estímulo para intentar que mi trabajo esté a su nivel. Aunque es algo ya casi preceptivo en los Agradecimientos de las tesis salidas del CEACS, quisiera yo también mencionar la labor realizada por su magnífica biblioteca, que debe tanto a su directora, Martha Peach, a Almudena Knecht y a Jesús Cuellar. La calidad de las tesis del CEACS debe mucho a dicha labor.

Dentro del CEACS, quiero agradecer en primer lugar a José Mª Maravall, su Director Académico, la enorme paciencia que mostró conmigo en los últimos meses de redacción, en los que tantas dudas académicas, desalientos y problemas diversos se disolvieron en su comprensión. También quiero agradecer a Andrew Richards la paciente labor de lectura y los elogios que, uno a uno, fueron un estímulo inapreciable en un tiempo en el que estaba llegando al agotamiento. La muy eficaz labor de Magdalena Nebreda contribuyó a que la tesis atravesara los últimos obstáculos burocráticos con más ligereza de la esperada.

A Víctor Pérez Díaz, primer director del CEACS, le debo el planteamiento de los primeros problemas que debió salvar la tesis para su resolución. Juan Carlos Rodríguez me guió en los primeros momentos de diseño de la misma, cuando casi no sabía qué era lo que me traía entre manos. También estuvieron ahí Vincent Wright, Modesto Escobar, Robert Fishman, Michael Mann y mis compañeros de promoción, que se leyeron los primeros balbuceos de un historiador metido a sociólogo. También son de agradecer los duros y estimulantes consejos que recibí de los miembros de mi Reading Committee (Wolfgang Streeck, Marino Regini y Cecilia Castaño).

Volviendo al capítulo de instituciones, debo agradecer a la Industrial Relations Research Unit (Universidad de Warwick, Reino Unido) la acogida que me brindó durante año y medio. Ese tiempo fue fundamental para que la tesis tuviera el carácter comparado que pretende tener. En el IRRU me beneficié de la rigurosidad académica de sus miembros; muy especialmente, de Anthony Ferner, Mike Terry, Richard Hyman y Paul K. Edwards. Ellos me dieron su apoyo a todo lo largo de mi estancia allí, y sobre todo en los primeros momentos. De nuevo, como en el caso del CEACS, su rigurosidad académica fue un ejemplo constante que estoy orgulloso de haber recibido.

Debo hacer una mención especial a Vincent Wright, un académico a quien ya conocía antes de mi estancia en Gran Bretaña y de cuyas virtudes pude saber más a lo largo de ella. No he encontrado muchos académicos que respeten y valoren el esfuerzo de un doctorando como lo hace él. Tal respeto va más allá del comentario y discusión de los problemas intelectuales de una tesis, para incluir muchas de sus implicaciones morales o personales, que comprende a la perfección. Vincent siempre estuvo ahí en los momentos de

duda. Hubo algunos en los que su amistad quedó indeleblemente demostrada. Sin él, dudo que esta tesis hubiera podido tener el carácter comparativo al que aspira.

Finalmente, agradezco a mi directora de tesis, Cecilia Castaño, su apoyo y sus comentarios. Otras personas, dentro y fuera del CEACS, leyeron y comentaron diversas partes de la tesis. Habría que mencionarlas a todas y no olvidar a ninguna. Les agradezco a todas el apoyo ofrecido. Ana Rico ha sido una fuente de estímulo intelectual en muchos momentos de elaboración de la tesis. Xavier Coller me ha ofrecido muy útiles consejos de todo orden. También le debo el buen humor, el ejemplo y los apoyos ofrecidos. Las conversaciones con David Rueda, dentro y más allá del tema de tesis, fueron siempre estimulantes, y avivaron mi interés por lo que estaba terminando, permitiéndome proyectarlo con ilusión en investigaciones futuras. Finalmente, por otras muy diversas razones que sólo ellos conocen, quisiera hacer una mención especial a varias personas: Javier Quintanilla, Javier Ramos, Marta Fraile, Stephen Jacobson, Stephanie Faulkner... Eva Velasco y Emma Cerviño compartieron conmigo muchos momentos de incertidumbre, finalmente resueltos. José Remo Fernández Carro me demostró su amistad una angustiada tarde de domingo, hace no mucho.

INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio de esta tesis es la convergencia o permanencia de los sistemas nacionales y/o locales de relaciones laborales. Según diversos autores, los países industriales avanzados estarían siendo sometidos en la actualidad a fuerzas internacionales que les impondrían una transformación común del sistema de producción y organización del trabajo (Mueller y Purcell, 1992; Frenkel, 1994). Esta transformación, a su vez, obligaría a los sindicatos a aceptar irremisiblemente cambios en los marcos de regulación laboral en los que operan. Tales cambios supondrían un proceso de convergencia de todos los sistemas de relaciones laborales en torno a un modelo único, que algún autor ha calificado de 'dependencia cooperativa' y que estaría caracterizado, entre otras cosas, por un menor arraigo del sindicato en la empresa o por un mayor sometimiento del mismo a los dictámenes de aquélla (Frenkel, 1994).

Para contrastar la tesis de la convergencia, he estudiado la reacción sindical al 'trabajo en equipo', uno de los cambios que se estaría generalizando en la organización del trabajo a nivel mundial (ver cap.I). Como veremos en dicho capítulo, hay tantas razones para pensar que el 'trabajo en equipo' pueda ser beneficioso para los trabajadores, como para pensar que pueda ser una amenaza para su bienestar y para el arraigo del sindicato en la empresa. ¿Están los sindicatos, forzados por esas fuerzas internacionales a la convergencia mencionadas con anterioridad, aceptando un cambio nocivo para su posición en la empresa?; ¿o son otras las razones que les están llevando a aceptarlo?; ¿en qué medida y de qué modo lo están aceptando?. Estas son algunas de

las preguntas a las que trata de responder esta tesis. La reacción sindical a la introducción del trabajo en equipo se convierte en una piedra de toque para la comprobación del supuesto proceso de convergencia que estarían sufriendo los sistemas nacionales de relaciones laborales en la actualidad.

Para el estudio de la reacción sindical al trabajo en equipo, he escogido un sector (industria del automóvil) que se ha destacado por la introducción de ese cambio en la última década. Se trata, además, de un sector fuertemente internacionalizado, en el que las fuerzas que contribuirían a la convergencia operan con más intensidad que en otros sectores (ver capítulo III).

He centrado mi atención en dos países, España y Gran Bretaña, caracterizados por ser dos de los principales productores de automóviles en Europa y en el mundo, y por tener sistemas de relaciones laborales que difieren lo suficientemente entre sí como para comprobar un proceso de convergencia, pero que tienen en común un movimiento sindical en la empresa que, por distintas razones, adolece de una debilidad que le puede hacer vulnerable a la introducción del trabajo en equipo. Una percepción sindical negativa del trabajo en equipo pondría a prueba la capacidad de los sindicatos en estos países para preservar aquellas instituciones de sus respectivos sistemas de relaciones laborales en las que de forma más distintiva se funda su poder en la empresa. Como demostraré en el capítulo teórico (cap.I), otros sistemas de relaciones laborales, como el sueco o el alemán, no son tan adecuados para el estudio de la convergencia a través de la reacción sindical al trabajo en equipo, pues dicho cambio *encaja* mejor con su configuración institucional previa. En el caso alemán o sueco, la introducción del trabajo en equipo, más que un proceso de convergencia obrado *a pesar de los sindicatos*, puede reflejar la sintonía de dicho cambio con unas características previas de sus respectivos sistemas de relaciones laborales[1].

En el caso español, he llevado a cabo una investigación preliminar que me ha permitido detectar qué empresas del sector

[1] Ver Locke y Thelen (1995).

se estaban destacando por la introducción del trabajo en equipo en el momento de la realización de la investigación (ver cap.II). Las empresas escogidas constituyen los tres casos españoles de estudio. En el caso británico, debido a la limitación de recursos, he centrado mi atención en una sóla empresa. Se trata, no obstante, de la filial británica de una de las multinacionales estudiadas en el caso español, lo cual permite controlar el efecto 'organizacional', o empresarial, en la introducción del trabajo en equipo. La empresa británica cuenta, además, con dos centros de trabajo, lo que permite ver el efecto de este cambio en dos contextos *locales* de una misma empresa.

El estudio de la convergencia de los sistemas de relaciones laborales no es sino un trasunto del estudio de la 'globalización'. En este sentido, se trata de sondear, en una parcela concreta de dos sociedades industriales avanzadas, si está ocurriendo o no un proceso de aproximación ineluctable de las mismas. Como veremos en el capítulo teórico, la posibilidad de un proceso de 'globalización' (o 'convergencia' de los sistemas nacionales de relaciones laborales) se ha convertido en uno de las líneas de investigación más candentes dentro del campo de las Relaciones Laborales (Belanger et al., 1994; O'Kelly, 1995; Locke y Thelen, 1995; Erickson y Kuruvilla, 1998). No sólo hay una preocupación por el surgimiento de un nuevo modelo, ya sea mundial o europeo, de regulación laboral, en el que se subsuman y se pierdan los distintos sistemas nacionales y locales de relaciones laborales; existe una preocupación por la viabilidad de las Relaciones Laborales como disciplina misma de estudio, dado el carácter marcadamente comparativo que ha tenido hasta ahora, fundado en la existencia de una diversidad nacional en las formas de regulación del trabajo (Keenoy, 1995).

Frente a otros estudios de la convergencia que han tratado de abarcar marcos temporales o espaciales más amplios, he procurado realizar aquí un estudio en profundidad de cuatro empresas en dos países distintos, centrándome en un período de tiempo relativamente corto, el que suponía la negociación y, en todo caso, la introducción inicial del trabajo en equipo. Intuitivamente, se

podría pensar que el primer diseño de investigación es el más adecuado para el estudio de la convergencia. No obstante, el empleo de un marco temporal amplio y un gran número de casos ha llevado a menudo a sobrevalorar acuerdos nominales a los que han llegado las direcciones de las empresas con los representantes de los trabajadores, tomándolos como causa suficiente para el anuncio de un proceso de convergencia. Por debajo de la aceptación formal del trabajo en equipo, sin embargo, puede haber una resistencia sindical 'de facto' a la introducción del cambio. Por otro lado, es necesario analizar *cómo* se ha obrado tal aceptación sindical, ya que la negociación del trabajo en equipo puede conllevar la formulación de garantías que supongan la preservación, o el refuerzo incluso, de los rasgos institucionales más distintivos de los respectivos sistemas nacionales de relaciones laborales. Es significativo que en un estudio reciente sobre 'globalización' y tendencias actuales en las relaciones laborales, Belanger y otros concluyan afirmando que "para evaluar el alcance de la globalización, es esencial que se realicen estudios a nivel de lugar de trabajo (...) que consideren la introducción de iniciativas similares, como nuevas tecnologías, sistemas de control de productividad o *trabajo en equipo* por parte de distintas empresas en distintos países" (Belanger et al., 1994: 275, cursiva mía). Esta tesis se ajusta a dicho planteamiento.

La preocupación por la erosión de las peculiaridades nacionales y locales a la hora de regular el trabajo en la empresa va también ligada, dado el carácter de los cambios que presuntamente se estarían imponiendo, al papel que jugarán los sindicatos en ese futuro modelo de regulación. Como ya se ha anunciado en un principio, y se podrá ver con un poco más de detalle en el capítulo teórico, el papel reservado a los sindicatos en el nuevo sistema de relaciones laborales que estaría imponiéndose es mucho más limitado que el que ha jugado con paradigmas productivos previos. Esta investigación permitirá comprobar si esto es así o no. Esta tesis no sólo tiene, pues, el interés de comprobar la validez de unas supuestas tendencias mundiales en la regulación del trabajo, sino el de estudiar el sindicalismo en un

nuevo contexto productivo y de organización del trabajo. ¿Cuáles son sus estrategias en ese nuevo entorno?; ¿cómo han afrontado los sindicatos españoles y británicos del automóvil los retos internacionales que se les vienen encima?.

Más allá de cuestiones puramente académicas, que son las únicas que deben guiar una tesis doctoral, existen ciertas implicaciones prácticas de la teoría de la convergencia. La tesis de la convergencia resta sentido a la acción política a nivel local o nacional: la existencia de fuerzas que trascienden estos ámbitos, y fuerzan un cierto tipo de cambio, reduce el margen de maniobra política de los actores. La comprobación de la tesis de la convergencia en el ámbito de las relaciones laborales tiene, pues, la relevancia práctica de saber (al menos en relación con un cambio como el 'trabajo en equipo') cuál es el margen de maniobra de dos actores (empresa y sindicatos) dentro de una arena política como es la empresa, circundada por un supuesto proceso de transformación general de la organización del trabajo.

El primer capítulo está destinado a exponer el marco teórico de la tesis. En él se sostiene un diálogo entre las distintas posturas que han sostenido durante las últimas décadas las tesis de la convergencia y la divergencia (persistencia) de las sociedades industriales avanzadas. En cada caso se exponen los argumentos a favor o en contra de una u otra teoría, así como sus limitaciones. Dentro de las aportaciones recientes a la teoría de la convergencia, se presta especial atención a la literatura que ha defendido la existencia de distintos modelos de producción y organización del trabajo en torno a los cuales estarían convergiendo las economías industriales avanzadas. Tales cambios han servido de base a otros académicos para anunciar un proceso paralelo de convergencia de los distintos sistemas de regulación del trabajo. El diálogo entre los defensores y detractores de la idea de la convergencia es finalmente terciado por una postura teórica intermedia: aquella en la que se reconoce la posibilidad de que, ante un mismo estímulo externo, se dé una persistencia y una convergencia *simultáneas* de los sistemas de relaciones laborales. Dentro de un mismo sistema de relaciones laborales, ciertas instituciones serían más proclives

al cambio y a la convergencia que otras. Esta postura teórica intermedia está representada por aportaciones del 'neo-institucionalismo' que han tratado recientemente de explicar la permanencia y cambio institucional simultáneos[2].

Tras la exposición del marco teórico, el primer capítulo formula las hipótesis correspondientes a las tres posturas esbozadas anteriormente: la hipótesis de la convergencia supondría la aceptación *incondicional* del trabajo en equipo por parte de los sindicatos, obligados por las fuerzas que presionarían a la convergencia; la hipótesis de la permanencia supondría un total y efectivo rechazo del cambio por parte de los sindicatos; finalmente, la hipótesis de término medio supondría una introducción del trabajo en equipo que indujera cambios variables dentro del marco de regulación previo. En este último caso, algunos de los elementos de ese marco de regulación permanecerían, mientras que otros cambiarían. El capítulo primero finaliza con la exposición de la metodología empleada para la investigación. Un Apéndice Metodológico al final de la tesis complementa lo expuesto en este epígrafe, con el listado de entrevistas realizadas en cada empresa, así como con detalles del trabajo de campo realizado en cada una de ellas.

El segundo capítulo está destinado a introducir al lector a los dos sistemas nacionales de relaciones laborales, británico y español, en los que se va a estudiar la introducción del trabajo en

---

[2] La disciplina de las Relaciones Laborales emergió con un ánimo eminentemente práctico. Ello ha hecho que a veces se eche en falta una mayor relevancia teórica en sus aportaciones: "durante demasiado tiempo, las relaciones laborales en perspectiva comparada han sido tratadas como un 'sub-campo' de las relaciones laborales (...) y han permanecido aisladas de contribuciones empíricas y aportaciones teóricas [theoretical insights] procedentes de otros campos relacionados, como la sociología política o política económica en perspectiva comparada" (Wever y Turner, 1995: v). La inclusión del 'neo-institucionalismo' dentro del debate sobre la convergencia o divergencia de los sistemas de relaciones laborales añade, pues, un valor teórico a la tesis: enlaza la literatura sobre Relaciones Laborales con una literatura más ambiciosa teóricamente ('neo-institucionalismo'), que tiene exponentes dentro de la Ciencia Política, la Sociología y la Economía (ver capítulo I).

equipo. Tras una introducción histórica que permite comprender la conformación de cada uno de ellos, el capítulo analiza los rasgos distintivos del sindicalismo en cada uno de los dos países. Finalmente, se analizan las instituciones fundamentales que definen el sistema de relaciones laborales *en el* lugar de trabajo español y británico. El capítulo muestra dos sistemas de relaciones laborales en los que, por distintos motivos, los sindicatos no gozan de un arraigo total en la empresa: en el caso español, si bien existe una cierta cobertura legal, falta el desarrollo organizativo derivado de casi un siglo de sindicalismo británico; en el caso británico, si bien existe la fuerza organizativa fruto de esta historia, el sindicato carece de cualquier recurso legal que garantice su actividad en la empresa.

El tercer capítulo muestra la industria del automóvil como el escenario idóneo para el estudio de la reacción sindical al trabajo en equipo. En primer lugar, es uno de los sectores en los que de forma más clara se ha introducido este cambio; en segundo lugar, es un sector fuertemente internacionalizado, en el que, por lo tanto, operan fuerzas que pueden constreñir la capacidad de los actores de oponerse a un cambio generalizado a nivel mundial. Entre esas fuerzas hay que destacar el carácter multinacional de la práctica totalidad de las empresas que concurren en el sector, el crecimiento del comercio internacional intra-industria e intra-empresa en las últimas dos décadas, y la creciente competencia dentro de mercados que son cada vez menos nacionales y cada vez más internacionales. Países como Gran Bretaña o España, donde hasta hace no mucho existía un mercado nacional de automóviles, son ya parte de un único mercado europeo. Estas son algunas de las fuerzas internacionales que determinarían una única respuesta sindical aquiescente ante un cambio generalizado en la organización del trabajo. Tales fuerzas impulsarían así la convergencia de los distintos sistemas nacionales de relaciones laborales. El resto del capítulo está dedicado a introducir al lector a las industrias automovilísticas española y británica, tratando de identificar las empresas que más se hayan distinguido por sus esfuerzos en introducir el trabajo en equipo. Tales empresas

constituirán los casos de estudio. En el caso británico, se eludirán las empresas japonesas que se establecieron recientemente en el país, pues su carácter de nuevos establecimientos ('greenfield sites') les dio plena libertad para la implantación del cambio; no constituyen, pues, el escenario más adecuado para el estudio de una hipotética transformación del antiguo marco de regulación laboral en uno nuevo. Entre las empresas del automóvil establecidas desde hace tiempo en Gran Bretaña, y de las que se tuvo constancia que estaban introduciendo el trabajo en equipo, se escogió Vauxhall, la filial británica de General Motors Europe. Una de las razones de tal elección fue que la filial española de dicha multinacional había sido ya escogida como uno de los casos españoles de estudio.

Los siguientes cuatro capítulos están dedicados a cada uno de esos casos de estudio. Comparten aproximadamente la misma estructura. Después de una introducción a la empresa, se expone la evolución reciente de las relaciones laborales en ella. A continuación se describe la organización y actividad de los distintos sindicatos representados en ella. Con todo esto, se espera demostrar la vigencia en tales empresas de los rasgos distintivos de su respectivo sistema nacional de relaciones laborales, así como las particularidades locales que le alejan del mismo. Todo lo anterior forma el contexto en el que tiene lugar el proceso de introducción del trabajo en equipo. La descripción de dicho proceso servirá para confirmar si todas las empresas estaban o no intentando introducir el mismo cambio en su organización del trabajo, lo cual constituye un requisito básico para la comprobación de la tesis de la convergencia. Una vez relatado dicho proceso, se evaluará la reacción sindical al mismo. En las empresas españolas, la reacción sindical se redujo a una valoración sindical que incluía ventajas e inconvenientes, siendo estos últimos adecuadamente contrarrestados por las garantías que recogieron los distintos acuerdos con la empresa. En la única empresa británica estudiada, a la valoración del trabajo en equipo, y a las demandas que generó, hay que añadir las acciones emprendidas por el TGWU, uno de los sindicatos estudiados, para

reforzar la prevención de los peligros que sus líderes percibían en el trabajo en equipo. En todas las empresas de la tesis se analizarán los matices que diferenciaron sutilmente, bien la reacción sindical en los distintos centros de trabajo de una misma empresa, bien la reacción al trabajo en equipo por parte de los distintos sindicatos representados en ella. El último epígrafe tratará de sopesar la importancia que tuvieron factores que operaban a distinto nivel en la conformación de la reacción sindical al trabajo en equipo. Como veremos, los factores internacionales que conducirían a la convergencia sólo influyeron relativamente en la reacción sindical; otros factores, de ámbito nacional y local, influyeron notablemente en ella, contribuyendo en algunos casos a la aceptación sindical del trabajo en equipo. Tal aceptación, pues, no radicó exclusivamente en una resignación sindical a fuerzas de ámbito internacional que los líderes sindicales consideraran incontenibles.

En aquellas empresas en las que más claramente se dio una negociación del trabajo en equipo (Opel España, SEAT y Vauxhall), el epígrafe correspondiente a la valoración sindical va seguido de las demandas solicitadas por los sindicatos para contrarrestar las amenazas percibidas en el cambio. De estas tres empresas, en dos de ellas (Opel España y Vauxhall) la negociación culminó en un acuerdo que permitió contrastar el grado de satisfacción de dichas demandas. Así pues, en los dos capítulos correspondientes, las garantías conseguidas por los sindicatos seguirán a la relación de tales demandas. En el caso de SEAT, el proceso de negociación, al verse interrumpido por la crisis sufrida por la empresa en 1993, no pudo culminar en un acuerdo definitivo sobre trabajo en equipo; las demandas formuladas por los sindicatos no están, pues, contrastadas con las posibles garantías provistas por ese eventual acuerdo. Finalmente, en FASA-Renault, la negociación sobre ciertos aspectos del trabajo en equipo había sido abierta por la propia empresa *una vez* emprendido el cambio. Tal negociación todavía estaba en curso en el momento de realización del trabajo de campo. Ello, junto a la inicial y particular pasividad sindical ante el trabajo en equipo, fue

una razón para no encontrar en FASA una relación tan clara de demandas sindicales como en las otras dos empresas españolas. La reacción de los sindicatos ante la tardía apertura de la negociación por parte de FASA ha sido recogida como elemento que configura la 'reacción sindical' en esta empresa, junto a la valoración del cambio y esa pasividad mencionada.

Cada uno de los capítulos de caso dispone de unas conclusiones que permiten al lector enlazar con rapidez la evidencia empírica aportada en el capítulo con las cuestiones planteadas en el capítulo teórico. Dichas conclusiones parciales constituyen una reflexión acerca de la aportación individual que cada capítulo hace al debate teórico expuesto en el capítulo I.

En el último capítulo de la tesis, se realiza un análisis comparado de la información aportada en los distintos capítulos de caso. Dicho análisis constituye a la vez una síntesis de la tesis. En el segundo epígrafe del capítulo, se enlaza ese análisis comparado con los principales interrogantes teóricos planteados en el capítulo teórico. Finalmente, se proponen algunas líneas de investigación que emanan de las contestaciones realizadas a dichos interrogantes.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

> *"The central puzzle of human history is to account for the widely divergent paths of historical change. How have societies diverged?. What accounts for their widely disparate performance characteristics?. After all, we all descended from primitive hunting and gathering bands" (Scott, 1990: 6).*

El principal debate teórico en el que está enmarcada esta tesis doctoral es el de la convergencia o divergencia de las sociedades industriales avanzadas. En realidad, los dos polos del debate no tienen por qué ser necesariamente la *convergencia* y la *divergencia*; frente a la tesis de la convergencia, se podrían razonar dos posiciones teóricas distintas: una que abogue por una diferenciación *cada vez más acusada* de las sociedades industriales avanzadas, y otra que abogue sencillamente por la *permanencia y reproducción* de sus rasgos distintivos. Intuitivamente parece más probable esta segunda posición que la primera.

Aparte de estas dos posiciones teóricas extremas (convergencia o permanencia), es concebible una tercera, en la que la convergencia y la permanencia ocurran simultáneamente; es decir, en el que ciertos elementos de las sociedades industriales avanzadas, o de algunos sistemas que las constituyen, cambien con más facilidad hacia un modelo común, mientras que otros sean más resistentes a dicho cambio y permanezcan en su distinción nacional y/o local.

En este capítulo, tras repasar los orígenes de la teoría de la convergencia, y las respuestas de las que fue objeto, analizaré las

aportaciones más recientes dentro del campo de la organización del trabajo y de las relaciones laborales. Mostraré cómo, sobre la idea de una supuesta tendencia a la convergencia de los sistemas de producción y organización del trabajo, ciertos autores han vaticinado un proceso paralelo de convergencia de los sistemas de relaciones laborales. Después de este diálogo entre las tesis de la convergencia y la permanencia, el capítulo considerará una postura ecléctica, en la que la convergencia y la divergencia sean ambas posibles; es decir, en la que sean compatibles la permanencia y el cambio institucional en un marco como el sistema de relaciones laborales en cada país y/o en cada empresa.

Una vez expuestas las tres posturas que configuran el marco teórico de la tesis, plantearé mi pregunta teórica, con la que trato de comprobar la validez de la tesis de la convergencia de los sistemas nacionales y/o locales de relaciones laborales. Justificaré por qué el estudio de la reacción sindical a un cambio supuestamente generalizado en la organización del trabajo puede ser la piedra de toque para el estudio de la convergencia en el ámbito de las relaciones laborales. Finalmente, expondré la metodología que he seguido para investigar tales cuestiones.

1. Teoría de la Convergencia: Orígenes.

Fue Kerr el primero que, junto a Harbison, Dunlop y Myers, defendió a principios de los años '60 la idea de la convergencia de las sociedades industriales avanzadas en torno a un modelo común, el 'industrialismo plural' ['pluralistic industrialism'] (Kerr et al, 1960). Este sería definido en una obra posterior como "un tipo de sociedad en la que el poder, o al menos la influencia, es compartida formal o informalmente por los líderes políticos (...), los empresarios (...), los trabajadores (...) e incluso por los intelectuales y profesionales" (Kerr, 1983: 19).

Siendo empresarios, trabajadores y políticos los tres actores del modelo conceptual de 'sistema de relaciones laborales' establecido por Dunlop (Dunlop, 1958), no es extraño que este autor participara

en la obra referida (Kerr et al, 1960): la misma defendía la universalización de su modelo. Pero no era ésta la única razón: como Due y otros demuestran, la importancia que Dunlop confería a los factores externos en los que se enmarcaba el sistema de relaciones laborales le movía a defender la tesis de una "creciente convergencia de las relaciones laborales en los distintos sistemas industriales"[1] (Due et al., 1991: 87).

En una obra posterior Kerr ahondó y limitó la teoría de la convergencia (Kerr, 1983), afirmando que sólo se daría en ciertas esferas sociales ('segments of society'), mientras que en otras persistiría el proceso de divergencia. Las esferas sociales en las que sí se daría una convergencia cada vez mayor serían las siguientes: "el contenido del conocimiento, la movilización de recursos de producción[2], la organización de la producción, los patrones de trabajo, los patrones de vida, y los patrones de distribución de las rentas económicas [economic rewards]"[3] (Ibid: 72[4]). Las fuerzas que impulsarían dicho proceso de convergencia serían, según Kerr, (a) el hecho de que todas las sociedades buscan el mismo objetivo de industrialización, que Kerr hacía equivalente al término 'modernización'; (b) el avance que creía ver en la educación de la

[1] "Esta atención a los factores externos en la organización de las instituciones de un [sistema] de relaciones industriales conduce a la tesis de una creciente convergencia entre las relaciones laborales de los distintos sistemas industriales" (Due et al., 1987: 87). Los factores externos a los que aludía Dunlop, englobados bajo el término "entorno del sistema de relaciones industriales", eran los siguientes: "características tecnológicas del lugar de trabajo y la comunidad de trabajo"; "constricciones impuestas por el mercado o el presupuesto a los actores"; y "distribución relativa del poder entre los actores en un marco social más amplio" (Dunlop, 1958: 9-13).

[2] Esto es, la tecnología. En otro momento de la obra, Kerr afirma que, independientemente de su orientación política, "cada nación ha buscado utilizar la mejor tecnología" (Kerr, 1983: 45). A ello reducía el 'segmento social' que titulaba "movilización de recursos de producción".

[3] En su lenguaje original: "the content of knowledge, the mobilization of resources of production, the organization of production, patterns of work, patterns of living, and patterns of distribution of economic rewards".

[4] Ver pgs. 33-75 de la obra, para un analisis detallado de la evidencia de convergencia o divergencia en los distintos 'segmentos de la sociedad'.

población a nivel mundial; (c) el desarrollo de las comunicaciones; y (d) un conjunto de "necesidades y expectativas comunes" entre dicha población mundial:

> "Hay unas preferencias similares por condiciones de vida mejores, en vez de peores; por estándares de vida más elevados, en vez de más bajos; por una oportunidad de elección más amplia, en lugar de más restringida"[5] (Kerr, 1983: 79).

Aparte de por su excesiva obviedad, los argumentos de Kerr pueden ser criticados por arrogarse el conocimiento de cuáles son los objetivos de la población a nivel mundial y, lo que es más serio, por establecer un modelo único para que tales objetivos sean logrados. Es imposible no ver un matiz ideológico en todo ello. El mismo Kerr hace explícito el normativismo que subyace a su teoría de la convergencia: "Liga la convergencia a la posible realización de una sociedad mejor para todo el género humano e incluso de unas perspectivas para la paz mundial"[6] (Kerr, 1983: 4). La razón esgrimida para que la idea de la convergencia vaya unida a la realización de una mejora social es la siguiente:

> "Como percibimos el futuro puede afectar decisivamente a como actuamos hoy. La historia ha sido forjada a menudo, y es forjada cada vez más, por visiones del futuro, así como por legados del pasado"[7] (Kerr, 1983: 5).

La idea de la convergencia se convierte así en una profecía que se cumple a sí misma; su carga de verdad científica queda, sin

---

[5] En su lenguaje original: "There are similar preferences for better working conditions rather than worse; for higher standards of living rather than lower; for more personal choice rather than less".

[6] En su lenguaje original: "It tied convergence to the possible realization of a better society for all mankind and even the prospects for world peace".

[7] "How we see the future can decisively affect how we may act today. History has often been forged and is increasingly been forged by visions of the future as well as by legacies of the past" (Kerr, 1983: 5).

embargo, en entredicho, en favor de su presumible valor como motor ideológico de la historia. Como veremos, este es un peligro en el que han tendido a caer versiones posteriores de la teoría de la convergencia.

La idea de la convergencia está, en efecto, muy presente en la filosofía de la Historia. Es significativo que en el primer capítulo de su obra Kerr pase revista a las distintas corrientes de pensamiento historiográfico que han recurrido a dicha idea, desde el triunfo universal de la industrialización, presagiado por Saint-Simon y Galbraith, al del comunismo, presagiado por Marx, pasando por aquellos pensadores que pregonaron la convergencia exclusivamente en determinadas dimensiones sociales, como hizo Max Weber al referirse a la burocratización de la misma (Kerr, 1983: 8-32).

2. Teorías de la Divergencia

Según Mueller, la década de los '70 volvió a exhibir un gran interés por la investigación comparada en organización empresarial, organización del trabajo y ciencias sociales en general. Muchos autores resaltaron entonces de nuevo las "significativas y persistentes diferencias entre los modelos [nacionales] de organización de empresas" (Mueller, 1994: 407).

Mueller ofrece en este artículo un clarificador análisis de los distintos puntos de vista desde los que se sostuvo entonces la teoría de la divergencia. El punto de vista *culturalista*, en primer lugar, está constituido por aquellas aportaciones teóricas que resaltan el peso de los factores culturales en la conformación de las organizaciones (Hofstede, 1983; Schneider, 1989). Schneider, por ejemplo, sostiene que el proceso de formulación de estrategias por parte de una organización puede verse afectado por la cultura de la nación en la que opera: dicha cultura "influye en la relación de una organización con su entorno, así como en las relaciones que se establecen en el seno de la misma" (Schneider, 1989: 149).

La crítica más fuerte que sufre este enfoque es metodológica y conceptual. Se deriva de la vaguedad del término 'cultura' y su difícil

transmisión a indicadores con los que estudiarla (Lane, 1989: 28-31). Lane propone el enfoque *institucional* como forma de resolver dichos problemas:

> "Los académicos que se sitúan dentro de esta tradición [institucionalismo] se centran, o bien en los rasgos estructurales de la organización empresarial, tales como la división del trabajo entre distintos niveles jerárquicos o las [formas de] representación de los intereses de los trabajadores, o bien en dimensiones actitudinales (...), e intentan explicarlos, unos u otros, por referencia a los arreglos institucionales [institutional arrangements] del medio social en el que está inserta la empresa"[8] (Lane, 1989: 31).

El enfoque institucionalista de la tesis de la divergencia era alimentado por estudios comparativos entre diversos países industriales avanzados que mostraban, en palabras de Mueller, "que había disposiciones institucionales propias de cada nación que conformaban en gran medida la estructura y procesos a través de los cuales se dirige la empresa"[9] (Mueller, 1994: 409).

Quizá el más relevante de esos estudios es aquel en el que Wolfgang Streeck compara la industria automovilística sueca y alemana, por un lado, con la existente en países como Gran Bretaña, Francia, Alemania o Italia (Streeck, 1985). En los casos alemán o sueco las restricciones legales para el acceso del empresario al mercado externo de trabajo (con el objeto de cubrir en él las

---

[8] "Scholars in this tradition [institutional tradition] focus either on structural features of business organization, such as the division of labour between different levels of the hierarchy or the representation of worker interests, or on attitudinal dimensions, such as attitudes to authority of social justice, and explain these by reference to institutional arrangements in the social environment in which the business enterprise is embedded" (Lane, 1989: 31).

[9] En términos más abstractos, Locke y Thelen afirman: "en la mayoría de los casos, los 'institucionalistas' centran su atención en las diferencias persistentes en la esfera del trabajo de distintos países, mostrando como configuraciones institucionales de carácter nacional condicionan de forma muy distinta los efectos de presiones internacionales comunes para todos esos ámbitos" (Locke y Thelen, 1993: 5).

necesidades de recursos humanos de la empresa) son mayores que en los casos francés o italiano, y más aún que en el caso inglés. Ello habría empujado a los empresarios alemanes y suecos a un desarrollo de sus propios mercados internos de trabajo, para lograr satisfacer *dentro de ellos* esas necesidades de cualificación que no podían satisfacer con tanta facilidad en el mercado externo de trabajo[10]. Una mayor cualificación de la mano de obra es, pues, coherente con un más difícil acceso al mercado externo de trabajo. Las empresas suecas y alemanas se habrían beneficiado además de la existencia de un bien público que nunca hubieran buscado por si mismas: un exceso de cualificación en el mercado externo de trabajo, que constituye una base muy favorable para la ulterior formación de sus empleados.

La existencia de una mano de obra cualificada habría permitido una más fácil aplicación de formas de organización del trabajo contrarias al Taylorismo, con una mayor polivalencia del trabajador y una menor división de tareas. Todo ello, a su vez, habría conducido a las empresas automovilísticas sueca y alemana a una estrategia comercial que apuntaba a nichos de mercado; es decir, a demandas especializadas y muy diversas de coches de alta calidad y gran valor añadido. Habría facilitado así la opción por una competencia en calidad, en vez de en cantidad:

> "Parece haber una fuerte 'afinidad electiva' (Weber) entre estrategias de ajuste industrial que apuntan a los segmentos superiores del mercado (...) y un 'conglomerado' de características del [sistema de] relaciones industriales que incluyen: estabilidad en el empleo; co-determinación; responsabilidad compartida en la administración de un mercado interno de trabajo bien desarrollado; una organización flexible del trabajo; y un sistema de formación independiente del mercado"[11] (Streeck, 1985: 22).

---

[10] Para un estudio seminal sobre el concepto de 'mercado interno de trabajo', véase Doehringer y Piore (1985).

[11] "There seems to be a strong 'elective affinity' (Weber) between upmarket strategies of industrial adjustment (...) and a 'cluster' of industrial relations characteristics comprising stable employment, co-determination, shared responsibility for the management of a well-developed internal labour market, a

Según Streeck, dos 'elecciones estratégicas' eran posibles en los ’70 para afrontar la crisis que por entonces atravesó el sector del automóvil: la primera ('neoliberal') consistía en que los empresarios recuperaran la agilidad para ajustar el tamaño de sus plantillas a las necesidades de un mercado cada vez más inestable; la segunda ('cooperativista') consistía en que, manteniendo una cierta seguridad en el empleo, ajustaran las cualificaciones de sus trabajadores (y no el tamaño de sus plantillas) a lo que el mercado requería. Según Streeck, esta segunda estrategia, seguida por la industria sueca y alemana, habría demostrado ser mucho más efectiva para la adaptación a un ritmo permanente de cambio en el mercado del automóvil. Así pues, lo que parecían ser 'constricciones' impuestas en Alemania y Suecia por sus sistemas de relaciones laborales se tornaban en 'oportunidades' para sus respectivas industrias automovilísticas (Streeck, 1986).

Esta línea argumental, expuesta por el autor en numerosas obras, revela cómo, según su concepción, los sistemas de relaciones laborales, lejos de estar determinados por los desarrollos tecnológicos o por las fuerzas económicas que se dan a nivel mundial, pueden determinar ellos mismos que curso de acción ('elección estratégica') se sigue para enfrentar esos retos internacionales. Las presiones internacionales constituyen estímulos que provocan reacciones distintivas en los marcos institucionales nacionales; no son fuerzas que determinen su convergencia. Por ejemplo, ante un mismo estímulo, la posición mantenida por los sindicatos, y la fuerza para sostenerla, pueden condicionar que las empresas sigan una u otra de las estrategias descritas más arriba: “la constancia del poder e influencia sindicales durante los años ’80 [allá donde tal poder e influencia se dio] estuvo asociada con una capacidad de los sindicatos para contribuir a una restructuración económica dirigida hacia una producción de calidad, diversificada y con alto valor añadido [high value-added diversified quality

---

flexible work organisation, and a market-independent training system" (Streeck, 1985: 22).

production]"; tal contribución se habría dado "al imponer a las compañías constricciones que les impedían seguir sendas de ajuste salarial, a la vez que creaban oportunidades para que buscaran la flexibilidad funcional dentro de sus propias plantillas, en la búsqueda de una competitividad en calidad", y no en cantidad (Streeck, 1992b: 307[12]).

Más incluso: frente a corrientes tradicionales que tomaban el cambio tecnológico como una 'factor exógeno', como un *datum* ante el que los sistemas de relaciones laborales reaccionaban, permitiéndolo o impidiéndolo, Sorge y Streeck defendieron que dichos sistemas de relaciones laborales podían condicionar la 'dirección y esencia' del cambio tecnológico que se desarrollara en cada país (Sorge y Streeck, 1987).

La crítica que se podría hacer a esta posición teórica es el dar por hecho que las empresas se adaptan al marco de relaciones laborales en el que operan, en vez de tratar ellas mismas de adaptarlos a sus propios objetivos, como ha sido el caso, bien documentado y estudiado, de la Nissan en Sunderland, Reino Unido (Garrahan y Stewart, 1992). Dicho de otro modo, el bien trabado argumento de Wolfgang Streeck olvida el proceso dialéctico que comporta todo sistema de relaciones laborales. Este proceso dialéctico convierte el sistema de relaciones laborales en un equilibrio no del todo estable entre fuerzas e intereses distintos. Para ninguno de ellos representa tal sistema una situación óptima; de ahí que haya que considerar una nada despreciable tendencia de los actores a cambiarlo y adaptarlo lo mejor posible a sus propios intereses.

Otros trabajos han rebatido la tesis de la convergencia en la misma línea que Streeck (Dohse et al., 1985; Jürgens et al., 1993). Dohse y otros sostienen que el 'modelo de organización japonesa' no es en realidad, como muchos habían defendido, un sistema de

[12] "Sustained union strength and influence in the 1980s was associated with a capacity of unions to make a productive contribution to economic restructuring towards high value-added diversified quality production, by simultaneously imposing contraints on firms preventing them from following low wage adjustment paths, and creating opportunities for management seeking functional flexibility in the pursuit of quality-competitiveness" (Streeck, 1992b: 307).

organización superior, más sofisticado que el Fordismo y al que, por ello, todos los demás países habrían de tender[13]. Los autores defienden la existencia de fuertes conexiones entre el Fordismo y el Toyotismo, de tal manera que éste último no es una alternativa al primero, sino una mera aplicación del mismo a un determinado contexto laboral: "el Toyotismo es sencillamente la puesta en práctica de los principios organizativos del Fordismo en condiciones en las que las prerrogativas empresariales son prácticamente ilimitadas", ello debido a la derrota sufrida en Japón por los sindicatos independientes en los años '50, lo cual motivó su casi total desaparición (Ibid, 141).

En consecuencia, Dohse y otros niegan la posibilidad de que el Toyotismo sea transferido a Occidente: "está arraigado en un sistema de relaciones laborales que, por diversas razones, es inaceptable para los sindicatos en Europa y los Estados Unidos" (Dohse et. al, 1985: 117); "sólo es posible en un entorno de relaciones laborales en el cual apenas haya límites a las prerrogativas empresariales" (Ibid: 140).

No obstante, sólo se argumenta en contra de la deseabilidad de la transferencia de ese modelo. Los autores no aportan evidencia empírica alguna en contra de dicha transferibilidad, aunque ésta suponga la erosión de los sistemas de relaciones laborales que la obstaculizan. En su argumento está implícita la idea (por demostrar) de que los sistemas de relaciones laborales occidentales son suficientemente fuertes como para aguantar el embate de las empresas, si éstas se proponen la introducción de un modelo mundial. Por decirlo de algún modo, son “inmunes” a tales pretensiones.

Estas limitaciones han sido recientemente superadas por el exhaustivo estudio de los cambios en la organización del trabajo realizado, para la industria automovilística británica, alemana y estadounidense, por Ulrich Jürgens, Thomas Malsch y Knuth Dohse (Jürgens et al., 1993). Tomando como muestra diecisiete plantas de

---

[13] Véanse comentarios sobre la obra de Ronald Dore más adelante (nota a pie 40).

tres compañías multinacionales del sector repartidas en estos países, llegan a la conclusión de que, en efecto, se están produciendo importantes cambios en la organización del trabajo del sector. No obstante, son cambios sólo parciales, no siempre en el mismo sentido, y fuertemente "mediados" por factores de orden empresarial y, sobre todo, de orden nacional. Los sistemas de relaciones laborales condicionan fuertemente la dirección del cambio. Sin embargo, dichos sistemas son considerados de nuevo "intervening variables", no el objeto fundamental del estudio, como será el caso de esta tesis.

Comentario [log1]: Se me ocurre que una de las preguntas que me puede formular el tribunal de tesis es que desarrolle algo más la diferencia entre mi argumento y el argumento empleado por estos señores; en otras palabras, qué es lo que añado yo a lo que han dicho ellos.

El *enfoque del Efecto Societal (societal-effect approach)*, representado sobre todo por autores del Laboratoire d'Economie et Sociologie du Travail (LEST) de la Universidad de Aix-en-Provence, se opone también desde un punto de vista institucionalista a la tesis de la convergencia, pero con un marco teórico bastante más ambicioso que los estudios anteriores. Mientras éstos restringen casi por completo su atención al marco de las relaciones laborales, el enfoque societal considera otras dimensiones sociales:

> "Aboga por que el estudio de las organizaciones se extienda a la interacción de la gente en el trabajo, las características de los puestos de trabajo [jobs] y los sistemas de contratación, formación, retribución y relaciones laborales[14]. Todos estos ámbitos habían de ser considerados como fenómenos dentro de una sociedad, y la distinción entre organización y entorno debía ser, por lo tanto, abandonada"[15] (Maurice et al., 1980: 61)

Maurice et al. escogieron nueve emplazamientos industriales en Francia, Gran Bretaña y Alemania para estudiar la organización del

[14] Se podría argumentar que ya Dunlop incluyó alguno de los "sistemas" mencionados por Maurice et al. (contratación, formación, retribución) en el ámbito del "sistema de relaciones laborales", sin hacerlos distintos a él (ver Dunlop, 1958: 1-32; 380-389).

[15] "It makes for an extension of organizational research into the interaction of people at work, work characteristics of jobs, systems of recruitment, education, training, remuneration, and industrial relations. All these were to be considered as phenomena within a society, and the organization-environment distinction was thus abandoned" (Maurice et al., 1980: 61).

trabajo y la producción, controlando en la selección el tamaño de la empresa, el producto que la empresa fabricaba y el tipo de producción en el que se englobaba (producción unitaria, producción en masa o producción continuada). Demostraron que, por encima de tales factores, la organización de las empresas mostraba ciertas particularidades nacionales en cada una de las distintas dimensiones organizativas estudiadas. Estas dimensiones eran las siguientes: (a) la división de la fuerza de trabajo en distintas categorías profesionales (directivos, técnicos, mandos intermedios, operarios de producción) y la importancia relativa de cada una de estas categorías, (b) la agrupación de tareas en distintos puestos de trabajo y la autonomía en el trabajo, y (c) la cualificación, formación y perspectivas de carrera de los operarios.

Tales particularidades, coherentes de una dimensión a otra, se reforzaban entre si, dando lugar a diferentes patrones nacionales de organización empresarial que se alimentaban a si mismos. Así, por ejemplo, Francia, que mostraba la mayor proporción de mandos intermedios entre la fuerza de trabajo, era también el país donde el porcentaje de personal de mantenimiento era mayor. Ello era coherente con una menor autonomía de los trabajadores de producción, cuyo trabajo era supervisado y controlado por el 'staff' en mayor medida de lo que ocurría en los otros dos países. La división de tareas era también más acusada en las fábricas inglesas o francesas que en las alemanas.

Todo ello, por último, coincidía con lo que particularizaba a Francia en la última dimensión estudiada: la cualificación y formación. Mientras en Alemania la fuerza y calidad del sistema de aprendizaje producía operarios muy bien formados, en Francia tal sistema no estaba tan arraigado: los operarios, con menor formación inicial, se formaban sobre todo *en el trabajo*. Por el contrario, en el sistema educativo francés tenían una gran importancia las Escuelas de Ingeniería, que proporcionaban una buena formación técnica a un nivel más elevado. Ello ayudaba a entender el mayor peso que tenían en Francia los elementos del 'staff' técnico (ingenieros) sobre el personal productivo y el menor peso que tenían en Alemania. Ayudaba también a entender que en Alemania los trabajadores de

producción fueran más polivalentes y gozaran de una mayor autonomía en el trabajo, mientras que en Francia el trabajo técnico estaba más compartimentalizado y jerarquizado.

Lane, otro de los representantes del enfoque societal, enriqueció el estudio de Maurice et al. mediante la añadición de otros factores, tales como la fuerza del movimiento sindical o el estilo empresarial de cada país, al estudio de la organización empresarial[16] (Lane, 1989). Lane demostró de nuevo cómo, por encima de las imposiciones técnicas, como el tamaño de la empresa, o la tecnología óptima a ser usada para una determinada producción, la configuración de la organización empresarial era el resultado de patrones de interacción entre empresa, trabajadores y Estado distintivos de cada país:

> "La organización de una empresa, y la gestión [management] y prácticas de trabajo [working practices] que forman parte de ella, han sido creados en un complejo proceso de interacción entre diferentes estructuras institucionales que se refuerzan entre sí" (Lane, 1989: 292[17]).

---

[16] Más allá de la Escuela del Efecto Societal, y como refinamiento de la misma, Arndt Sorge pone en relación los constructos societales elaborados por ella con estrategias de mercado y de producto predominantes en cada país (no ya en cada sector, como había hecho Streeck). Así, la organización del trabajo menos jerarquizada propia de Alemania, con una mayor cualificación del trabajador de base, una mayor polivalencia y una menor diferenciación entre concepción y ejecución, supondría un incentivo para el predominio de "empresas medianas de fabricación de bienes de equipo"; por el contrario, la organización del trabajo más jerarquizada propia de las empresas francesas, donde se da una mayor distinción entre gestión, concepción, diseño, planificicación y ejecución, encajaría con una preponderancia de "grandes empresas de producción continua y en masa" (Sorge, 1991: 166). Ello llevaría, en última instancia, a que los constructos sociales propuestos por la Escuela Societal condujeran a una progresiva especialización de las economías nacionales (ver también Porter, 1990).

[17] "The organization of a business enterprise, and the management and working practices which are part of it, have been created in a complex process of interaction between different institutional structures which mutually reinforce each other" (Lane, 1989: 292).

Todas las dimensiones utilizadas dentro del enfoque societal para el estudio de las organizaciones son en realidad representación de estructuras sociales más amplias, propias del conjunto de las sociedades nacionales en las que tales organizaciones operan (sistemas de reclutamiento, nivel de cualificación de los trabajadores, sistemas de formación, sistemas de remuneración, relaciones laborales, características de los puestos de trabajo, interacción entre los trabajadores...). La sociedad se imbrica así en la organización. Mientras los enfoques teóricos previos, preocupados por la respuesta de las organizaciones empresariales ante estímulos o retos exteriores, tomaban como base la diferencia entre organización y entorno nacional, el enfoque societal pone en duda tal diferencia: los límites entre la organización y el entorno son fluidos, imprecisos.

Los autores de la escuela societal estudian las interrelaciones entre todos estos 'factores societales' con la voluntad explícita de no asignar a ninguno de ellos un mayor peso explicativo que a otros. Las sociedades parecen cúmulos de estructuras con una conformación particular, que depende de cada país. La interacción singular entre tales estructuras origina que cada país tenga un patrón distintivo que se perpetua a si mismo. No obstante, este planteamiento podría recibir una crítica similar a la de la escuela institucional: la minusvaloración de fuerzas que, por su ámbito de actuación supranacional, pueden estar presionando efectivamente desde el exterior sobre esos 'constructos sociales' nacionales, forzándolos a converger en torno a un modelo único.

3. Teoría de la Convergencia: aportaciones recientes

La tesis de la convergencia de las sociedades industriales avanzadas ha revivido recientemente enfocada a dos ámbitos distintos. En primer lugar, se ha generado toda una literatura que defiende la transición hacia un nuevo modelo de producción y organización del trabajo. En segundo lugar, derivado de ese primer proceso de convergencia, se estaría dando un segundo proceso

paralelo de acercamiento de los distintos sistemas nacionales de relaciones laborales entre sí[18].

3.1. Convergencia en la organización de la producción y el trabajo: el debate sobre la flexibilidad.

3.1.1. El Fordismo, paradigma productivo previo.

Todas las aportaciones teóricas que recientemente se han planteado la existencia de un cambio global en el modo de producción y organización del trabajo parten de la existencia de un paradigma productivo previo, presuntamente dominante durante la primera mitad de siglo y al que generalmente se denomina Fordismo.

Las manufacturas surgidas de la primera revolución industrial utilizaban todavía en buena medida trabajadores cualificados según los viejos patrones artesanales. Estos trabajadores tenían frente a sus patronos el relativo poder que les confería su oficio, el cual les permitía, por ejemplo, trabajar a un ritmo no estrictamente impuesto por ellos (Coriat, 1989).

El Taylorismo surgió en la llamada segunda revolución industrial, a finales del siglo pasado, con dos objetivos: por un lado, eliminar este poder del trabajador frente a su patrono, haciéndole mucho más prescindible ante él; por otro, acabar con todos los tiempos muertos surgidos en la fábrica debido a la relativa independencia del trabajador, transformando dichos tiempos muertos en aumentos de productividad. Estos tiempos muertos tenían dos orígenes: la coordinación de los distintos segmentos del proceso productivo, por un lado, y la fatiga y el descanso, por otro (Aglietta, 1979: 114).

Para conseguir estos dos objetivos (aumentos de productividad y eliminación de la autonomía del trabajador frente al patrón) se procede, en primer lugar, a un estudio sistemático de las tareas

[18] La relación entre ambos conceptos, 'organización del trabajo' y 'sistema de relaciones laborales', es abordada más adelante: ver pg. 47. McDuffie, en un análisis reciente de las tendencias en la industria del automóvil a nivel mundial, defiende la posibilidad de que se dé una convergencia en una esfera (organización del trabajo) y no se dé en la otra (sistema de relaciones laborales) (McDuffie, 1995: 72).

desarrolladas por el trabajador, descomponiendo las mismas en movimientos lo más simples posible; en segundo lugar, se estudia la forma más eficiente de realizar cada uno de esos movimientos; en tercer lugar, se recompone el proceso productivo de acuerdo con los resultados anteriores, tratando de que tanto máquinas como hombres desempeñen tareas simplificadas al máximo de la forma más eficiente posible[19]. La productividad del trabajo aumenta así a costa de la cualificación del trabajador. Bajas cualificaciones (que vulneran al trabajador frente al empresario), maquinaria muy especializada (special-purpose machinery) y labores repetitivas y simples son el resultado del Taylorismo. También lo es la creciente estandarización del producto y de sus componentes (Giordano, 1992: 28).

El Fordismo, surgido en la fabricación de automóviles, pero extendido después a otros muchos sectores, añade la cadena de montaje al Taylorismo: el trabajador deja de desplazarse por su lugar de trabajo; el producto que manipula pasa ahora por delante de él, y debe tener a su alcance todo lo necesario para manipularlo. El ahorro de tiempo es enorme y la productividad del trabajo vuelve a aumentar considerablemente (Aglietta, 1979: 116/122).

Una de las consecuencias más importantes de todos estos aumentos de productividad fue la sensible reducción de costes unitarios, que permitió la expansión del consumo de ciertos productos a sectores sociales cuya renta antes no se lo permitía. El consumo de masas es así entendido por algunos como un elemento más del Fordismo (Escuela de la Regulación francesa) (Aglietta, 1979: 117). Un régimen de acumulación fundado en el consumo de masas solía ir de la mano de políticas económicas de estimulación de la demanda y de un Estado del Bienestar, redistribuidor, que facilitaba dicha demanda[20].

La estandarización de la producción, extendida de la producción de bienes de consumo a la de los componentes intermedios con los

---

[19] El resultado de todo este proceso recibió también el nombre de Organización Científica del Trabajo.

[20] Ver Hyman, 1994: 6-7. Pontusson proporciona también una muy buena explicación del 'acuerdo de posguerra' entre trabajadores y empresario en: Pontusson, 1992: 24-28.

que son manufacturados, permitió una creciente integración vertical[21] del proceso productivo (Aglietta, 1979, 117). Por otro lado, la creciente racionalización del mismo dio lugar a que la división del trabajo se llevara a sus últimas consecuencias y se crearan múltiples departamentos, encargados de mantenimiento, reparación, control de calidad, etc., desarrollándose así una compleja jerarquía empresarial[22]. Junto a su creciente integración vertical, ello convierte a la empresa en una burocracia cada vez más compleja (Tolliday y Zeitlin, 1986: 1-2).

3.1.2. Crisis del Fordismo

En la década de los '70 este modelo de producción y acumulación de capital entró en crisis. Varios factores condujeron a ella (ver Hyman, 1994; Streeck, 1985; Jürgens et al., 1993). El creciente malestar entre la clase trabajadora por sus condiciones de trabajo, que cada vez se equiparaban menos con sus expectativas, generó movilizaciones y disminuyó la productividad en las fábricas a finales de los '60. Además, los '70 fueron testigos de dos 'shocks petrolíferos' que generaron una crisis de oferta. El aumento del precio del petróleo repercutió en los precios, generó inflación y frenó bruscamente la demanda. Ello coincidía con la saturación progresiva que, tras el fuerte crecimiento económico posterior a la II Guerra Mundial, estaban alcanzado los mercados de numerosos productos en los países industriales avanzados. La competencia en estos sectores se hacía más dura para las empresas que concurrían a ellos. Por otro lado, las economías de dichos países, cada vez más internacionalizadas, se enfrentaban a la creciente inestabilidad del

[21] Law describe tal proceso como una de las formas de expansión empresarial durante el Fordismo, junto a la expansión geográfica. La integración vertical es la simple compra de proveedores por parte de la casa matriz, de manera que ésta gana "control sobre los procesos y se ahorra costes de transporte y transacción" (Law, 1991: 5).

[22] Véase la explicación detallada de este proceso, desde una óptica de 'acción racional' dentro de la empresa, en Miller (1992).

comercio internacional, derivada de la ruptura de los Acuerdos de Bretton Woods, que en 1944 había establecido la paridad del dólar con el oro y de las monedas nacionales con el dólar. Todo ello cuestionó el crecimiento estable de la demanda que había estado en la base de la consolidación del binomio Fordismo/Taylorismo.

Aunque existía ya antes, el Neocorporatismo, con la consiguiente "incorporación de los sindicatos a la gestión de la macroeconomía", fue la primera respuesta a la crisis[23] (Hyman, 1994: 9). Se trataba de llegar a acuerdos para la contención de las espirales inflacionistas que estaban afectando a las economías desarrolladas. Los sindicatos resolvieron el conflicto mediante negociaciones a alto nivel con organizaciones empresariales y gobiernos. La fórmula, que sólo atendía a algunos de los síntomas de la crisis, no llegó a tener un éxito duradero. Produjo tensiones internas en las organizaciones sindicales y no evitó que las condiciones del mercado de trabajo siguieran empeorando. El desempleo consiguiente supuso un mayor peso presupuestario para el Estado.

Muchas empresas, de acuerdo a diversos autores, tratarían de dar en los años '80 una solución propia al problema, mediante una revisión del paradigma productivo predominante (ver también Hyman, 1994). En un contexto de creciente competencia entre empresas, se trataría de hacer frente a una demanda cada vez más inestable, diversa y exigente (propia de mercados saturados) mediante una producción más flexible y adaptable. Es entonces cuando resurge la tesis de la convergencia, de la mano de toda una literatura que aboga y anuncia la sustitución general del modo de producción Fordista por uno nuevo, que ha recibido muy diversas etiquetas (post-Fordismo, neo-Fordismo, especialización flexible...). En torno a este nuevo sistema de producción y organización del trabajo estarían *convergiendo* las estructuras productivas de los países industriales avanzados. Veremos a continuación los principales ejemplos de dicha literatura.

---

[23] Ver también Pontusson, 1992: 28-31.

3.1.3. Enfoques sistémicos: literatura de los Modelos Óptimos ('Best Practices').

En los años '80 y '90 se desarrolló una profusa literatura que anunciaba la convergencia mundial de los sistemas de producción y organización del trabajo en torno a lo que se dio en llamar 'modelos óptimos', nuevos sistemas que vendrían a sustituir el binomio Fordismo/Taylorismo y que se caracterizarían por la interrelación y el carácter necesario de los elementos que los constituían. Esta es la razón por la que califico de 'sistémicos' a tales modelos, por contraposición al 'enfoque no sistémico' de la Escuela de la Regulación, que veremos más adelante, y donde tales elementos son opciones de flexibilidad a disposición de las distintas economías.

Aunque algunos de tales modelos fueron forjados, como en el caso del Fordismo, a partir de tendencias recientes observadas en la industria del automóvil, pronto se convirtieron en modelos analíticos aplicados a otros muchos sectores. Como ejemplos de ello, pueden servir el estudio de Bratton sobre la 'japanización'[24] de la industria británica (para el cual escoge tres empresas, una de las cuales es una compañía de fabricación de maquinaria para la prospección petrolífera y otra, una compañía de fabricación de maquinaria de embalaje) (Bratton, 1992); o un estudio muy similar de Oliver y Wilkinson, que incluye a IBM y a Komatsu, una empresa de fabricación de maquinaria para la industria minera (Oliver y Wilkinson, 1988). En España empiezan también a aparecer estudios que aplican algunos de los modelos que van a ser descritos a continuación a sectores distintos al del automóvil (Coller, 1997; Martín Artiles, 1995).

[24] El concepto de 'japanización' que utiliza Bratton incluye la mayoría de los elementos del modelo de 'producción ajustada', que será descrito en las siguientes páginas (Bratton, 1992: 17-47).

3.1.3.1. Especialización Flexible

El primer 'modelo óptimo' fue formulado por Sabel y Piore, quienes lo denominaron 'especialización flexible' (Sabel y Piore, 1984). Estos autores utilizaron el término 'divisoria industrial' para denominar las transiciones entre un 'paradigma tecnológico' y otro. A finales del siglo XIX se habría dado una 'divisoria' entre la producción artesanal y la producción en masa; a finales del siglo XX se estaría dando la 'segunda divisoria industrial', que marcaría el ocaso de la producción en masa y la convergencia en torno a un nuevo paradigma industrial, la 'especialización flexible'[25]. Esta era vagamente definida de la siguiente manera:

> "La 'especialización flexible' es una estrategia de innovación permanente: [se trata de una] acomodación a un cambio incesante, en vez de un esfuerzo por controlarlo. Esta estrategia está basada en maquinaría flexible (de múltiples usos), trabajadores cualificados, y la creación, mediante la política, de una comunidad industrial que reduzca las formas de competencia en su seno a aquellas que favorezcan la innovación"[26] (Sabel y Piore, 1984: 17).

El marco institucional jugaba un papel importante en esta conceptualización de la especialización flexible. En vez de una

---

[25] Aunque plantearon dos salidas posibles a la crisis de la 'producción en masa', las limitaciones que Sabel y Piore vieron en una de ellas (la intensificación de la 'multinacionalización', o transferencia creciente de actividades productivas al Tercer Mundo) llevaba implícita la defensa de la otra salida, la 'especialización flexible', como la solución óptima (Sabel & Piore, 1984: 251-280).

[26] "Flexible specialization is a strategy of permanent innovation: accommodation to ceaseless change, rather than an effort to control it. This strategy is based on flexible -multi-use- equipment; skilled workers; and the creation, through politics, of an industrial community that restricts the forms of competition to those favoring innovation" (Sabel y Piore, 1984: 17).

definición precisa, los autores aportaban distintos ejemplos de la misma: los 'conglomerados regionales', las 'empresas federadas', las 'firmas solares' y las 'factorías taller'[27]. Todos ellos eran comunidades industriales dentro de las cuales, gracias a una regulación implícita o explícita, la cooperación era primada por encima de la competición (Sabel & Piore: 1984, 265-268). Este elemento de cooperación entre trabajadores y dirección, por un lado, y entre empresa y proveedores, por otro, era considerado fundamental para el fomento de la innovación y el cuidado de la calidad, estrategia perseguida por la especialización flexible y que era considerada como la más satisfactoria en mercados cada vez más saturados[28].

3.1.3.2. Producción Ajustada

[27] Los 'conglomerados regionales' son grupos de pequeñas y medianas empresas ligadas por un sentido informal de comunidad, de caracter étnico, político o religioso. Las 'empresas federadas', como las que forman el sistema Motte francés o como los zaibatsu japoneses, están económicamente conectadas entre sí por lazos familiares y por el intercambio de directivos o acciones. Las 'firmas solares' son aquellas rodeadas de proveedores a los que han delegado muchas de las funciones desarrolladas anteriormente por ellas y con los que mantienen estrechas relaciones de cooperación; por ejemplo, en el desarrollo de un nuevo modelo. Por último, las 'factorías taller' se caracterizan por un elevado grado de descentralización con relación a la rígida estructura organizativa de las grandes corporaciones en el pasado, muy centralizada. Esta descentralización supone una delegación de responsabilidades a instancias inferiores de la escala jerárquica (Sabel y Piore, 1984: 265-268)

[28] La vaguedad de la teoría de la especialización flexible se debía precisamente al intento de incluir bajo el mismo nombre realidades muy distintas. Para Chris Smith el concepto de especialización flexible es en realidad una ampliación del concepto de neo-fordismo, que Sabel había empleado anteriormente para denominar lo que estaba ocurriendo en la Terza Italia (Sabel, 1982), con el objeto de que cupieran en él las experiencias de flexibilización de la producción que presuntamente se estaban dando en grandes corporaciones como General Electric, Boeing, Ford o GM (Smith, 1991: 147-150).

Otros autores del Massachusets Institute of Technology (MIT) profundizaron la teoría de la especialización flexible, incluyendo en tal concepto los cambios recientes que se estaban dando en la organización de la producción y el trabajo en algunas empresas del automóvil (Tolliday & Zeitlin, 1986; Katz y Sabel, 1985, Katz, 1985). El punto de referencia era frecuentemente la industria automovilística japonesa, que, en medio de la crisis mundial que atravesó el sector en los '70, había hecho gala de un crecimiento sorprendente (Tolliday & Zeitlin, 1986: 11-21). Tales desarrollos de la teoría de la especialización flexible hacían más hincapié en los cambios que traían flexibilidad a la organización de la producción y el trabajo que en los elementos institucionales que mitigaban la competencia entre empresas. Se trataba de sustituir la estrategia de producir cada vez más barato por la de producir en calidad, ajustándose cada vez más rápido a los gustos diversos y cambiantes del consumidor.

Esta literatura que establecía un nuevo modelo de producción y organización del trabajo pronto se vio desarrollada todavía más por dos informes sobre la industria mundial del automóvil llevados a cabo en etapas sucesivas por un equipo multinacional de investigadores coordinados por el MIT (Altshuler et al., 1984; Womack et al., 1990). El primero de tales informes era más cauto en cuanto a la defensa de un modelo general de convergencia en el ámbito de la producción. Aunque el "sistema de relaciones laborales japonés" era establecido como el patrón al que aproximarse, o del que aprender, se alertaba también contra algunos de los elementos no deseables del mismo, y se planteaban en cualquier caso serias objeciones a su transferibilidad a Occidente (Altshuler et al., 1990: 215-218).

El segundo informe sí fijaba ya un modelo de producción óptimo. El informe prestaba especial atención al modo de producción de la empresa japonesa Toyota, comparándolo con el modo de producción en una fábrica tradicional de General Motors en EEUU. El resultado de la comparación era la defensa de un nuevo sistema de producción, parecido al de Toyota, al que Womack y colaboradores llamaban 'producción ajustada' ('lean production'):

> "La 'producción ajustada' (...) es 'ajustada' [o 'delgada'] porque usa menos de todo en comparación con la 'producción en masa': la mitad del esfuerzo humano, la mitad del espacio de fabricación, la mitad de inversión en herramientas, la mitad de horas de ingeniería para el desarrollo de un nuevo producto, todo ello en la mitad de tiempo"[29] (Womack et al., 1990: 13).

En otras palabras, era una manera de aumentar la productividad del trabajo y simultáneamente reducir costes, mediante la reducción al máximo de todos los factores de producción que no añadieran valor al producto. El objetivo no se reducía a eso: se incluía también la mejora de calidad y la flexibilización de la gama de productos, para adecuarse a una demanda cada vez más diversa y más rápidamente cambiante[30].

El elemento más importante de la 'producción ajustada' en el ámbito de la producción era la flexibilidad funcional de los trabajadores. Se trataba de dejar atrás la fuerte especialización y simplificación del trabajo propia del Taylorismo para pasar a un tipo de trabajador con una gama más amplia de cualificaciones. En primer lugar, los operarios de producción asumirían una gama más amplia de trabajos productivos. A ello se añadía (a) la realización de tareas sencillas de mantenimiento y reparación, (b) el control de la calidad del trabajo y del producto, (c) el cuidado de la limpieza y el orden en el área de trabajo y (d) la identificación y resolución de problemas de producto y de proceso.

El trabajo en equipo era el canal fundamental a través del cual se conseguiría toda esta flexibilidad funcional, que por otro lado implicaba una simplificación de categorías y un aumento de la cualificación de los trabajadores. La fuerza de trabajo sería

---

[29] "Lean production (...) is "lean" because it uses less of everything compared with mass production -half the human effort in factory, half the manufacturing space, half the investment in tools, half the engineering hours to develop a new product in half the time" (Womack et al., 1990: 13).

[30] Ver también Jürgens et al., para una análisis detallado y crítico del modelo creado por Womack et al. (Jürgens et al., 1993: 43-51).

estructurada en equipos de veinte o treinta miembros. Todos ellos rotarían por los distintos puestos del equipo, de manera que llegaran a conocerlos todos a la perfección. Los miembros del equipo se responsabilizarían colectivamente de la carga de trabajo que les fuera asignada y de la consecución de unos estándares mínimos de calidad, disponiendo de autonomía para lograr tales objetivos. Aparte de ello, se reunirían periódicamente para discutir los problemas surgidos en su área de trabajo y tratarían de buscar soluciones a los mismos. Se perseguía así llegar en el futuro a una situación de 'cero defectos', en la que el proceso de producción se diera sin interrupciones y generando una calidad óptima.

Cada equipo tendría al frente un coordinador, el más experimentado de sus miembros, conocedor de todas las tareas y distribuidor de las mismas a sus compañeros. El coordinador relevaría a cualquier miembro del grupo cuando éste faltara, entrenaría a sus compañeros de manera que pudieran desempeñar todas las tareas dentro del grupo, y distribuiría los materiales que necesitaran para su trabajo. El coordinador podía llegar a adquirir funciones imprecisas de mando, como la evaluación de los miembros del equipo.

Las mejoras de productividad derivadas de esta flexibilidad funcional serían las que permitirían conseguir los ahorros de mano de obra, materiales, tiempo de reparación y otros a los que aludía la cita recogida más arriba. Otro elemento esencial que garantizaba tales ahorros era un sistema de aprovisionamiento en virtud del cual los componentes que formarían parte del producto final serían enviados a la casa matriz por las empresas proveedoras *sólo* en la cantidad exacta y en el momento justo en que fueran a ser incorporados al producto (sistema 'just-in-time'). Ello ahorraba a la casa matriz costes de inventario y almacenamiento. Se trataba de un elemento más de esa relación estrecha entre proveedores y casa matriz que se propugnaba con la 'producción ajustada'.

A diferencia del primer informe del MIT, en este segundo quedaba perfectamente clara la transferibilidad de la 'producción ajustada' ['lean production'] de un país a otro. La factoría de

NUMMI, una empresa surgida de la cooperación entre Toyota y General Motors, era la viva prueba de ello:

> "La 'producción ajustada' suplantará tanto a la producción en masa como a las reminiscencias de producción artesanal que queden en todas las áreas de esfuerzo industrial, para convertirse en el sistema de producción estándar a nivel global en el siglo XXI"[31] (Womack et al., 1990: 278[32]).

3.1.3.3. Firma Flexible

El modelo teórico de la 'firma flexible' defendía la existencia de una convergencia en torno a modelos productivos y de organización del trabajo que conjugaban la flexibilidad funcional con otros tipos de flexibilidad (Atkinson, 1985; 1986/87). En vez de optar por distintas estrategias de flexibilidad, como otros autores habían mantenido (Streeck, 1986), las empresas, según Atkinson, perseguían todos los tipos de flexibilidad a un tiempo, tratando de aplicarlos a distintos colectivos dentro de ellas.

Comentario [log2]: El modelo teórico de la 'firma flexible', que a continuación se introduce, puede no ser pertinente. Atkinson descubrió una tendencia a la combinación interna de distintas formas de flexibilidad SÓLO entre las compañías británicas; no se trataba de un proceso de convergencia internacional.

Así, la empresa buscaría la flexibilidad funcional dentro de un núcleo central de trabajadores a los que la empresa garantizaba seguridad en el empleo, puesto que ese tipo de flexibilidad requería de una buena disposición y formación por parte del trabajador. Ese núcleo de trabajadores coincidía con los que en el modelo de la 'producción ajustada' formulado por Womack y otros asumían una gama amplia de tareas.

Un primer cinturón de trabajadores en torno a ese núcleo gozaría de menor seguridad en el empleo; su cualificación sería también menor. Las empresas buscarían en ellos la flexibilidad numérica y

---

[31] La idea de la necesaria difusión de la 'producción ajustada' fue luego retomada y defendida por otros muchos autores (ver, por ejemplo, McDuffie, 1995: 77-79).

[32] "Lean production will supplant both mass production and the remaining outposts or craft production in all areas of industrial endeavour to become the global standard production system of the twenty-first century".

'financiera'. La flexibilidad numérica implicaría que "en cualquier momento el número de trabajadores empleados se ajustara al número de trabajadores requeridos" (Atkinson, 1985: 11). En cuanto a la flexibilidad financiera, se trataría, en primer lugar, de la adecuación de los salarios al estado de la oferta y la demanda en el mercado externo de trabajo; en segundo lugar, se trataría de la adecuación de las retribuciones a la marcha de la empresa.

Habría un segundo cinturón de trabajadores, cuya precariedad en el empleo sería todavía mayor ("reparto de trabajo, contratos de corta duración, aprendices retribuidos con dinero público (subsidios) y reclutamiento mediante contratos temporales"[33], Atkinson, 1985: 17). En este segundo cinturón la empresa buscaría combinar una flexibilidad funcional de baja cualificación con la flexibilidad numérica.

A todos estos tipos de flexibilidad se unía una tendencia creciente de las empresas a subcontratar servicios y actividades a otras empresas menores que, sin embargo, pasaban a depender de las primeras en muchos aspectos. Cualquier disminución del ritmo de producción dejaba así de afectar a lo que antes era parte del proceso productivo de la empresa. Si la empresa, ante una caída de la producción, no se veía ya necesitada de la producción de un componente en la medida en que lo necesitaba antes, sólo necesitaba reducir los pedidos a la empresa proveedora; era ella la que se vería enfrentada a los problemas laborales o financieros consiguientes. Como Atkinson decía en una obra posterior, el propósito es "hacer que la flexibilidad [ya sea numérica, funcional o salarial] pase a ser un problema de otro" (Atkinson, 1986/1987: 11).

3.1.4. Enfoques no sistémicos: Escuela de la Regulación

Partiendo de la crisis de la "relación salarial fordista", la Escuela de la Regulación francesa, representada fundamentalmente por

---

[33] "Jobsharing, short term contracts, public subsidy trainees and recruitment through temporary contracts" (Atkinson, 1985: 17).

Michel Aglietta, Alain Lipietz, Robert Boyer y Benjamin Coriat, sostiene la existencia de una tendencia creciente a la flexibilidad productiva y organizativa, pero no establece un modelo único, como el de la 'especialización flexible', la 'producción ajustada' o la 'firma flexible':

> "A juzgar por las declaraciones de las organizaciones patronales y sindicales y por las de los gobiernos, la universalidad en la búsqueda de una mayor flexibilidad no ofrecería duda. No obstante, el detalle de las evoluciones institucionales y la realidad de las evoluciones económicas desmienten la hipótesis de una homogeneidad total en las transformaciones actuales de la relación salarial" (Boyer, 1986: 267).

Según la Teoría de la Regulación, la historia queda estructurada en distintos modos de producción, cada uno de ellos caracterizado por una particular configuración de las relaciones sociales de producción e intercambio de bienes (Boyer, 1986; 1992; Aglietta, 1979). Así, el modo de producción capitalista se caracteriza por que las relaciones de intercambio toman la forma de mercado y por ser la relación de producción una relación salarial, en la que el productor directo carece de la propiedad de los medios de producción y vende su fuerza de trabajo a cambio de un salario (Boyer, 1992: 49/51).

Cada modo de producción es sostenido a lo largo del tiempo por distintos regímenes de acumulación y modos de regulación, que se corresponden a su vez entre sí. Cuando dejan de hacerlo se puede hablar de una crisis estructural, que da paso a un régimen de acumulación distinto. El régimen de acumulación es el conjunto de regularidades sociales y económicas[34] que permiten "una progresión

[34] Estas regularidades sociales y económicas son las siguientes:

"- un tipo de evolución de *organización de la producción* y de relación de los asalariados con los medios de producción;

- *un horizonte temporal* de valorización del capital sobre cuya base pueden ser derivados los principios de gestión;

- *un reparto del valor* que permita la reproducción dinámica de las diferentes clases o grupos sociales;

- una composición de la *demanda social* compatible con la evolución tendencial de las capacidades de producción;

general y relativamente coherente de la acumulación de capital", es decir que reabsorben las crisis que el proceso mismo de acumulación genera de cuando en cuando, y permiten que éste continúe (Boyer, 1992: 51-54). Cuatro son hasta ahora los regímenes de acumulación capitalista que han existido: acumulación extensiva, acumulación intensiva sin consumo de masas (taylorismo), acumulación intensiva con consumo de masas (fordismo) y un régimen de acumulación post-fordista de todavía difusos contornos (Hirst y Zeitlin, 1991: 18-19).

El modo de regulación es el marco institucional, "el conjunto de comportamientos y procedimientos", sobre los que un régimen de acumulación se sostiene[35]. Este marco institucional se puede sintetizar en cinco elementos, fuertemente relacionados entre sí: las formas del condicionamiento monetario, las configuraciones de la relación salarial, las formas de concurrencia, las modalidades de adhesión al régimen internacional y la forma de intervención del Estado para un determinado régimen de acumulación (Boyer, 1992: 54-60; Hirst y Zeitlin, 1991: 19).

El elemento del modo de regulación al que Boyer presta una mayor importancia es la regulación salarial, en la que también estaría incluida la organización del trabajo en la empresa. La organización del trabajo fordista habría entrado en crisis en los años '70, dejando de permitir los incrementos de productividad que permitía hasta entonces. Frente a ello, el concepto de 'flexibilidad' era sugerido por Boyer como solución a la crisis.

Frente a los modelos teóricos analizados más arriba, Boyer sostiene que, "por encima de la comunidad del término, la

---

- una modalidad de *artículación* con las formas no capitalistas, cuando estas ocupan un puesto determinante en la formación económica estudiada" (Boyer, 1992: 52/53).

[35] Se supone que el modo de regulación es una concreción institucional en el espacio y en el tiempo de las regularidades sociales y económicas que constituyen el régimen de acumulación, a las que, por otro lado, sirve de apoyo. No queda del todo clara, sin embargo, la diferencia entre ambos conceptos, modo de regulación y régimen de acumulación, puesto que alguna de las regularidades incluidas en este último, como la organización de la producción, podrían ser consideradas "instituciones".

flexibilidad puede definirse por referencia a objetivos que *a priori* no tienen relaciones evidentes entre sí" (Boyer, 1986: 278). Así, existirían cinco tipos distintos de flexibilidad posibles, correspondientes cada uno de ellos a uno de los componentes de la relación salarial (Boyer, 1986: 278-282). En lo que se refiere a la "organización productiva", la flexibilidad se reduciría a la *introducción de maquinaria flexible*. No obstante, para Boyer este tipo de flexibilidad, cuyo extremo sería la "fábrica flexible", no tiene por qué implicar una revolución de la organización del trabajo.

Los cambios en la organización del trabajo encajarían en el segundo tipo de flexibilidad propuesta por él. Este tipo de flexibilidad correspondería al segundo componente de la relación salarial (“estructura de las cualificaciones”) y entrañaría la "posibilidad de ocupación de puestos de trabajo variados, formación general y técnica suficientemente amplia, interés de los asalariados en la calidad, ausencia de barreras infranqueables entre los obreros, los capataces y los técnicos"; es decir, todo aquello que antes ha sido denominado *flexibilidad funcional*, término que Boyer no emplea (Ibid: 280).

El tercer tipo de flexibilidad consiste sobre todo en la "maleabilidad del volumen de empleo". Es, por lo tanto, casi sinónimo de *flexibilidad numérica*[36], aunque "puede conseguirse también mediante la variación sin trabas de la duración de la semana laboral, de la distribución de los horarios anuales en función del volumen de pedidos" (Ibid: 280).

La *flexibilidad salarial* supondría ajustar la retribución salarial a la situación financiera de la empresa o la productividad individual, e

[36] Boyer plantea también la imcompatibilidad entre este tipo de flexibilidad y la anterior, al modo como ya lo hace Streeck: "Este tercer tipo de flexibilidad no tiene el mismo alcance que los dos anteriores: puede incluso tener relaciones negativas con ellos. Las facilidades de ajuste rápido de las plantillas pueden inhibir la búsqueda de una mecanización flexible, mientras una rotación demasiado rápida de los trabajadores es, *a priori*, un obstáculo para la polivalencia y, más en general, para su adhesión a los objetivos de la empresa y, por lo tanto, con toda probabilidad, a sus resultados" (Boyer, 1986: 280/281).

incluso la supresión o reducción de la legislación sobre salario mínimo.

La última flexibilidad posible enunciada por Boyer (que tiene en realidad poco que ver con el último componente de la relación salarial, la utilización de la renta salarial) consiste en la *posibilidad de las empresas de sustraerse a una parte de las deducciones sociales y fiscales*. El propósito de la misma es "reducir la gran diferencia introducida desde la segunda guerra mundial (...) entre la renta neta percibida por los asalariados y su coste global para la empresa" (Boyer, 1986: 282).

Todos estos tipos de flexibilidad constituyen alternativas distintas al alcance de las empresas y de los países para afrontar el problema común que supone la inestabilidad de los mercados. No constituyen en absoluto partes de un todo, como es característico de las aportaciones sistémicas. Lo que sí está claro es que, eligiendo una u otra alternativa, todos los países estarían emprendiendo camino hacia la mayor flexibilidad de *alguno* de los componentes de su relación salarial predominante.

3.1.5. Críticas a la tesis de la convergencia en la organización de la producción y el trabajo.

Tanto los enfoques sistémicos como los no sistémicos han sido criticados por su simplismo y por no aportar evidencia empírica suficiente para el sostenimiento de las generalizaciones que hacen[37] (Williams et al., 1992; Berggren, 1993; Lash y Bagguley, 1987). Ello ha llevado a considerar teorías como la de la 'especialización flexible' o la de la 'producción ajustada' como profundamente normativas. Las obras que analizaban tales modelos terminaban

Comentario [log3]: Es posible que sea necesario **desarrollar** un poco más estas críticas: leerse sus fuentes y ser un poco más explícito respecto a ellas.

[37] Los enfoques sistémicos están más sujetos a esta crítica que el enfoque de la Escuela de la Regulación francesa, en la medida en que este último, aunque propone un cambio generalizado de las economías y las empresas hacia la "flexibilidad", establece, como hemos visto, *alternativas* de flexibilidad, y, por lo tanto, incurre en una generalización menor que las propuestas de Atkinson o el M.I.T.

sencillamente con guías para su establecimiento, o con reflexiones acerca de qué países eran los *más preparados* para su adopción; no se atrevían a afirmar explícitamente la convergencia real de los distintos países en torno a ellos, aunque tal idea estuviera implícita en la mayor efectividad que se les asignaba para luchar contra la crisis del paradigma productivo previo.

Algunas obras recientes empiezan a aportar la evidencia empírica que se echaba en falta en la literatura revisada hasta ahora. A partir del estudio de nueve plantas de motores en cuatro países europeos, Mueller concluye la existencia de un proceso de convergencia que supone la "extensión de la flexibilidad funcional, la ampliación de los puestos de trabajo de los trabajadores de producción y el trabajo en equipo" (Mueller, 1992: 191). Así, Mueller observa la reciente aparición de un mismo tipo de operario semi-cualificado con amplias atribuciones en todas las plantas de motores estudiadas.

Aunque tales cambios vienen favorecidos, según Mueller, por la introducción de nuevas tecnologías en las nueve plantas, al final del artículo se señalan las fuerzas que presionaron a la convergencia en torno a ellos en todos los lugares de estudio: "el aumento de la competencia, el ritmo creciente de cambio en los mercados y la internacionalización tanto de la tecnología de producción como del proceso de desarrollo de productos y de las operaciones de manufactura" (Mueller, 1992: 199). A ello se unía la "competencia entre unas plantas de fabricación de automóviles y otras por la recepción de inversiones" por parte de sus casas multinacionales de origen, lo cual era vital para su subsistencia (Ibid: 200).

3.2. Convergencia de los sistemas de relaciones laborales

Basándose en la misma evidencia empírica recogida en esas nueve plantas de motores mencionadas con anterioridad, Mueller y Purcell dan un paso más en un artículo posterior, anunciando que el proceso de convergencia en la organización de la producción determina un proceso de convergencia paralelo en los sistemas nacionales de relaciones laborales (Mueller y Purcell, 1992). Las

empresas multinacionales serían las principales impulsoras de este cambio:

> "Las tendencias [actuales] en tales compañías pueden tener efectos profundos en el debilitamiento por la base de los sistemas nacionales de relaciones laborales, al verse los actores nacionales obligados a responder mediante la relajación de patrones de comportamiento 'atrincherados', aunque sólo sea para conservar puestos de trabajo y mantener el atractivo para una inversión [extranjera] que es crecientemente móvil entre fronteras"[38] (Mueller y Purcell, 1992).

Estos autores recurren a las mismas fuerzas expuestas en su artículo anterior para explicar el carácter necesario e irremediable del proceso de convergencia de los sistemas de relaciones laborales. Prestan, no obstante, una especial atención a lo que denominan 'coercive comparisons', comparaciones entre filiales de una misma multinacional, que obligan a las direcciones de las mismas a adoptar ciertos cambios, a riesgo de ser penalizadas con la diversión de inversiones a otros centros de la compañía, ya sea en el mismo país o en otro distinto[39]. Como describen Marginson y Sisson, "en muchos casos las filiales de una empresa [multinacional] son estimuladas a que comercien y compitan entre sí por la recepción de inversiones, como si fueran empresas independientes" (Marginson y Sisson, 1994: 26-27). De esta manera, las multinacionales juegan un papel fundamental en la "transmisión de prácticas de relaciones industriales a través de fronteras" (Ferner y Edwards, 1995: 229). Mueller y Purcell ponen el ejemplo de la fábrica de General Motors en Ellesmere Port (Reino Unido), que se vio forzada a la adopción de

---

[38] "Trends in such companies can have profound effects in weakening industrial relations systems from the bottom with national-level actors forced to respond by relaxing previously entrenched patterns of behaviour if only to preserve jobs and remain attractive for investment which is increasingly mobile across national boundaries" (Mueller y Purcell, 1992).

[39] Ferner y Edwards han estudiado los mecanismos a través de los cuales las empresas multinacionales llevarían a cabo ese efecto "difusor" de un mismo sistema de relaciones laborales en sus filiales en distintos países, prestando también especial atención al concepto de 'coercive comparisons' (Ferner y Edwards, 1995).

ciertos cambios en la organización del trabajo para hacerse merecedora de una nueva planta de motores por la que podían competir distintas filiales de la compañía.

Otros autores han incidido recientemente en el poder de las organizaciones multinacionales para imponer cambios similares en los patrones de regulación laboral de los distintos países de acogida. O'Kelly se refiere a las políticas de personal de las compañías multinacionales, considerando la posibilidad de que sean "ajenas y contrarias a las tradiciones y normas de los países donde las filiales [de la multinacional] estén establecidas", en cuyo caso considera la posibilidad de que "estas políticas puedan cambiar el equilibrio de poder entre empresas y sindicatos [labour] y afectar a las relaciones industriales dentro de esos países" (O'Kelly, 1995: 76).

La fuerza reguladora de las compañías multinacionales ha llevado a Frank Mueller a teorizar acerca del 'efecto organizacional', por contraposición al 'efecto societal' alimentador de la divergencia. El 'efecto organizacional' sería aquella dinámica en virtud de la cual una organización multinacional desarrolla y acentúa sus propias peculiaridades institucionales, independientemente del marco de regulación (nacional o local) en el que opere. Los 'modelos óptimos' de organización de la producción y el trabajo vistos más arriba, la cada vez más rápida difusión internacional de los adelantos tecnológicos, y las estrategias de producción elaboradas por las multinacionales a nivel global, contribuyen a la generación de este 'efecto organizacional' que se contrapone y resta poder al 'efecto societal'[40] (Mueller, 1994).

---

[40] Mueller es deudor en este argumento del trabajo de Ronald Dore, quien ya en 1973, en su famosa comparación del paradigma productivo británico y japonés, defendió la existencia de formas de organización del trabajo determinadas principalmente por la empresa ('organization-oriented forms of work organization') y no por las condiciones del mercado de trabajo (Dore, 1973). Las 'formas de empleo orientadas hacia la organización' serían características de las grandes empresas japonesas, mientras que las orientadas hacia el mercado serían propias de las grandes empresas británicas. Por oposición a lo que se creía a principios de los '70, cuando todavía se pensaba que Occidente había alcanzado un paradigma óptimo de organización de empresa, Dore defendía la tendencia a una convergencia en torno al modelo establecido por las grandes empresas japonesas, que arrastraría en la

La creciente definición de un marco político y económico europeo es considerado frecuentemente como un catalizador del poder convergente de las multinacionales sobre los ámbitos nacionales de regulación (O'Kelly, 1995). En este sentido, Marginson y Sisson se refieren a la propensión de las 'euro-compañías' (multinacionales europeas) a desarrollar "estructuras unificadas de dirección" sin arraigo en un país concreto y enfocadas a una actividad de nivel europeo ("Euro-wide approach to employee management", Marginson y Sisson, 1994: 25). Uno de los reflejos de tal orientación es la "creación de marcos de regulación laboral a nivel europeo"; por ejemplo, programas de incentivación e integración de los trabajadores a aplicar en todas las filiales de la compañía en Europa (Ibid: 25). En segundo lugar, la creciente homogeneidad del marco económico y legal europeo supone también una mayor facilidad para el movimiento de inversiones dentro de una multinacional europea, de una filial u otra de dicha multinacional (Mueller y Purcell, 1992). En tercer lugar, la ruptura de fronteras económicas asociada a la creación de un mercado único favorece la concentración de capital y, por lo tanto, la génesis de esas grandes empresas multinacionales que actúan de "limas" de las diferencias nacionales en la regulación laboral (Marginson y Sisson, 1994). Finalmente, la construcción política de Europa conlleva la aparición de nuevos actores políticos que presionan para la existencia de un sistema de relaciones laborales europeo (Due et al., 1991; ver también Cressey y Jones, 1995).

Más allá del ámbito europeo, la literatura sobre 'globalización' está empezando a generar un debate sobre las posibilidades subsiguientes de erosión de los sistemas nacionales de relaciones

Comentario [log4]: Leer

misma dirección a los sistemas de relaciones laborales occidentales. Refiriéndose concretamente al caso británico, Dore afirmaba: "Nuestras instituciones de relaciones industriales, profundamente atrincheradas, estaban admirablemente adaptadas a su entorno original, los mercados laborales fluídos propios del capitalismo de pequeñas empresas del s.XIX, pero no a un mundo en el que el capital humano se ha hecho más importante que la variedad física. Si ha de haber convergencia, vendrá más de que nosotros intentemos parecernos a Japón que de lo contrario" (Dore, 1989: 426).

laborales en el lugar de trabajo (Cressey y Jones, 1995; Belanger et al., 1994; Hyman, 1994). La obra de Belanger, Haiven y Edwards incluye algunos trabajos en esta línea (Frenkel, 1994; Shaiken, 1994). A partir del estudio de las filiales de una misma multinacional farmacéutica en cuatro países distintos (Gran Bretaña, Australia, Taiwan y Malasia), Frenkel muestra como, a pesar de las diversidad de esos cuatro sistemas de relaciones laborales, todos ellos convergen en torno a lo que denomina 'dependencia cooperativa', definida como la "tendencia hacia una mayor cooperación [de los sindicatos] con la dirección de las empresas, conjugada con sindicatos débiles y 'enterprise-oriented'" (Frenkel, 1994: 26[41]). La 'dependencia cooperativa' incluye la flexibilidad funcional (trabajos "más amplios y flexibles"), el trabajo en equipo, el aprovechamiento de las capacidades intelectuales de los trabajadores para la resolución de problemas, las estructuras jerárquicas más aplanadas, los sistemas de retribución individualizados (que reflejen el nivel de rendimiento de cada trabajador) y "pocos o ningún sindicato", con mayor comunicación entre la empresa y los sindicatos, por un lado, y entre la empresa y los trabajadores, por otro[42] (Ibid.: 264).

---

[41] "The main features of this pattern [cooperative dependence] are a tendency toward a greater cooperation with management coupled with enterprise-oriented and rather weak unions" (Frenkel, 1994: 264).

[42] Ver también el trabajo de Kochan, Katz y McKersie, quienes anunciaban en los años '80 el surgimiento en EEUU de un "nuevo sistema de relaciones laborales" que compartía muchos de los elementos de la "dependencia cooperativa" de Frenkel: mayor seguridad en el empleo a cambio de mayor flexibilidad en el despliegue de la fuerza de trabajo, introducción de canales de comunicación directa con los empleados y disminución del poder de representación de los sindicatos (Kochan et al., 1986). Otras señales de "transformación" de diversos sistemas nacionales en una misma dirección han sido provistas por Katz, quien certifica una tendencia a la descentralización de la negociación colectiva en Suecia, Australia, la antigua República Federal de Alemania, Italia, Reino Unido y los Estados Unidos (Katz, 1993). Locke, Katz y Piore han detectado recientemente cuatro tendencias comunes en los mismos países más España, Suecia, Noruega, Japón y Canadá: el aumento de la importancia del lugar de trabajo como foro de negociación colectiva, el incremento de la flexibilidad en la organización del trabajo, la creciente importancia del desarrollo de la cualificación profesional y el declive de la afiliación sindical (Locke, Katz y Piore, 1995).

No obstante, Frenkel sólo demuestra la existencia de 'proyectos', 'estrategias' o 'esfuerzos' realizados por parte de las empresas para la introducción de cambios similares a los citados, o, en el mejor de los casos, acuerdos alcanzados con los sindicatos en ese sentido. Es necesario demostrar que, tras dichos acuerdos, los cambios citados han sido realmente ejecutados, y describir *cómo* lo han sido, pues la ejecución de los mismos no tiene por qué implicar necesariamente un debilitamiento del movimiento sindical en la empresa, lo cual parece ser uno de los elementos principales de esa 'dependencia cooperativa'.

Asociada a esta posible tendencia a la convergencia de los sistemas nacionales de relaciones laborales, encontramos una preocupación por la supervivencia de las Relaciones Laborales (o Relaciones Industriales) como área de estudio dentro de las ciencias sociales. Haiven, Edwards y Belanger reflexionan acerca de la posibilidad, implícita en la 'globalización', de que "el estudio académico de los sistemas nacionales de regulación laboral esté abocado a la irrevelancia, o cuando menos, a los libros de historia" (Belanger et. al, 1994: 278, traducción mía).

Dos 'review articles' recientes muestran la generalización de esta preocupación en los años '90. Jon Clark titula significativamente el suyo "Is There a Future for Industrial Relations". En él analiza cuatro obras recientes que "reflejan en distinto grado los retos a los que se enfrentan los académicos dentro este campo"[43] (Clark, 1995: 593). Uno de tales retos es el de la globalización: "la creciente internacionalización de la vida política y económica está cuestionando la misma base de una subdisciplina cuyo marco explicativo y conceptual ha sido hasta ahora la nación-Estado" (Ibid.: 593). Tom Keenoy llega a una conclusión similar en la revisión crítica que hace de otras cuatro obras, algunas de ellas coincidentes con las del artículo de Clark (Belanger et al., 1994; Hyman y Ferner, 1994; Niland et al, 1994):

[43] Esas obras son las siguientes: Crouch, 1994; Hyman y Ferner, 1994; Belanger et al., 1994; y Niland et al., 1994.

> "En efecto, las piedras de toque convencionales de las Relaciones Industriales en perspectiva comparada [comparative industrial relations] han sido progresivamente erosionadas por la globalización del capital y de los mercados de trabajo y de producto; por la confianza creciente de industrias clave (como la del automóvil o la electrónica) en las ventajas comparativas derivadas de la división internacional del trabajo; y por las directrices 'supranacionales' que limitan las políticas económicas a nivel nacional" (Keenoy, 1995: 157-158)

Keenoy pone esta cuestión en relación con el 'declive de los sindicatos', debido al "vínculo tradicional existente entre los métodos de producción fordista y el sindicalismo tradicional de confrontación, autónomo, predominantemente masculino" (Keenoy, 1995: 159).

Críticas a la tesis de la convergencia en el ámbito de las relaciones laborales.

Tal como acaba de ser planteada, la tesis de la convergencia aplicada a los sistemas nacionales de relaciones laborales es susceptible de varias críticas. En primer lugar, no queda demasiado claro cuál es el modelo único de regulación laboral al que estarían convergiendo los distintos sistemas de relaciones laborales. La aportación de Frenkel es la más precisa de las que han sido analizadas más arriba, y aún así su modelo tiene contornos imprecisos.

En segundo lugar, el límite entre la esfera de la 'organización del trabajo' y la esfera de la 'regulación de la relación laboral' no es tampoco demasiado nítido[44]. Algunos autores, como Mueller y Purcell, incluyen implícitamente la primera en la segunda, al entender que la extensión de la flexibilidad funcional constatada por

Comentario [log5]: Es un problema que no se pueda especificar *hacia qué* o *hacia dónde* convergen los sistemas de relaciones laborales. Sobre esta base, estamos ciegos: no se puede definir adecuadamente la variable dependiente de la tesis. Dicha variable depende de dos polos: el punto de arranque de los distintos sistemas de relaciones laborales, y el punto hacia el que en teoría converjen. Faltando este segundo, no se define adecuadamente la variable dependiente. No obstante, es posible que se pueda solucionar este punto acudiendo al 'sistema japonés de relaciones laborales' (ver Altshuler). Aunque los autores no lo aclaran, seía allí a donde estarían apuntando.

[44] McDuffie, en un análisis reciente de la evolución de la industria del automóvil a nivel mundial, defiende muy explícitamente la posibilidad de que se produzca una convergencia en la organización del trabajo (dentro del sector que estudia), pero que no vaya necesariamente acompañada de una convergencia paralela de los distintos sistemas nacionales de relaciones laborales (McDuffie, 1995: 72).

ellos en nueve fábricas de motores es ya, en si misma, un signo de convergencia de los distintos sistemas nacionales de relaciones laborales en los que tales fábricas se asientan.

El concepto de 'sistema de relaciones laborales' fue acuñado por Dunlop en 1958. Este autor lo definió como el "complejo de interrelaciones entre empresas, trabajadores y agencias gubernamentales" (Dunlop, 1958: v). Así pues, aparte de esos tres actores, tal concepto incluía las reglas que gobiernan sus relaciones. Tales reglas pueden tomar la forma de "acuerdos, estatutos, órdenes, decretos, reglamentos, premios, políticas y prácticas y costumbres" (Ibid: viii). Todo ello a su vez está determinado por un contexto y por un cultura ('ideology'[45]) que todos los actores comparten. El contexto lo componen la tecnología, las constricciones del mercado y el poder que cada uno de los referidos actores detenta en la sociedad. Dunlop dejaba muy claro que el concepto de sistema de relaciones industriales podía ser aplicado tanto a un país como a un sector industrial o a una empresa.

Las reglas de un sistema de relaciones industriales eran inicialmente clasificadas por Dunlop en tres grupos: "los procedimientos para el establecimiento de las normas, las normas en si mismas ['substantive rules'] y los procedimientos para decidir su aplicación a situaciones particulares" (Ibid: 13). Esas 'reglas sustantivas' ['substantive rules'] eran a su vez divididas en tres grupos: las que regulan la retribución del trabajo, las que regulan la tarea que el trabajador debe desempeñar en la empresa, "incluyendo las normas disciplinarias para el caso de que no consiga los estándares establecidos"; y las reglas que definen sus "derechos y deberes" (Ibid: 13-16).

---

[45] "The ideology of the industrial-relations system is a body of common ideas that defines the role and place of each actor and that defines the ideas which each actor holds toward the place and function of the others in the system (...). Each of the actors in an industrial-relations system (...) may be said to have its own ideology. An industrial relations system requires that these ideologies be sufficiently compatible and consistent so as to permit a common set of ideas which recognize an acceptable role for each actor" (Dunlop, 1958: 16-17).

En la medida en que la 'organización del trabajo' regula las tareas a desempeñar por el trabajador, incluye el segundo grupo de tales 'reglas substantivas'. Así pues, la introducción de la flexibilidad funcional supone, en efecto, una alteración del marco de relaciones laborales. No obstante, tal cambio en la 'organización del trabajo' se restringe a ese grupo de 'reglas sustantivas', dejando al margen las demás. Es más, es mucho más relevante saber si esa flexibilidad funcional produce una recomposición de fuerzas dentro de la empresa y cómo se obra tal recomposición. El mismo Dunlop defiende esta valoración, primando el primer grupo de reglas mencionado más arriba sobre los demás:

> "Los procedimientos y la autoridad para la elaboración y administración de las reglas que gobiernan el lugar de trabajo constituyen un rasgo clave y central del sistema de relaciones laborales, distinguiendo un sistema de relaciones laborales de otro" (Dunlop, 1958: 14).

Las afirmaciones que hasta ahora hemos visto en favor de la convergencia no entran a detallar cómo los cambios de un supuesto paradigma de producción y organización del trabajo pueden dañar el equilibrio de fuerzas establecido en un sistema de relaciones laborales. No obstante, ésta parece ser una de las principales preocupaciones que subyacen algunas de las afirmaciones relativas a la convergencia recogidas más arriba (vid supra, O'Kelly, Frenkel y Keenoy).

Si prestamos especial atención a las normas que son la expresión de dicha relación de fuerzas, la aceptación sindical de ciertos cambios en la organización del trabajo puede no implicar necesariamente una erosión del marco de regulación establecido en la empresa. Es necesario comprobar hasta qué punto esos cambios son *adaptados* a dicho marco de regulación o suponen una erosión del mismo. Cambios generalizados a nivel internacional pueden ser adaptados a los distintos marcos institucionales nacionales y/o locales, de manera que no supongan un deterioro de los mismos, sino que vengan a reforzarlos.

En tercer lugar, dentro de las posibles críticas a la tesis de la convergencia, no basta con comprobar que ciertos cambios en la

organización de la producción o el trabajo han sido acordados o aceptados nominalmente; como defienden Martínez Lucio y Weston, es necesario comprobar hasta qué punto esos cambios han sido introducidos en la práctica; es decir, hasta qué punto han sido *realmente* aceptados por los actores (Martínez Lucio y Weston, 1994). Especialmente en el caso de los cambios en la organización del trabajo, puede haber un largo camino desde el acuerdo formal a la ejecución real de los mismos. Los estudios que involucran un gran número de países suelen adolecer de modo natural de incapacidad para el estudio en profundidad del cambio en cada uno de ellos (ver nota a pie 42). Precisamente por ello, se hace necesario un estudio comparativo en profundidad de la evolución de la negociación y el cambio en distintos lugares de trabajo. A este empeño esta dedicada esta tesis.

4. Una posición de término medio: permanencia y cambio institucional.

Entre la convergencia y la divergencia (permanencia) de los sistemas nacionales de relaciones laborales, es concebible una posición teórica intermedia: aquella en la que, dado un estímulo externo común a todos los sistemas de relaciones laborales, algunos de sus elementos converjan en torno a un modelo común, mientras que otros permanezcan. Varias aportaciones encajan con esta postura.

Uno de los miembros de la Escuela de la Regulación Francesa mencionado más arriba, Robert Boyer, podría ser un ejemplo de dicha posición teórica ecléctica. Aunque incluido entre los defensores de la convergencia (defiende la introducción generalizada de la flexibilidad en los distintos mercados de trabajo nacionales), Boyer ofrece múltiples opciones alternativas de flexibilidad al alcance de las empresas y economías nacionales. Del mismo modo, muestra como la introducción del Fordismo, que también fue una amenaza potencial para el movimiento obrero en su momento, generó un proceso de adaptación mutua en cada país. El movimiento obrero

se adaptó a él, pero el Fordismo tampoco llegó a ser una realidad única que desmantelara los patrones institucionales de cada país:

> "La importación del modelo americano está lejos de haber llevado las relaciones salariales a una *convergencia progresiva* de las formas institucionalizadas. De hecho, cada uno de los países europeos parece haber puesto en práctica [dicha importación] mediante una adaptación de sus tradiciones nacionales, hasta el punto de que resultaría totalmente engañoso identificar la relación salarial fordista con una sóla configuración" (Boyer, 1986: 38, cursiva mía).

No obstante, aunque el argumento de Boyer recoge la coexistencia de la permanencia y el cambio institucional ante una misma presión externa, no explica por qué se dan ambas cosas a la vez; es decir, por qué unas instituciones cambian y otras permanecen, y cuáles son unas y otras.

Una posición ecléctica que considerase a la vez la permanencia y el cambio institucional reforzaría de algún modo las rígidas posiciones institucionalistas en favor de la divergencia vistas al principio del capítulo; en tal caso, se haría necesaria una revisión de las mismas. El 'institucionalismo' dentro del ámbito de las relaciones laborales que hemos visto al principio del capítulo se limita a defender la vitalidad de las instituciones, sin entrar a explicar por qué, frente a presiones internacionales homogeneizadoras, unas instituciones nacionales o locales perviven y otras no. Se haría necesario, pues, enriquecer esas posiciones institucionalistas con otras ramas del institucionalismo que sí expliquen la pervivencia y el cambio.

El 'neo-institucionalismo' surgió en la década de los '70 como una reacción al 'behavioralismo' que había dominado la Ciencia Política durante los años '60, y que había prestado especial atención a las actitudes y el comportamiento de los actores como explicación, por encima de las instituciones, del resultado de los procesos políticos: "era obvio que las leyes, reglas y estructuras administrativas formales no explicaban en realidad el

comportamiento político o los resultados políticos"[46] (Thelen y Steinmo, 1992: 3-4). El 'behavioralismo' centraba su atención en el "comportamiento electoral, la formación de partidos y la opinión pública" (Scott, 1995: 7).

La insistencia en las actitudes y el comportamiento de individuos y colectivos llevó a menudo a "olvidar elementos cruciales del 'campo de juego' [político], y a no proporcionar respuestas a preguntas previas acerca de las razones por las que los comportamientos políticos, las actitudes y la distribución de recursos entre grupos rivales diferían de un país a otro" (Thelen y Steinmo, 1992: 5). El 'neo-institucionalismo' no pretendía volver al estudio meramente descriptivo, o clasificativo, del institucionalismo más primitivo[47], pero sí pretendía revivir "la importancia de los marcos normativos y los sistemas de reglas para la guía, el constreñimiento y el refuerzo [empowering] del comportamiento humano" (Scott, 1995: 7-8). Sobre esta base, volvió a renacer el estudio de las instituciones en perspectiva comparada.

La principal preocupación de la literatura 'neo-institucionalista' consiste en responder a la pregunta de "cómo las instituciones conforman las estrategias políticas e influyen en los resultados de los procesos políticos [political outcomes]" (Ibid: 7); o, en palabras de Hall y Taylor, "elucidar el papel que las instituciones juegan en los resultados sociales y políticos [social and political outcomes]" (Hall y Taylor, 1996: 936). A partir de ahí, se dan diversos planteamientos

---

[46] Immergut comparte una explicación similar del origen del 'neo-institucionalismo' (Immergut, 1998: 6-8).

[47] Para un análisis detallado del "early institutionalism" ante el cual había reaccionado el 'behavioralismo', véase Scott, 1995: 1-15. "El 'viejo institucionalismo' consistía sobre todo, aunque no exclusivamente, en estudios detallados de la configuración de diferentes estructuras administrativas, legales y políticas. Era un trabajo a menudo profundamente normativo, y el poco 'analisis' comparado por entonces existente suponía la yuxtaposición de diferentes configuraciones institucionales en diferentes países (...). Esta perspectiva no alentaba el desarrollo de categorías de nivel intermedio y de conceptos que facilitaran una investigación de carácter verdaderamente comparativo y que propulsaran una teoría explicativa" (Thelen y Steinmo, 1992: 3).

teóricos, que Scott opta por eludir, integrándolos en una clasificación por disciplinas (Scott, 1995).

Dentro de la Ciencia Política, la literatura 'neo-institucionalista' considera las instituciones de dos modos distintos: por un lado, pueden ser el marco estratégico que impone limitaciones a la acción racional de los individuos en la búsqueda de su máximo beneficio ('rational choice institutionalists'[48]); por otro, aún siendo el contexto en el que los actores definen sus estrategias y persiguen sus intereses, las instituciones pueden ser resultado también de acciones no intencionadas e influir sobre actores cuya racionalidad no es estricta ('historical institucionalists'[49]) (Scott, 1995: 26-29).

Una buena definición del 'institucionalismo histórico' viene dada por Scott, para quien los autores dentro de esta corriente "enfatizan que las instituciones políticas no se derivan por entero de otras estructuras sociales, como la clase social, sino que tienen efectos independientes sobre los fenómenos sociales; que los [social arrangements] no son sólo, ni siquiera fundamentalmente, el resultado de la agregación de elecciones y acciones individuales; que muchas estructuras y resultados no son los planeados, sino la consecuencia de una elección constreñida y no anticipada; y que la historia normalmente no es 'eficiente' (...) sino un [proceso] mucho más indeterminado y dependiente del contexto" (Scott, 1995: 26). Las "preferencias" de los actores políticos son, para los 'institucionalistas históricos', "endógenas" a los propios sistemas en los que operan; es decir, "social y políticamente construidas" (Thelen y Steinmo, 1992: 7; Scott, 1995: 26-29)

Frente a esta posición, los 'rational choice institutionalists' tienden a considerar las instituciones como "edificios construidos de forma racional por individuos que buscan promover o proteger sus intereses" (Scott, 1995: 27). Las instituciones son, en este caso, menos el resultado del azar de la historia que de la voluntad de sus actores; por otro lado, a estos actores se les asigna una racionalidad y

---

[48] Como ejemplos del 'rational choice institutionalism', Scott cita a Moe, Shepsle y Waingast (Scott, 1995: 26-27).

[49] Como ejemplos del 'institucionalismo histórico', Scott cita a March y Olsen (1984, 1989), Hall (1986) y Sckpol (1985, 1992) (Scott, 1995: 26-27).

un conocimiento de las opciones a su alcance que los 'institucionalistas históricos' les niegan[50]. Las "preferencias" de los actores son "exógenas" al sistema en el que operan (Ibid: 27-29).

En el ámbito de la Sociología, el 'neo-institucionalismo' coincidiría sustancialmente con lo que Hall y Taylor definen como 'sociological institutionalism' (Hall y Taylor, 1996: 946-950; Scott, 1995: 29-31). En él suelen estar enmarcados autores como Powell, DiMaggio o Zucker, que tienden a definir las instituciones en términos todavía más amplios que las dos escuelas anteriores: las instituciones incluyen "no ya sólo reglas formales, procedimientos y normas, sino también sistemas simbólicos, [cognitive scripts, and moral templates] que proveen 'marcos de significación' que guían la acción del hombre"[51] (Hall y Taylor, 1996: 947).

Finalmente, dentro de la Economía se ha dado también una revitalización reciente del valor de las instituciones (Williamson, 1975, 1985; North, 1990). Las instituciones dentro de esta rama del 'neo-institucionalismo' tienden a ser definidas en un sentido estricto, similar al 'rational-choice institutionalism'[52]. Los 'neo-institucionalistas' dentro de la Economía se preocupan preferentemente de las "reglas y sistemas de gobierno [governance systems] que se desarrollan para regular o manejar los intercambios económicos", y de la efectividad económica de unas y otros (Scott, 1995: 25-26). En cuanto a la generación de preferencias por parte de

---

[50] Scott ve el 'rational choice institucionalism' como una "extensión" de la revitalización de las instituciones en el ámbito de la Economía, llevada a cabo por autores como Williamson (Williamson, 1975).

[51] Ver Zucker, 1988; o Powell y DiMaggio, 1991, como buenos ejemplos de esta literatura.

[52] Véase los tres "pilares" sobre los que, según Scott, se ha levantado la conceptualización de las 'instituciones' en la literatura 'neo-institucionalista' más reciente (Scott, 1995: 34-45). Aparte de un "pilar regulativo", en el que se incluirían "reglas, leyes o sanciones" ("la versión más convencional de instituciones" (37)), existiría un "pilar normativo", en el que entrarían también las "normas" y los "valores", y un "pilar cognitivo", más propio del 'neo-institucionalismo' en la Sociología. En este último se considerarían los "marcos de significación" con los que los actores dan sentido a la realidad. Las aportaciones al 'neo-institucionalismo' desde la Economía (North, 1990) suelen restringirse al primero de estos pilares.

los actores, Williamson aboga por una 'racionalidad limitada' de los mismos (Williamson, 1975, 1985). Como vemos, existen importantes puntos en común entre este 'neo-institucionalismo' Económico y el 'rational choice institutionalism' del que hemos hablado más arriba (Scott, 1995: 27).

A pesar de sus diferencias, las diferentes corrientes dentro del 'neo-institucionalismo' tienen en común una tendencia a tomar las instituciones como variable independiente de sus estudios, y, en coherencia con lo anterior, a hacer más hincapié en la permanencia que en el cambio institucional. Esta es una de las críticas más evidentes a las que se ha enfrentado recientemente esta corriente teórica[53]. Algunos de sus autores, de hecho, reconocen esta limitación. Thelen y Steinmo, cuando se plantean las "fronteras" del 'institucionalismo histórico', de cara a "superar algunos de los límites de su desarrollo hasta hoy", hablan claramente del "subdesarrollo relativo de teorías acerca de la formación y el cambio institucional" (Thelen y Steinmo, 1992: 13-14). Por su parte Scott alerta del gran número de trabajos empíricos que tratan los marcos institucionales como algo dado, con el objeto de analizar su "efecto sobre las estructuras y las funciones organizacionales": "en la mayor parte de la literatura empírica, las instituciones son tratadas como variables independientes", descuidándose cuestiones como el desarrollo y cambio institucional, o las cuestiones paralelas de su mantenimiento y difusión (Scott, 1995: 64-65).

Respondiendo a esta crítica, algunos de los trabajos recientes dentro del 'neo-institucionalismo' han intentado ya plantearse la permanencia y el cambio institucional. En este sentido, pueden rellenar la postura teórica intermedia entre la convergencia y la divergencia de la que se ha hablado al principio del epígrafe. El 'neo-institucionalismo' no aborda explícitamente el debate sobre la convergencia o divergencia de los sistemas de relaciones laborales, pero puede ser utilizado como una posición intermedia en él.

---

[53] A esta crítica estarían sometidas las posturas 'institucionalistas' vistas al principio del capítulo, entre las aportaciones a la tesis de la Divergencia.

El concepto de 'sistema de relaciones laborales' tiene una traducción muy aceptable en términos 'institucionales'. Como vimos más arriba, incluye tanto los actores como los "acuerdos, estatutos, órdenes, decretos, reglamentos, premios, políticas y prácticas y costumbres" que gobiernan las relaciones entre empresas, gobierno y sindicatos (Dunlop, 1958: viii). Todos estos elementos que gobiernan las relaciones laborales pueden ser leídos como 'instituciones', incluso en los términos más restrictivos de este concepto (ver nota a pie 52). Para North, las instituciones son "reglas de juego" por las que se rigen los actores en una sociedad, ya sean éstas formales ("reglas formales escritas") o informales ("códigos de conducta no escritos"). Los elementos que gobiernan las relaciones laborales encajan en esta definición. En cuanto a los 'actores' de un sistema de relaciones laborales, encajarían (por lo menos a nivel de empresa) con el concepto de 'organización' emitido por North: "grupos de individuos ligados por un propósito común de adquisición de ciertos objetivos" (North, 1990: 3-5). El cambio a la convergencia de un sistema de relaciones laborales sería, pues, un cambio institucional en una misma dirección.

4.1. Explicaciones de la permanencia y el cambio institucional dentro del neo-institucionalismo.

Comentario [log6]: Seguir leyendo a Scott, como fuente permanente para aportaciones específicas sobre génesis y cambio institucional que se hayan dado recientemente dentro de las distintas disciplinas en las que clasifica el 'neo-institucionalismo'.

Dentro de la Ciencia Política, dos 'institucionalistas históricos' como Thelen y Steinmo trataron de dar cuenta del cambio institucional mediante el concepto de 'dinamismo institucional'. Dicho concepto relaciona las 'instituciones' con un "contexto político más amplio", posible generador de cambio en ellas. Thelen y Steinmo conciben cuatro posibles fuentes de 'dinamismo institucional'. Las tres primeras "describen en realidad situaciones en las que las mismas instituciones producen distintos resultados a lo largo del tiempo" (17). El cambio no se da en las instituciones en si mismas, sino en su importancia o en sus funciones. El último supuesto ("fuente") de 'dinamismo institucional' considera ya el cambio en las propias instituciones. No obstante, frente a teorías

anteriores que sólo consideraban el cambio institucional de un modo drástico o revolucionario[54], Thelen y Steinmo consideran que el cambio institucional es algo moderado, una mera *acomodación* al contexto. Este es el tipo de cambio institucional más frecuente. El mecanismo por el que se daría es el siguiente: "La maniobra estratégica de los actores políticos y sus conflictos dentro de las constricciones institucionales [existentes] (...) pueden influir en los parámetros institucionales dentro de los que tienen lugar esas interacciones" (17).

Este tipo de argumentación es bastante ejemplar de lo que suele ser la explicación del cambio institucional tanto por parte del 'institucionalismo histórico' como por buena parte del 'neo-institucionalismo' en la Sociología. Hall y Taylor lo ilustran bien, al decir que los autores de estas dos corrientes "insisten en que las nuevas instituciones son creadas o adoptadas en un mundo repleto de instituciones" (Hall y Taylor, 1996: 953). En el caso del 'neo-institucionalismo' dentro de la Sociología, ello supone decir que las 'instituciones' ya existentes "estructuran el campo de visión de aquellos que contemplan la reforma institucional"; en el caso del 'neo-institucionalismo histórico' (Ciencia Política), ello supone decir, en palabras de Scott, que "una vez que se hace una elección en particular, otras posibilidades se cierran" (Scott, 1995: 65). Las instituciones existentes cierran el camino a la creación o a la génesis de otras. Todo ello recibe el nombre de 'path dependency theory'.

Como reconocen los propios Hall y Taylor, la posibilidad de generalización teórica que se dejan a si mismos tanto los 'institucionalistas históricos' como el 'neo-institucionalismo sociológico' es limitada. De forma indulgente, Hall y Taylor reconocen que "los 'institucionalistas históricos' han ido más lentos que otros en el proceso de agregación de sus hallazgos para formar teorías sistemáticas que expliquen los procesos generales de creación

[54] Se refieren concretamente al concepto de 'equilibrio puntuado', de Stephen D. Krasner. El modelo de Krasner supone que los marcos institucionales se caracterizan por largos periodos de estabilidad "puntuados" (o jalonados) por momentos de crisis, que suponen cambios abruptos y generalizados en ellos (Krasner, 1984).

y cambio institucional" (Hall y Taylor, 1996: 954-955). Scott, citando a Kiser y Hechter, afirma que las explicaciones del surgimiento de instituciones concretas se puede convertir con facilidad en "interpretaciones que subrayan la complejidad, y el carácter único y contingente de los hechos históricos" (Kiser y Hechter, 1991: 10).

Comentario [log7]: Leer

Comentario [log8]: Leer Williamson, por un lado, y Nelson y Winter, por otro.

Dentro de la Economía (más concretamente, de la Historia Económica), también encontramos aproximaciones 'neo-institucionalistas' a la explicación del cambio y la permanencia simultáneos de las instituciones. Douglass C. North provee indirectamente un marco teórico para la explicación de la convergencia incompleta de los sistemas de relaciones laborales. Para este autor, aunque se dan ocasiones en las que el cambio institucional es radical (guerras, revoluciones, desastres naturales[55]), tales ocasiones son raras; el cambio institucional casi siempre tiene un carácter marginal ('incremental change') (North, 1990: 71-104). Ello es así porque las instituciones juegan un papel económico crucial al "estructurar el comportamiento humano", "reducir la incertidumbre" y reducir consiguientemente los costes de transacción. Esta es ya una explicación menos contextual que las anteriores, pero de todos formas sometida a críticas.

North, como otros 'neo-institucionalistas' dentro del ámbito de la Economía, tienen, como ya fue apuntado anteriormente, numerosos puntos de conexión con los 'rational choice institutionalists'. Uno de ellos es el recurrir a las funciones y los beneficios que las instituciones reportan para explicar su génesis y/o cambio. Hall y Taylor critican esta postura (a) por su 'funcionalismo'; es decir, por tornar los resultados *reales* de las instituciones por los objetivos con los que fueron concebidas, lo que lleva a no explicar la existencia (y permanencia) de instituciones ineficientes; (b) por tomar las instituciones como el resultado sistemático de las 'intenciones' de los actores, lo que conlleva "presunciones heroicas sobre la capacidad de los actores históricos de prever el futuro y controlar el curso de los

[55] Coincidirían con las situaciones de crisis que "puntúan" la estabilidad intrínseca de los marcos institucionales en el modelo de Krasner (ver nota a pie 54).

hechos"; y (c) y por atribuir un equilibrio de poder a dichos actores. Este equilibrio les haría "jugar" en un plano de igualdad, lo cual, obviamente, no siempre es el caso (Hall y Taylor, 1996: 952-953). Para el argumento de esta tesis, se puede añadir otro reparo al concepto de North: el no aclarar dónde se da el cambio institucional y dónde no; por qué unas instituciones cambian marginalmente y otras no.

Una explicación del posible cambio y permanencia institucionales simultáneos de las instituciones similar al de North, esta vez desde la Sociología de las Organizaciones, viene dado por el concepto de 'inercia estructural' desarrollado por Michael Hannan y John Freeman. Según estos autores,

> "las organizaciones aisladas están sujetas a poderosas fuerzas inerciales; es decir, que apenas tienen éxito al intentar cambios radicales de estrategia o estructura para enfrentarse a las fuerzas del entorno"[56] (Hannan y Freeman, 1984: 149).

La supervivencia de las organizaciones depende en gran medida del "nivel de confianza que generen en su entorno acerca del desempeño de sus funciones" y de su "grado de responsabilidad". Ambas cosas requieren, según Hannan y Freeman, que las "estructuras organizativas" sean "altamente reproducibles". Lo que confiere 'reproducibilidad' a las organizaciones es un "repertorio relativamente fijo de rutinas" (léase 'instituciones' por 'rutinas'). Y es precisamente este paquete de rutinas lo que hace a las organizaciones "altamente resistentes al cambio estructural" (Hannan y Freeman, 1984: 155).

La regulación laboral en el lugar de trabajo, sea ésta formal o informal, es parte de ese entramado institucional que garantiza la supervivencia de la organización empresarial en su entorno. Freeman y Medoff demostraron en su día cómo los sindicatos (y el entramado de regulación que traen consigo) podían tener un efecto positivo

[56] "Individual organizations are subject to strong inertial forces, that is, that they seldom succeeded in making radical changes in strategy and structure in the face of environmental forces".

sobre la productividad de las empresas norteamericanas (Freeman y Medoff, 1984). La razón -argumentaban- podía ser el buen clima de relaciones laborales que ello generaba. Podríamos añadir que uno de los factores de ese buen clima de relaciones laborales es el entramado institucional del que hablamos. Así pues, la introducción de un cambio supuestamente extendido a nivel internacional, por muy deseable que sea para la empresa, no puede llegar a suponer una seria violación de las instituciones presentes en la misma, so pena de generar un conflicto contraproducente para la propia empresa.

Hannan y Freeman diferencian entre un "núcleo" y una "periferia" estructural: mientras la primera muestra una gran inercia al cambio, la segunda es más fácil de cambiar. No obstante, tal distinción no nos es de gran ayuda, pues en ningún momento consideran los autores las instituciones que pueden regular el conflicto interno dentro de la empresa. De nuevo nos encontramos con una objeción similar a la última de la que ha sido objeto el concepto de 'cambio incremental' de North.

El estudio del poder en la sociología de las organizaciones puede ofrecer una solución a estas carencias anteriores. A pesar de la distinción hecha por North entre 'organizaciones' e 'instituciones'[57], ambas están estrechamente ligadas. Como afirma DiMaggio, las instituciones son depositarias del poder de las organizaciones: "la institucionalización es el producto de los esfuerzos políticos de los actores para conseguir sus fines; el éxito de un proceso de institucionalización y la forma que adopte depende del poder relativo de los actores que lo apoyan, se oponen a él o luchan por condicionarlo" (DiMaggio, 1988: 13). De este modo un cambio institucional es un cambio del equilibrio de poder en una arena

Comentario [RM9]: Cuidado: si al final me quedo con DiMaggio, ¿no debo dejar claro lo criticable que es el concepto de institución dentro del 'institucionalismo sociológico' y desmarcarme de él?.

Comentario [log10]: Leer Nelson y Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change: "Routine as Organizational Memory". Nelson y Winter consideran significativamente las 'rutinas' (reglas informales) en el seno de una organización como la expresión de una 'tregua' en la lucha permanente de poder en el seno de la misma: "La acción rutinaria conlleva una tregua amplia en el conflicto intraorganizacional. Se da una tregua entre el supervisor y los supervisados a cada uno de los niveles de la jerarquía de la organización: se realiza la cantidad habitual de trabajo, se emiten reconvenciones y las alabanzas con la frecuencia normal, y no se presentan grandes demandas de cambio en los términos de la relación establecida entre ambas partes" (Nelson y Winter, 1982: 110).

[57] Las instituciones son "reglas del juego" por las que se rigen los actores en una sociedad", ya sean estas formales ("reglas formales escritas") o informales ("codigos de conducta no escritos"). Las organizaciones son "grupos de individuos ligados por un propósito común de adquisición de ciertos objetivos" (North, 1990: 3-5, traducción mía). Esta conceptualización encaja bastante bien con el 'sistema de relaciones laborales' definido por Dunlop: los actores del mismo serían "organizaciones" en términos de North; las normas de las que Dunlop habla, serían entendidas como "instituciones".

política[58]. Como complemento de las nociones de 'dinamismo institucional', 'cambio incremental' o 'inercia estructural', podríamos decir que, dadas unas mismas presiones externas y un mismo balance de poder entre los actores, se dará sólo un cambio institucional que suponga un mínimo trastorno del equilibrio de poder establecido en la empresa.

Comentario [log11]: Posiblemente, este párrafo que empieza aquí debería estar en el epígrafe de 'Hipótesis'.

5. Planteamiento de la cuestión teórica

Esta tesis trata de comprobar la convergencia en el ámbito de las relaciones laborales recogiendo algunas de las críticas y posibilidades planteadas anteriormente. A diferencia de las posturas institucionalistas a favor de la divergencia vistas en un principio, se considera la posibilidad de que las empresas sean capaces de cambiar a su favor los sistemas nacional y local de relaciones laborales, en lugar de adaptarse meramente a ellos[59]. Por contraposición a Dohse et al. (1985), no pretendo conferir a tales sistemas una solidez tal que les haga inmunes a presiones externas. El desprecio de aquellas fuerzas externas que actúan más allá de los ámbitos nacionales de regulación es precisamente uno de los principales problemas de la

[58] También podemos atender a North, cuando, intentando explicar la existencia de ciertas 'reglas' económicamente ineficientes, llega a la conclusión de que "reflejan el poder de negociación [bargaining strength] de los empresarios, sindicatos, y otros [actores] en el mercado político" (North, 1990: 63).

[59] La diferencia entre el punto de partida teórico de Streeck y el dominante en esta tesis queda clara en la siguiente cita entresacada de una de sus obras: "No hay ninguna razón por la que el estudio de las relaciones industriales entre el capital y el trabajo se deba limitar a las restricciones impuestas por las instituciones sociales en el mercado de trabajo y en la *ejecución* de estrategias empresariales de producción, y no deba también prestar atención a la influencia de tales instituciones en el *diseño* [de dichas estrategias]" (Streeck, 1987: 444). En este caso, nos ocuparemos más bien de lo contrario: de comprobar hasta qué punto las estrategias empresariales pueden deformar las instituciones y hacerlas converger según las tendencias internacionales.

Escuela del Efecto Societal, y, en general, de todas las posiciones favorables a la tesis de la divergencia vistas en un principio.

Partiré, pues, de algunos de los cambios que se estarían generalizando a nivel mundial en la organización de la producción y el trabajo, y comprobaré si tales cambios están induciendo un proceso paralelo de convergencia en los sistemas nacionales y locales de regulación laboral en la empresa. Para ello, trataré de profundizar en la negociación de tales cambios, de tal manera que me sea posible ver hasta qué punto el resultado de esa negociación supone una erosión real de los marcos de regulación previos.

Por 'sistema *nacional* de relaciones laborales en la empresa' entiendo, siguiendo a Dunlop, aquellas reglas que gobiernan las relaciones entre empresa, trabajadores y sus representantes y que son características de un determinado país; o, dicho de otro modo, que son homogéneas a todo lo largo del mismo; por 'sistema *local* de relaciones laborales en la empresa' entiendo las reglas de este tipo que son específicas de cada lugar de trabajo. Es de suponer que el proceso de convergencia internacional del que hablamos amenace tanto a uno como a otro sistema[60].

Comentario [log12]: Es aquí cuando debo "pedir disculpas" por los difusos contornos que dividen lo que yo entiendo por 'sistema *nacional* y *local* de relaciones laborales en la empresa'... o bien justificar mejor la existencia autónoma de tales conceptos.

De todos los elementos constitutivos de los 'modelos óptimos' analizados más arriba, me he centrado en el trabajo en equipo por varias razones: en primer lugar, se trata de un cambio con un alto nivel de coherencia interna, lo cual permite su rápida identificación en el trabajo de campo; en segundo lugar, es una reforma organizativa que entraña varios de los tipos de flexibilidad considerados más arriba (flexibilidad salarial, numérica, e incluso horaria); en tercer lugar, como veremos a continuación, ha sido considerado por muchos académicos y analistas sindicales como una seria amenaza para los derechos conquistados históricamente por sindicatos y trabajadores en la empresa[61]. Todo ello le convierte en

[60] Ver Introducción al capítulo II, para una discusión más detallada de la diferencia entre 'sistema nacional' y 'sistema local' de relaciones laborales en la empresa.

[61] En una comparación de la introducción de cambios en la organización del trabajo en fábricas de automoción británicas, norteamericanas y alemanas, Jürgens y otros afirman: "en todos los contextos nacionales, era necesario llevar a cabo una

una piedra de toque adecuada para comprobar la vitalidad y resistencia de los marcos de regulación laboral a nivel nacional y local.

5.1. Amenazas posibles del trabajo en equipo

Hay una abundante literatura, de origen predominantemente anglosajón, que ha alertado de las amenazas que supone el trabajo en equipo para los trabajadores y los sindicatos en la empresa. El estudio de Stewart y Garrahan sobre la planta de Nissan en Sunderland (Gran Bretaña) (Garrahan y Stewart, 1992); el de Fucini y Fucini sobre la planta de Mazda en Flat Rock (EEUU) (Fucini y Fucini, 1990); y el interesantisimo trabajo que Laurie Graham llevó a cabo después de infiltrarse como trabajadora en la planta de Subaru-Isuzu en EEUU (Graham, 1995) son buenos ejemplos de esa literatura. La labor realizada por dos sindicalistas del United Auto Workers (UAW), sindicato estadounidense del automóvil, es también digna de mención al respecto (Parker y Slaughter, 1988).

Como hemos visto más arriba, el núcleo del trabajo en equipo lo constituye la estructuración de la fuerza de trabajo en grupos de quince a treinta trabajadores que, frente a la organización del trabajo tradicional tayloriana, no desempeñan indefinidamente una única tarea, sino todos los trabajos productivos del grupo y, más allá de eso, distintos tipos de trabajo indirecto, como limpieza, mantenimiento básico y control de calidad.

Esta polivalencia es presentada por las empresas como una forma de dignificar el trabajo del operario. Según numerosos autores, no obstante, lo que hay detrás de ella es un intento de reducir al máximo los costes laborales. El hecho de que los operarios del equipo limpien

---

ruptura de mayor o menor alcance con las formas previas de representación de los trabajadores" (Jürgens et al., 1993: 93). En todos esos contextos nacionales suponían, pues, los cambios, tanto un reto para los sindicatos, como, de forma más general, un reto para los marcos respectivos de regulación de las relaciones laborales.

el área de trabajo, se provean ellos mismos de los materiales que requieran para su trabajo o hagan tareas menores de mantenimiento y reparación conduce a la larga a que desciendan los niveles de empleo entre el personal indirecto de la empresa:

> "No puede haber seguridad en el trabajo en una planta donde todos los trabajos menos arduos, como limpiador o reparador, han sido eliminados y los trabajadores no pueden mantener el ritmo de trabajo a medida que se van haciendo mayores" (Parker y Slaughter, 1988: 41).

Por otro lado, el conocimiento de todas las tareas productivas por parte de todos los miembros del equipo permite una redistribución óptima de dichas tareas entre ellos, de manera que se eliminen los huecos o inactividades que ni siquiera el Taylorismo logró eliminar. Se persigue saturar al trabajador como nunca lo estuvo durante el Taylorismo. Las pausas naturales que antes permitía el proceso productivo desaparecen. Las evidentes mejoras de productividad derivadas de su eliminación se realizan a costa de una intensificación del trabajo, pero también de una futura reducción del número de miembros del equipo. Una vez se alcance ese óptimo en la distribución de tareas, serán necesarios menos operarios para la realización de la misma cantidad de tarea.

La reducción de puestos de trabajo derivada de la multifuncionalidad se hace realidad cuando los mismos trabajadores proponen las pertinentes eficiencias en las reuniones de 'mejora continua'. Fucini y Fucini relatan cómo en la fábrica de Mazda en Flat Rock había grupos de mejora continua destinados a "buscar maneras de redistribuir las tareas de manera que se pudiera eliminar un puesto de trabajo [worker's position] dentro de un equipo" (Fucini y Fucini, 1990: 161). Se buscaba eliminar todas las trabas burocráticas tradicionales que impidieran al trabajador sugerir mejoras "que mostraran a la compañía cómo hacer un trabajo en menos tiempo o con menos trabajadores" (Ibid: 161).

A pesar del "asalto al conocimiento artesanal y a la autonomía" del trabajador que supuso el Taylorismo, los trabajadores supieron desarrollar un conocimiento propio dentro de él:

> "La realidad es que la práctica en el trabajo no sólo contribuye a la perfección en la realización del mismo, sino también a la adquisición de un cierto grado de conocimiento [know how] del puesto de trabajo. Dicho conocimiento, incluso en el caso de los trabajos más simples, supone un elemento de "artesanía" que le permite al trabajador hacerlo de forma más simple e incluso así, hacerlo bien. En otras palabras, la tarea más simple que pueda desarrollar un trabajador encierra un grado de discreción que le permite cuando menos hacerla más rápido para poder concederse a sí mismo una pausa en su realización" (Garrahan y Stewart, 1992: 62).

La mejora continua está destinada a que los trabajadores pongan este 'saber obrero' a disposición de la empresa, de manera que ella lo convierta en aumentos de productividad. Uno de los canales para esta enajenación de saber obrero lo constituirían los estudios de tareas, en los que quedaría detallado el orden óptimo de movimientos para la realización de cada una de las estaciones (puestos de trabajo) del grupo y el tiempo óptimo asignado a cada uno de esos movimientos. A diferencia del Taylorismo, ahora serían los mismos miembros del equipo los que, en las reuniones de mejora continua, desarrollarían y perfeccionarían tales estudios de tareas:

> "Los trabajadores de Flat Rock intervendrían en el diseño de sus propias 'hojas de tarea' [their own programmed worksheets], trabajando en ello de común acuerdo con su 'líder de equipo' y el 'unit leader'[62] (...). Cualquier propuesta para la mejora del procedimiento de realización de un puesto de trabajo [*kaizen* ideas] sería incluida en las 'hojas de tarea', pero sólo después de haber sido discutida y analizada en una reunión de equipo" (Fucini y Fucini, 1990: 79).

Habría otros elementos del trabajo en equipo, aparte de la flexibilidad funcional y la mejora continua, que podrían conducir a una reducción de puestos de trabajo. En primer lugar, las tareas de coordinación y resolución de problemas laborales a asumir por el

[62] Con varios equipos a su cargo (Fucini y Fucini, 1990).

líder de equipo supondrían una menor necesidad de mandos intermedios en el futuro. Este es el 'aplanamiento de la estructura jerárquica' que va frecuentemente asociado a la nueva organización del trabajo.

En segundo lugar, la cobertura de absentismo por parte del mismo equipo originaría también pérdidas de puestos de trabajo. Mientras en las fábricas tradicionales, fruto de la presión sindical, siempre había habido un número de operarios por área reservado a cubrir las ausencias que ocurrieran en ese área, con el trabajo en equipo serían los propios trabajadores del equipo los que se cubrirían sus ausencias. A la larga, aquellos puestos de trabajo destinados al personal que cubría ausencias desaparecerían. Era parte de la estrategia de eliminación de todo factor de producción que no generara un valor añadido directo al producto.

Los mismos elementos del trabajo en equipo que podían contribuir a una disminución del empleo en la fábrica podían también traer consigo una intensificación del trabajo, violando, no sólo ciertas normas establecidas con los sindicatos acerca del nivel de esfuerzo a realizar por cada trabajador, sino el mismo papel que los sindicatos habían desempeñado tradicionalmente en la representación de los intereses de los trabajadores a este respecto. Si los miembros del equipo tenían que cubrir cualquier ausencia surgida en él, ello suponía trabajar a un ritmo mayor del habitual. Si, fruto de las propuestas de mejora que realizaban, se llegaba a producir una redistribución de tareas que suponía la eliminación de un miembro del equipo, ello implicaba una intensificación del trabajo para los restantes. Como afirmaban Fucini y Fucini, "la ingeniería de proceso y el kaizen [proceso de mejora continua], que servían [en teoría] para depurar constantemente de ineficiencias el proceso de producción, eliminaban también cualquier oportunidad de que los trabajadores hicieran una pausa y cogieran aliento" (Fucini y Fucini, 1990: 148). Por esta razón Parker y Slaughter preferían denominar 'management-by-stress' a la 'producción ajustada' (Parker y Slaugter, 1988: 16-30).

La cobertura de absentismo por el mismo grupo era parte del principio de responsabilidad colectiva que regiría el trabajo en equipo, frente a la responsabilidad individual propia del Taylorismo.

Así Fucini y Fucini relatan como, en la planta de GM donde se fabricaba el Pontiac Fiero (Michigan), "cada equipo era responsable de cumplir su propia cuota de producción y de ajustarse al presupuesto que le era asignado, desempeñaba sus propias inspecciones de seguridad en el trabajo y sus propias labores de limpieza y orden, y coordinaba su propio programa de formación" (Fucini y Fucini, 1990: 45).

El efecto de esta responsabilidad colectiva, como bien deducen Garrahan y Stewart de su estudio de la planta de Nissan en Sunderland (Gran Bretaña), es que el control sobre la carga y la calidad del trabajo es inmediatamente transferido de la empresa al trabajador (Garrahan y Stewart, 1992[63]). La empresa se exhime a si misma de la impopular tarea de controlar al trabajador y transfiere tal control al grupo de trabajo, que se encarga de penalizar o instar a aquellos de sus miembros que impiden que se alcancen los indicadores establecidos para el grupo. La culpa de que esos objetivos de grupo no sean alcanzados deja de ser de la empresa; pasa a ser de aquellos trabajadores que no pueden llegar a un rendimiento óptimo. De esta manera, en la medida en que hay una ausencia por enfermedad en el grupo, el mismo grupo es el que penaliza o advierte al que se haya ausentado, sin necesidad de que sea la empresa la que se rebaje a hacerlo. En el mismo sentido, un trabajador con minusvalías es inmediatamente mal visto por el grupo en el que está inserto, dado el retraso que le supone al mismo y porque, al hacerse cargo de las tareas más ligeras, deja sistemáticamente las más duras a sus compañeros de equipo. Tal trabajador no es ya molesto para la empresa, sino para sus propios compañeros[64].

Sin un cambio de disposición por parte del trabajador, es imposible que se den los objetivos anteriores. En efecto, el trabajo en

---

[63] "El trabajo en equipo (...) es un proceso por el cual los trabajadores se controlan mútuamente; controlan los unos lo que hacen los otros" (Garrahan y Stewart, 1992: 106).

[64] Un ejemplar estudio de la posible conflictividad y rivalidad entre trabajadores a la que pueden dar lugar ciertas formas de organización del trabajo aparece en: Burawoy, 1979: 46-73.

equipo requiere que el trabajador asuma como propios los valores y objetivos de la empresa[65]. Los cursos de "formación" que los trabajadores recibían antes de entrar a trabajar en equipo, las reuniones posteriores de los equipos y la labor realizada por los líderes del equipo eran otros tantos canales a través de los cuales la empresa podía obrar ese cambio de mentalidad. A ello se añadía la evaluación y retribución individualizada de los trabajadores a realizar por el líder de equipo de acuerdo a criterios no siempre objetivos. Todo contribuiría a que el trabajador fuera más receptivo a las consignas de la empresa que a las del sindicato. Por otro lado, las instituciones que hasta el momento habían regulado la evaluación y la retribución de toda la plantilla, en cuya elaboración habían intervenido los sindicatos, dejaban de ser efectivas.

Este cambio de mentalidad mina el principio de solidaridad entre los trabajadores y, por lo tanto, constituye un grave riesgo para la acción sindical. Pero no es ésta la única manera como el trabajo en equipo supone un riesgo para el movimiento sindical en la empresa. Se pretende que los líderes de equipo se responsabilicen del equipo más allá de los meros problemas técnicos que pueda tener. El líder de equipo se convierte en la persona que soluciona los problemas sociales de sus miembros, actuando de intermediario entre ellos y el mando correspondiente. Esto supone una individualización de las relaciones laborales que deja completamente al margen al sindicato.

La amenaza del trabajo en equipo para el entramado de regulación creado en la empresa a lo largo del tiempo no se reduce a la actividad sindical. La historia laboral en una empresa va generando normativas explícitas o implícitas que regulan la retribución, la movilidad, el ascenso de categorías o la cobertura de absentismo. Toda esta regulación, destinada a contener el poder de la empresa sobre el trabajador, es puesta en cuestión con esta nueva organización del trabajo. Ello supone una amenaza añadida para el

---

[65] En el caso de Mazda, en Flat Rock (EEUU), Fucini y Fucini documentan la necesidad de la compañía de "insuflar un sentido de objetivo común en los trabajadores, animándoles a que se indentifiquen con la compañía y se vean a si mismos como miembros del equipo más amplio que Mazda constituye" (Fucini y Fucini, 1990: 41).

sindicato, en la medida en que este no sólo actúa como interlocutor entre empresa y trabajadores, sino también como garante de los derechos conquistados históricamente por los trabajadores.

5.2. Ventajas posibles del trabajo en equipo

Frente a esta literatura crítica hacia el trabajo en equipo que acabamos de ver, otros autores han adoptado una postura mucho más favorable (Streeck, 1985, 1992; Kern y Schumann, 1989; Berggren, 1992). Es significativo que tanto el origen de esta literatura como los casos a los que se refiere corresponden a sistemas laborales muy distintos a los anglosajones (Suecia y Alemania, principalmente).

Según Streeck, el trabajo en equipo apareció por primera vez en la industria automovilística sueca con el propósito de "reducir el descontento surgido entre los trabajadores, que se había traducido en un elevado índice de bajas y en una calidad de producto insatisfactoria" (Streeck, 1985: 15). Era, pues, asociado con una mayor motivación del trabajador, por cuanto reducía la monotonía generada por el Taylorismo.

Host Kern y Michael Schumann imaginaban este cambio como uno más de los elementos de una nueva organización del trabajo que se estaría imponiendo en la industria alemana y que les hacía titular optimistamente su obra *El Fin de la División del Trabajo*. En efecto, el trabajo en equipo vendría acompañado de una "reprofesionalización del trabajo de producción": un aumento de la cualificación de los trabajadores de producción y una reintegración del trabajo, contraria a la tendencia a la división y atomización del mismo propia del Taylorismo (Kern y Schumann, 1989).

En cuanto al caso sueco, Christian Berggren, consciente de los riesgos que la producción ajustada supone para los trabajadores y el movimiento sindical en la empresa (Berggren, 1993), hacía una distinción explícita entre el "trabajo en equipo japonés" y el "trabajo en equipo sueco", cuyo paradigma sería la fábrica de Volvo en Kalmar (Berggren, 1992). El trabajo en equipo sueco supondría una "mayor influencia y participación" de los trabajadores en la vida de

la compañía. Constituiría además un medio para "variar el ritmo y las condiciones de trabajo" y aumentar "la carga intelectual del trabajo" (Berggren, 1992: 243, traducción mía).

Todo ello hace que la reacción sindical al trabajo en equipo en estos dos países sea muy distinta de lo que harían pensar los juicios vertidos por los autores analizados en el epígrafe anterior. El IG Metal, sindicato alemán del metal, habría perseguido activamente, desde los años '60, "programas para la humanización de las condiciones de trabajo, encaminados, entre otros fines, a un más amplio contenido de tareas a realizar por el trabajador y a una reintegración de las tareas de ejecución y las de concepción" (Streeck, 1992: 183). Kjellberg muestra cómo también el sindicato sueco del metal LO tomó la iniciativa en el establecimiento de formas grupales en la organización del trabajo en la industria automovilística sueca, como parte de un programa para crear *gotta arbetet* ('buenas condiciones de trabajo') (Kjellberg, 1994).

La literatura sobre convergencia de los sistemas de relaciones laborales parte del presupuesto cuestionable de que ciertas tendencias actuales en la organización de la producción y el trabajo suponen *en cualquier caso* una remoción de los marcos de regulación sobre los que se asentó el bienestar conseguido por trabajadores y sindicatos tras la II Guerra Mundial. Casos como el alemán o el sueco, en los que el trabajo en equipo puede ser congruente con los marcos de regulación ya existentes[66], muestran que no siempre es así. En esos casos, como hemos visto, las razones para la aceptación sindical del trabajo en equipo no proceden exclusivamente de las presiones percibidas en el entorno internacional (presiones a la convergencia); pueden proceder también de las oportunidades para trabajadores y sindicatos que los líderes sindicales perciban en este cambio. Es

[66] Streeck afirma la existencia de una "compatibilidad de los círculos de calidad, y el trabajo en equipo en especial, con el sistema actual de codeterminación y poderes de veto de los comités de empresa frente a ésta última" (Streeck, 1992: 186, traducción mía). Según Jacobi et al., en Alemania la 'gestión participativa', en la que incluyen también el trabajo en equipo y los círculos de calidad, "está destinada a complementar los canales institucionales de representación de los trabajadores, no a sustituirlos" (Jacobi et al., 1992: 245, traducción mía).

precisamente un tradición institucional de participación sindical en la empresa, junto a la fuerza organizativa de que goza el movimiento sindical en dichos países, lo que permite que sus líderes sindicales, lejos de reaccionar en contra del trabajo en equipo, tomen la iniciativa en su adopción[67].

Todo ello nos obliga a matizar la tesis de la convergencia. Dónde se estaría produciendo tal convergencia sería en aquellos sistemas de relaciones laborales más incompatibles con un cambio como el trabajo en equipo, sistemas de relaciones laborales en los que, o bien los sindicatos carecen de fuerza organizativa, o bien carecen de protección legal, razones por las cuales el trabajo en equipo puede suponer una vulneración de derechos adquiridos como la que hemos visto antes. En sistemas de relaciones laborales como el alemán o el sueco la generalización de un cambio en la organización del trabajo de estas características no provocaría un cambio a la convergencia; sería, sencillamente, un reforzamiento del marco institucional ya existente.

Es por ello que en esta tesis he seleccionado los casos español y británico para comprobar la convergencia de sus sistemas de relaciones laborales. Frente a los casos alemán y sueco, en estos últimos el movimiento sindical en la empresa adolece de alguna debilidad: en el caso español tal debilidad tiene un carácter organizativo, mientras que en el caso británico, en el que los sindicatos fundan casi exclusivamente su presencia en la empresa sobre su fuerza organizativa, la debilidad es legal. Los sindicatos británicos no tienen siquiera la cobertura legal de la que gozan los sindicatos españoles, aunque tampoco estos últimos alcancen la cobertura legal lograda por los sindicatos suecos o alemanes. Por lo tanto, los sindicatos españoles y británicos se verían mucho más amenazados por las presiones internacionales a la convergencia de lo que lo estarían los sindicatos alemanes o suecos.

---

[67] Véase, en este sentido, la crítica formulada por Locke y Thelen (1995) a la comparación de la introducción de nuevas formas de organización del trabajo en casos tan dispares como el alemán y el norteamericano (Pontusson, 1991).

5.3. Hipótesis

Por todo lo anteriormente expuesto, es de esperar que sea la resistencia sindical lo que marque la posibilidad real de que los marcos de regulación nacional y local sobrevivan a la introducción del trabajo en equipo. Así pues, el estudio de la reacción sindical a este cambio puede servirnos de indicador de un proceso de convergencia en torno a un nuevo modelo de relaciones laborales similar al de la 'dependencia cooperativa' anunciado por Frenkel.

Dos escenarios extremos aparecerían como posibles. En el primero de ellos, los sindicatos, enfrentados a las fuerzas aducidas por los autores que han defendido la tesis de la convergencia, se plegarían a la introducción del trabajo en equipo tal y como lo espera la empresa, ya fuera porque juzgaran imposible la oposición al mismo, ya porque pensaran que estaba en juego la viabilidad de la empresa. No obstante, la aceptación sindical del trabajo en equipo no tiene por que ser necesariamente el indicador de un proceso de convergencia; puede mostrar también la congruencia de dicho cambio con el marco institucional de base, como hemos visto en los casos alemán y sueco. Aunque esto es menos evidente en los casos español o británico (razón por la cual han sido seleccionados como casos de estudio; véase cap.II), es necesario discernir hasta qué punto en ellos las posibles consideraciones sindicales a favor de la aceptación del trabajo en equipo están relacionadas con los imperativos internacionales de los que hablan los autores de la convergencia, o con características de los respectivos sistemas de relaciones laborales que inspiran la adecuada confianza en los líderes sindicales que negocian la introducción del trabajo en equipo. Esto último no sería del todo congruente con la tesis de la convergencia

En el extremo opuesto, los sindicatos, enfrentados a la posibilidad de que el trabajo en equipo traiga consigo un desmantelamiento de las tramas institucionales en las que se resguardan los derechos adquiridos durante años por trabajadores y sindicatos, mostrarían un rotundo rechazo al cambio.

Comentario [log13]: Hay una muy grave amenaza de circularidad en este planteamiento: “los sistemas nacionales (y/o locales de relaciones laborales no convergen porque los sindicatos, movidos por los propios sistemas nacionales y/o locales de relaciones laborales, se resisten efectivamente a tal convergencia”.

En un término medio entre la aceptación y el rechazo del trabajo en equipo, se darían soluciones de compromiso, en las que los sindicatos, considerando los imperativos de los que hablan los teóricos de la convergencia, cederían en las líneas generales del cambio, tratando de buscar todas las salvaguardas posibles para los respectivos marcos de regulación laboral en los que se mueven. Se reformarían algunas instituciones, pero se trataría de mantener aquellas más fundamentales para el arraigo sindical en la empresa.

Dadas unas mismas presiones externas y un mismo balance de poder entre los actores, se dará sólo un cambio que suponga un cambio mínimo del equilibrio de poder establecido en la empresa. Siempre ubicándonos dentro de ese escenario intermedio fijado unos párrafos más arriba, la reacción sindical a las pretensiones empresariales de introducir el trabajo en equipo hará mayor hincapié en la protección de aquellas instituciones (reglas formales e informales) más vitales para la supervivencia de la organización sindical; por el contrario, cederá en aquellas instituciones que menor peligro puedan suponer para la misma. Esta posibilidad explicaría que los sindicatos permitieran la introducción de la flexibilidad funcional, pero no permitieran el establecimiento de canales de comunicación directa entre empleados y empresa, pues esto último supondría la eliminación de instituciones más fundamentales para la organización sindical.

6. Metodología

Para comprobar la tesis de la convergencia a través del estudio de la reacción sindical al trabajo en equipo he escogido un sector en el que estén claramente presentes las fuerzas aludidas por los autores en favor de tal tesis. El sector del automóvil cumple, como veremos en el capítulo III, los requisitos de estar fuertemente internacionalizado, de estar mayoritariamente constituido por empresas multinacionales (con lo que ello supone de posibilidad de diversión de inversiones de un país a otro), de atravesar desde los años '70 una etapa de fuerte competencia entre las empresas que concurren en él, y, finalmente,

de ser un campo de rápida difusión de innovaciones tecnológicas y organizativas que todas las empresas estarían obligadas a seguir para mantener su competitividad. De hecho, como hemos tenido oportunidad de comprobar en este capítulo, el sector del automóvil ha sido el lugar de gestación de los paradigmas productivos y organizativos que, como el Fordismo, se habrían difundido luego a otros sectores de la economía.

Por otro lado, he escogido dos países con sistemas de relaciones laborales que, por razones distintas, permitan augurar una probable resistencia sindical en la empresa a la introducción del trabajo en equipo. Ni el movimiento sindical español en la empresa ni el inglés cuentan con las garantías que permitieron a los sindicatos suecos y alemanes tomar la iniciativa de introducir formas grupales de organización del trabajo y ver en ellas oportunidades, en vez de amenazas. Es, pues, en sistemas de relaciones laborales como el español o el inglés donde mejor puede se puede comprobar la capacidad de las fuerzas internacionales antedichas para *forzar* un proceso de convergencia de marcos institucionales no coherentes con la introducción del trabajo en equipo. De otro lado, los sistemas de relaciones laborales inglés y español son suficientemente distintos entre sí como para permitir comprobar que la tendencia a la convergencia está presente en el ámbito internacional con independencia de las especifidades institucionales de cada país.

Comentario [log14]: Mejor justificación de los casos de estudio (tipología de sistemas nacionales de relaciones laborales, establecimiento de tres tipos fundamentales y elección de los casos español y británico para la representación de dos de ellos).

El caso español no muestra la riqueza de estudios concretos sobre la introducción de nuevas formas de organización del trabajo que muestra el caso inglés, siendo los abundantes estudios de Juan José Castillo sobre la empresa Renault una excepción al respecto. Por ello, he llevado a cabo un estudio preliminar y somero dentro del sector del automóvil español para detectar cuáles eran las empresas españolas dentro de él que habían introducido el trabajo en equipo (ver cap. III). Tras este estudio, he seleccionado aquellas que más se habían distinguido por introducir dicho cambio; en ellas se llevaría a cabo el estudio de la reacción sindical sindical al mismo.

En el caso inglés me ha sido posible apoyarme en estudios ya realizados por otros autores. No obstante, he escogido para su estudio en profundidad la filial inglesa de una de las multinacionales del

sector que más significativamente había intentado introducir el trabajo en equipo en su filial española. La evidencia para el caso inglés estará, pues, constituida por una mezcla de evidencia empírica de primera y segunda mano en mayor medida que en el caso español.

La elección del lugar de trabajo como unidad de estudio viene justificada por la descentralización que caracteriza la negociación colectiva en Gran Bretaña y en los sectores industriales españoles constituidos por grandes empresas. Por otro lado, la introducción del trabajo en equipo era, como veremos en el cap.III, un tema demasiado reciente como para que se hubieran diseñado políticas sindicales a más alto nivel en relación al mismo. Finalmente, la organización del trabajo tiene la empresa como marco habitual de negociación[68].

Todas las factorías consideradas en el estudio (salvo una) son 'brownfield sites', factorías ya existentes cuando el cambio fue intentado por la empresa. Éste es un escenario más apropiado para el estudio de la convergencia o pervivencia institucional que los 'greenfield sites', o plantas nuevas, en las que la dirección de las empresas cuenta obviamente con menos constricciones institucionales para la introducción *ex novo* de un determinado marco de regulación laboral.

Una vez seleccionadas las empresas, el método principal utilizado para el estudio de la reacción sindical ha sido la entrevista en profundidad a los líderes sindicales de cada fábrica. Tres han sido los sindicatos considerados en las fábricas españolas: la Unión General de Trabajadores (UGT), Comisiones Obreras (CCOO) y la Confederación General del Trabajo (CGT); en el caso británico, el Transport & General Workers Union (TGWU) y el Amalgamated Engineering & Workers Union (AEEU). La gran mayoría de los trabajadores no cualificados en las fábricas de automoción británicas

[68] "Muchos de los asuntos que rodean la introducción de nuevas tecnologías y prácticas de trabajo simplemente no pueden ser manejados mediante una negociación colectiva de carácter centralizado" (Thelen (1992), citada por Pontusson, 1992: 35). Ver también Belanger et al. (1994: 275), para una defensa del estudio de los cambios en la organización del trabajo a nivel de empresa y/o lugar de trabajo

están representados por el TGWU; los trabajadores cualificados y una minoría de trabajadores no cualificados están representados por el AEEU.

Los líderes sindicales considerados en el caso español han sido los miembros de las comisiones ejecutivas de cada una de las secciones sindicales presentes en los lugares de trabajo finalmente seleccionados. A tales entrevistas se ha añadido en algunas empresas las realizadas a delegados sindicales implicados en la supervisión de pruebas piloto del trabajo en equipo. En el caso británico he considerado líderes sindicales al 'convenor', 'deputy convenor' y 'senior shop stewards' de cada uno de los sindicatos representados en la empresa. No obstante, no me ha sido posible cumplir este plan en todos los casos, especialmente en el de los líderes del AEEU, entrevistados con menor frecuencia que los del TGWU. Al final de la tesis, figura un Apéndice en el que se recoge el listado de entrevistas en profundidad con sus fechas, precedido de las incidencias más destacables del trabajo de campo realizado en cada empresa. Para preservar la confidencialidad de las entrevistas realizadas, los entrevistados estarán ocultos bajo un código que únicamente desvela el sindicato al que pertenecen y un número que nada tiene que ver con su rango dentro del sindicato[69]. Tal número simplemente obedece a una necesidad de distinguir entre los distintos entrevistados dentro de un mismo sindicato en una misma empresa.

La reacción sindical puede no ser considerada un medio plenamente satisfactorio para comprobar la tesis de la convergencia. Por encima de una reacción sindical adversa a los cambios en el sistema de relaciones laborales derivados de la introducción del trabajo en equipo, la empresa puede forzar dichos cambios. En ese caso, sería necesario comprobar la efectividad de dicha reacción sindical, más que la reacción sindical en si misma. Los abogados de

[69] En el caso de SEAT, los sindicalistas de Zona Franca van cubiertos por un código que, junto a un número aleatorio y las siglas de su sindicato, incluye las siglas ZF; en el caso de Martorell, el sindicato y el número del entrevistado va acompañado por una M. En Vauxhall-Motors, los sindicalistas entrevistados en la planta de Luton llevan una L junto al código que se refiere a su sindicato; en el caso de la planta de Ellesmere Port, el código es EP.

la tesis de la convergencia argumentarían que es sólo cuestión de tiempo: la reacción sindical puede ser inicialmente adversa a una transformación del sistema local o nacional de relaciones laborales, pero tarde o temprano los sindicatos que la sostengan habrán de rendirse a la evidencia de fuerzas internacionales abrumadoras y claudicar ante ellas. No obstante, es preciso recordar que los defensores de la tesis de la convergencia no siempre consideran este plazo; más bien[70], auguran una reacción sindical desde un principio resignada al reconocimiento de unos factores que les abocan a la aceptación de unos cambios no deseables. Por otra parte, el contrargumento temporal puede no tener límite: siempre estaríamos a la espera de que la convergencia finalmente se diera. Dadas las limitaciones temporales de la investigación, en esta tesis no iré más allá de la comprobación de la reacción sindical en el momento de la negociación y, en todo caso, en los años inmediatamente posteriores. Una comprobación estricta de la tesis de la convergencia requeriría de un seguimiento de cada caso; no obstante, ello mermaría considerablemente la posibilidad de comparar casos (empresas y países) distintos.

Por otro lado, la reacción sindical habría de ser estudiada más allá de entrevistas en profundidad a la cúpula de cada sindicato en la empresa: el sindicato está constituido también por sus afiliados de base. Además, la percepción de la reacción sindical a través de las declaraciones de los propios líderes sindicales implicados en ella puede estar un poco sesgada, razón por la cual sería pertinente un estudio antropológico que permitiera *ver* esa reacción. De nuevo, la comparación entre lugares de trabajo diversos, con el objeto de comprobar la tesis de la convergencia, obliga necesariamente a limitar la profundidad del estudio de la reacción sindical en cada lugar de trabajo. Si la extensión del estudio de la reacción sindical en el tiempo puede limitar el alcance comparativo del estudio, lo mismo puede ocurrir con un estudio antropológico, en el lugar de trabajo, de dicha reacción.

---

[70] Ver cita en pg. 42.

La reacción sindical al trabajo en equipo estará constituida por los siguientes elementos: (a) la actitud inicial a dicho cambio expresada por los líderes sindicales, (b) las demandas efectuadas durante la negociación con la empresa y (c) las acciones tomadas por los sindicatos más allá de la negociación, si las hubiera. Es previsible que haya una cierta coherencia entre todos estos niveles posibles de la reacción sindical: la actitud inicial, que reflejará la percepción sindical de las oportunidades y amenazas analizadas más arriba, será coherente con las demandas sindicales y con las acciones tomadas para prevenir dichas amenazas.

Para todo ello, emplearé como método fundamental la entrevista en profundidad con los líderes sindicales escogidos[71]. Como afirma García Ferrando, en este tipo de entrevista "el entrevistador cuenta con un esquema fijo de cuestiones, pero las preguntas no se encuentran estandarizadas, aunque sí ordenadas y formuladas". Se trata de entrevistas en las que, a pesar de existir un guión, existe la posibilidad de ampliar la gama de preguntas y el modo de formularlas dependiendo de la situación y la información aportada por otros miembros de un mismo colectivo. Precisamente, García Ferrando aconseja este tipo de entrevistas "cuando se pretende ampliar sistemáticamente el conocimiento sobre un problema mínimamente estructurado" (García Ferrando, 1989: 152). En estos términos juzgo la reacción sindical al trabajo en equipo. En el Apéndice Metodológico que figura al final de la tesis, aparecerá, junto a un guión aproximado de las entrevistas sostenidas con los líderes sindicales, una reflexión metodológica acerca de la estabilidad y el ajuste de tal guión a la evolución del estudio. A estas entrevistas en profundidad, se añadirá, como evidencia empírica complementaria, revistas de prensa, documentos sindicales y de empresa y entrevistas con algunos directivos, que permitirán reconstruir el proceso de negociación del trabajo en equipo en cada uno de los lugares de trabajo y ver hasta qué punto el resultado se adecuó a las expectativas sindicales.

---

[71] Véase Ortí, 1989, para una reflexión acerca de la "entrevista abierta semidirectiva", como método de investigación social.

Finalmente, las entrevistas servirán para entrar en contacto con las consideraciones que tuvieron en cuenta los líderes sindicales involucrados en la negociación con la empresa, al efecto de ver hasta qué punto pesaron en ellos las presiones internacionales a la convergencia mencionadas más arriba, o, por el contrario, consideraciones relativas a los marcos institucional, de orden nacional o local, que estructuraban las relaciones laborales en la empresa.

Frente a la entrevista en profundidad, la encuesta hubiera permitido conocer de un modo más riguroso, no sólo la actitud de los afiliados a cada uno de los sindicatos seleccionados para este estudio, sino también la actitud general de los trabajadores de cada empresa, que es un factor fundamental en la explicación de la reacción sindical al trabajo en equipo (García Ferrando, 1989: 145-147). El conocimiento de la actitud de los trabajadores tiene una especial importancia en un sistema de relaciones laborales como el español, en el que, dada la baja tasa de afiliación, los votos recibidos por cada organización sindical en las elecciones a comité de empresa tienen una especial importancia para la fuerza de la organización sindical en la empresa.

La encuesta, no obstante, presentaba dos inconvenientes. En primer lugar, dado el esfuerzo que conlleva, habría restringido el número de empresas al que sería posible prestar atención. En segundo lugar, requería de un conocimiento previo de la actitud hacia el trabajo en equipo de sindicatos y trabajadores. De otro modo, las preguntas serían, por decirlo de algún modo, hechas en el aire, sin atender a la verdadera gama de opiniones existentes entre los entrevistados. En este sentido, la entrevista en profundidad puede ser el método adecuado para aproximarse a los matices y cuestiones que un cuestionario riguroso sobre la introducción de nuevas formas de organización del trabajo debería incluir.

CAPÍTULO 2

INTRODUCCIÓN A LOS SISTEMAS DE RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA Y GRAN BRETAÑA

En este capítulo me propongo llevar a cabo una introducción a los sistemas de relaciones laborales existentes en Gran Bretaña y España en el periodo de estudio. Tales sistemas serán el contexto de los casos de estudio expuestos en los capítulos IV y siguientes. Serán también el punto de referencia a partir del cual comprobar el proceso de convergencia que pueda inducir la introducción del trabajo en equipo.

Tanto uno como otro sistema de relaciones laborales pueden ser, como veremos, especialmente reactivos a un cambio como la introducción del trabajo en equipo: por distintos motivos, los sindicatos de uno u otro país pueden sentir recelo a semejante cambio en la organización del trabajo. Frente a casos como el alemán o el sueco, en los que el trabajo en equipo se adecua mejor a sus respectivos sistemas de relaciones laborales, los casos español y británico constituyen, pues, un terreno propicio para el estudio comparado de la convergencia de los sistemas nacionales de relaciones laborales.

Tal como lo exponía Dunlop (1958), el término 'sistema de relaciones industriales' puede ser aplicado a distintos niveles de análisis: nacional, sectorial o local (de empresa). Cuando hablamos de sistema *nacional* de relaciones laborales tendemos a pensar en aquellas instituciones cuyo radio de acción es el Estado. La

descripción clásica de un sistema nacional de relaciones laborales suele estar así constituida por la presentación de los tres actores que lo componen (gobierno, empresarios y sindicatos) junto a los mecanismos que los relacionan a nivel nacional.

No obstante, respetando también la conceptualización de Dunlop, se podría concebir la existencia de un 'sistema nacional de relaciones laborales *en la* empresa', constituido por aquellas instituciones cuyo ámbito de actuación es la empresa, pero que son relativamente homogéneas dentro un país. Dado que la empresa es el ámbito escogido en esta tesis para el estudio de la convergencia/divergencia de los sistemas de relaciones laborales, será en esas instituciones en las que fije más mi atención. Después de una aproximación histórica a los rasgos generales del sistema de relaciones laborales británico y español, me centraré en el análisis de las normas o instituciones más comunes en sus respectivos lugares de trabajo[1]. Algunas de esas instituciones (como las 'secciones sindicales', en el caso español, o los 'shop stewards', en el caso británico) pertenecen de hecho a la estructura organizativa de los sindicatos españoles o británicos. No obstante, en su caso haré una excepción, al incluir su descripción dentro del marco institucional de la empresa.

Por otro lado, como ha sido expuesto en el capítulo teórico, los sindicatos son los actores que pueden verse razonablemente más amenazados por la introducción del trabajo en equipo. Por eso es a ellos a los que prestaré más atención en el capítulo. Las referencias necesarias a gobierno y empresas quedan inmersas en la aproximación histórica de la que he hablado antes.

Además de un 'sistema nacional de relaciones laborales *en la* empresa', puede existir un 'sistema de relaciones laborales específico de cada lugar de trabajo', compuesto por aquellas particularidades institucionales propias exclusivamente de él. El carácter descentralizado de los sistemas de relaciones laborales español y británico permite la existencia de esos 'sistemas *locales* de relaciones

---

[1] La elección de mis casos de estudio dentro de un mismo sector resta relevancia a las especificidades del marco de relaciones laborales dentro del mismo. No obstante, trataré de hacer mención también a las diferencias entre el modelo de relaciones laborales predominante en cada país y el específico del sector en el que se enmarca la industria del automóvil.

laborales' en mayor medida que en otros países. Los casos español y británico permiten pues una doble contrastación de la tesis de la convergencia: permiten la observación, tanto de la posible erosión de las especificidades *nacionales* que caracterizan la regulación de las relaciones laborales en sus empresas, como de la eliminación de las particularidades locales que caracterizan a dichas empresas (y/o lugares de trabajo)[2].

Soy consciente de que el límite entre el 'sistema nacional de relaciones laborales *en la* empresa' y el 'sistema de relaciones laborales *específico de cada* empresa' es difuso. La generalización de una serie de rasgos institucionales privativos de una empresa a otras de un sector o de un país haría que tales rasgos hubieran de ser considerados como una variante más de las relaciones laborales en el ámbito sectorial o nacional. Aún así, la diferenciación parece intuitiva, sobre todo si tenemos en consideración la mayor autonomía de que suelen gozar los actores en los grandes lugares de trabajo, como son las fábricas de automóviles. Esa mayor autonomía suele contribuir a una mayor particularidad institucional. La diferenciación que haré entre 'sistema nacional de relaciones laborales *en la* empresa' y 'sistema local de relaciones laborales' (o específico de cada empresa) es, pues, sólo tentativa y está sujeta a las matizaciones que se deriven de ulteriores investigaciones.

1. Sistema de relaciones laborales en España

1.1. Aproximación histórica

1.1.1. Relaciones laborales bajo el Franquismo

En 1939, junto a muchas otras libertades que habían empezado a brotar en nuestro país durante la II República, es suprimida la libertad de asociación política. Ello aboca a la clandestinidad a las que habían

[2] El marco institucional y normativo *específico* de cada empresa (sistema local de relaciones laborales) será analizado en el capítulo de introducción a las empresas escogidas para la tesis, en el que también abordaré los procesos de introducción/negociación del trabajo en equipo en cada una de ellas.

sido hasta entonces las dos organizaciones sindicales con más arraigo entre la clase trabajadora española: la socialista Unión General de Trabajadores (UGT) y la anarquista Confederación Sindical del Trabajo (CNT). El panorama sindical plural es sustituido por un sindicato oficial, único y obligatorio, la Organización Sindical Española (OSE), creado con el objetivo (entre otros) de "conseguir el sometimiento de la fuerza laboral"[3] (Sánchez López y Nicolás Marín, 1993: 4).

La OSE, fuertemente controlada por los Falangistas a todos sus niveles[4], era una pieza más del esfuerzo totalitario del primer Franquismo por llegar a un control absoluto de las relaciones laborales en el país[5]. Siguiendo la misma lógica, se procede a suprimir la negociación colectiva: es el propio Ministerio de Trabajo el que se encarga de establecer los salarios mediante 'reglamentaciones' y los demás aspectos de la relación laboral mediante 'Ordenanzas Laborales' elaboradas para cada uno de los sectores de actividad en los que se estructura la economía (Ruesga Benito, 1991: 380-383).

El fracaso económico y social al que condujo la política económica autárquica del primer Franquismo, junto a un nuevo contexto internacional, obligaron al régimen de Franco a cambiar de rumbo, con el objeto de buscar una mayor crecimiento económico y una mayor legitimidad fuera y dentro del país (Maravall, 1978: 23-28). En 1944 es aprobada una ley que dificulta a las empresas el despido de sus empleados. En 1953 se crean los 'jurados de empresa', constituidos por miembros de la empresa y representantes de los trabajadores, estos últimos "elegidos dentro del marco de la OSE" (Fishman, 1990: 90). A los 'jurados de empresa' sólo se les concedería inicialmente funciones administrativas y consultivas.

---

[3] La OSE estaba estructurada en “sindicatos verticales” a los que estaban obligados a pertenecer empresarios y trabajadores de distintos sectores industriales (Martínez Lucio, 1992: 484).

[4] La OSE acabaría por convertirse en un reducto de la ‘familia falangista’ cuando disminuyó el peso político de la misma en el seno del régimen.

[5] Ver la obra de Sánchez López y Nicolás Marín (1993) para un estudio detallado de la OSE.

La fuerte industrialización que se da a finales de los años '50 y principios '60 en ciertos áreas del país, como Madrid, Asturias, País Vasco o Barcelona (Maravall, 1978: 77-110), acaba por ser otro motivo que obliga al régimen a un cierto aperturismo legal, por cuanto en esas zonas reaparece pronto un incipiente movimiento obrero que exhibe nuevas formas de movilización[6]. Entre ellas están las 'asambleas de fábrica' y las 'comisiones obreras', expresamente creadas para la negociación de algún conflicto con la empresa y destinadas a desaparecer después del mismo (Führer, 1996: 67-84; Martínez Lucio, 1992: 486).

La creciente conflictividad laboral, y la confianza que van ganando los trabajadores en su capacidad de movilización, harán que estas formas de movilización, creadas inicialmente con un carácter provisional, se vayan haciendo cada vez más permanentes[7], hasta dar forma a un movimiento unitario, de base y aglutinador de distintas orientaciones políticas entre los trabajadores (Alós-Moner y Lope, 1991; Balfour, 1990).

Para consolidarse, este movimiento obrero va aprovechando las mínimas posibilidades legales que el régimen va abriendo. Según Fishman, "dada la incapacidad de la jerarquía de la OSE para rellenar los puestos de jurado con falangistas o seguidores del régimen, estos cuerpos electivos (...) permitían a los activistas [sindicales] llegar a los trabajadores e iniciar una (limitada) acción colectiva dentro del marco legal" (Fishman, 1990: 90). Las Comisiones Obreras empezaron así a "dejarse votar en las elecciones a Jurado de Empresa[8] o, a nivel supraempresarial, en el respectivo sindicato vertical como representantes de los trabajadores"[9] (Führer, 1996: 75).

---

[6] Aparte de una concentración geográfica, la movilización se concentra en ciertos sectores (industria metalúrgica básica, transformados metálicos, minería y construcción) que ayudará a entender el mayor peso de ciertas federaciones en las futuras estructuras organizativas sindicales (Maravall, 1978: 64).

[7] La primera 'comisión obrera' se dio en la mina de La Camocha, en Asturias, en 1956 (Ruiz, 1993: 61). La primera Comisión Obrera permanente es creada por los Metalúrgicos Madrileños en 1964 (ETUI, 1986).

[8] Según Fishman, los 'jurados de empresa' ofrecieron las siguientes oportunidades al movimiento obrero español: a) un foro para la actividad legal de los líderes obreros ya existentes; b) una cantera para la formación de otros líderes;

La Ley de Convenios Colectivos de 1958 vino a ser otra fisura legal que permitió adquirir mayor fuerza a ese incipiente movimiento obrero. En virtud de dicha ley, la negociación colectiva dejó de estar bajo el control directo del Ministerio de Trabajo. Se estableció una "estructura dual": por un lado se daba una negociación colectiva para múltiples empresas, llevada a nivel regional, provincial o local por los representantes de la OSE, y, por otro lado, se permitía una negociación colectiva a nivel de empresa, en la que participaban los 'jurados de empresa'. Los representantes de Comisiones que ocupaban cargos sindicales de base o puestos en los jurados de empresa pudieron acceder así al proceso de negociación colectiva. Su actividad iba adquiriendo una importancia creciente (Alós-Moner y Lope, 1991: 236).

Frente a esta estrategia de cooptación de las estructuras franquistas, los sindicatos históricos siguieron optando por permanecer al margen. UGT se pronunció en el Congreso de 1953 "por la no colaboración con los franquistas ni con los comunistas, limitando su actividad a trabajos asistenciales y a preservar de la represión los restos de la organización" (Ruiz, 1993: 64). Ello le costó encontrarse al inicio de la Transición en una posición muy inferior a lo que históricamente cabía esperar de ese sindicato (Maravall, 1978: 124-132).

La clandestinidad impedía, no obstante, que CCOO llegara mucho más allá de las fábricas. Es así como se produce el acercamiento entre CCOO y el Partido Comunista de España, el único que había logrado organizarse a nivel nacional en el seno de la dictadura[10]. Así como el movimiento obrero carecía de la organización que le podía propor-cionar un partido político como el PCE, éste último carecía de la base social y la capacidad de

---

c) un espacio físico para la reunión y discusión de los trabajadores y, finalmente, d) un órgano de recepción y ampliación de quejas (Fishman, 1990: 113-114).

[9] Para el origen de Comisiones Obreras como sindicato, ver también el análisis interno de Sartorius (1976).

[10] Ya en 1948, el PCE había tomado la decisión de "impulsar (...) la infiltración en el Sindicato Vertical" (Ruiz, 1993: 64). La estrategia de acercamiento a Comisiones Obreras era, pues, perfectamente coherente con la que el partido había estado siguiendo desde hacía ya tiempo.

movilización de que disponían las nacientes Comisiones Obreras[11]. Para el PCE el incipiente movimiento obrero formado en torno a Comisiones Obreras podía ser el ariete con el que provocar la caída definitiva del régimen (Ruiz, 1993: 58-68).

Este es el origen de la simbiosis entre partidos políticos de izquierda y sindicatos que marcará los primeros años de la democracia en España. No obstante, no debemos olvidar que CCOO aglutinaba un gran número de orientaciones políticas aparte del PCE; entre ellas, organizaciones católicas como la Hermandad Obrera de Acción Católica (HOAC) o la Unión Sindical Obrera (USO), que surgió de su seno[12] (Fishman, 1990: 97-98).

La situación de clandestinidad en la que, a pesar de todo, operó Comisiones durante el Franquismo, incluso en los momentos de mayor bonanza represiva, le obligó a mantener una estructura organizativa lo más simple y difusa posible, fácil de recomponer frente a cualquier adversidad y difícil de desmontar, basada en gran medida en la legitimidad que contaba entre sus seguidores (Fishman, 1990: 87-99). Esta deficiencia organizativa ha sido una de las dificultades que el movimiento sindical ha debido afrontar durante el periodo democrático[13]. Las relaciones laborales en la última etapa del Franquismo fueron consolidando una "estructura de representación de los trabajadores fuertemente orientada a la empresa y el lugar de trabajo" (Martínez Lucio, 1992: 30). Ello encajaba con una negociación colectiva un tanto fragmentaria y poco estructurada, llevada a cabo en muchos sectores empresa por empresa.

---

[11] Citando a Balfour (1984), Martínez Lucio sugiere esta idea cuando defiende la posibilidad de que "el contexto autoritario y de clandestinidad puede haber facilitado en realidad el control político de Comisiones Obreras por el Partido Comunista de España" (Martínez Lucio, 1992: 487).

[12] A finales de los años '60 la heterogeneidad política de CCOO va mermando y la hegemonía del PCE se va haciendo más evidente (Maravall, 1978: 132-133).

[13] Otro de los efectos de la clandestinidad fue que la presencia sindical se concentrara en las grandes empresas, donde, a pesar de las dificultades legales, era más fácil organizar a los trabajadores (Martínez Lucio, 1992: 487). Ello ayudaría a explicar la desigual incidencia del sindicalismo en los sectores de la economía española actual: aquellos sectores en cuya estructura predominan las grandes empresas tienen una tradición y un arraigo sindical del que carecen sectores fundamentalmente compuestos por pequeñas y medianas empresas.

1.1.2. Las relaciones laborales en democracia.

La conflictividad laboral fue incrementándose a finales de los años '60 y durante los '70, hasta alcanzar las cotas más altas de Europa (ver tabla I). A la reivindicación cada vez más abierta de mejoras económicas para los trabajadores, se sumaba la lucha por el establecimiento y consolidación de las libertades democráticas en nuestro país (Maravall, 1997: 48-49).

Tabla I. Días laborables perdidos por conflicto laboral
(Días perdidos por 1000 trabajadores)

	1961-65	1966-70	1971-75	1976-80	1981-85	1986-90
AUSTRIA	85.4	11.9	14.7	2.1	1.8	1.2
BÉLGICA	63.0	144.8	195.8	183.2	s.d.	s.d.
DINAMARCA	107.6	42.7	354.5	75.9	262.3	79.6
FINLANDIA	143.7	104.8	595.5	520.7	271.2	343.2
FRANCIA	146.3	134.0	186.7	154.2	65.8	34.6
ALEMANIA	18.3	6.0	47.7	44.1	43.3	4.1
GRECIA	32.1	48.0	s.d.	s.d.	36.0	126.4
IRLANDA	337.5	625.6	292.7	716.1	360.6	183.7
ITALIA	648.4	933.6	1063.9	940.0	536.8	218.2
HOLANDA	8.0	14.0	36.1	27.8	18.7	11.2
NORUEGA	104.7	12.4	9.3	36.3	49.7	123.3
ESPAÑA	14.1	37.1	95.6	1089.8	400.9	433.6
SUECIA	3.8	33.0	65.5	220.3	36.7	121.2
SUIZA	2.7	0.2	0.9	2.6	0.4	0.3
REINO UNIDO	127.0	26.0	538.6	521.7	387.4	117.5

Fuente: ILO, Yearbookok of Labour Statistics. Tomado de Ferner y Hyman (1992).

No obstante, el nivel de organización de los sindicatos no se equiparaba con su capacidad de movilización. Como dice Fishman, "el movimiento obrero (...) entraría en el período de transición [a la democracia] menos arraigado en el lugar de trabajo de lo que su nivel

de conflictividad laboral haría sugerir" (Fishman, 1990: 15). Una de las consecuencias de ello fue que, en palabras de Fishman, los trabajadores no vieran la organización sindical como "esencial para la movilización y para defender sus intereses, una lección normalmente enseñada por la actividad sindical bajo la democracia" (Fishman, 1990: 16[14]). Se fue creando una cultura sindical deficiente entre los trabajadores, en la que la contribución de los mismos al mantenimiento de la organización sindical no tenía suficiente importancia.

La conflictividad laboral existente fue pronto percibida como una amenaza para la consolidación de la democracia en España. La mayoría de los autores destacan la prioridad que para las organizaciones sindicales adquirió entonces la defensa y consolidación del régimen democrático, sobre todo si se tiene en cuenta el contexto de crisis económica internacional en el que estaba naciendo (Zufiaur, 1985[15]; Martínez Lucio, 1992: 503-504). Después de la fase inicial de fuerte movilización (1976-1977), se abre así un periodo de *concertación social* (pactos entre el Estado, las organizaciones empresariales y los sindicatos) que va desde los Pactos de la Moncloa en 1977 hasta el Acuerdo Económico y Social, firmado en 1986[16] (Martínez Lucio, 1992: 488-491; Roca Jusmet, 1991). Este proceso de concertación tenía como doble objeto reducir las movilizaciones y relegar a un futuro próximo, en el que la democracia estuviera más consolidada, las aspiraciones de mejora salarial de los trabajadores.

Pero había algo más en juego que los salarios: a cambio de la contención salarial, los sindicatos obtuvieron "concesiones gubernamentales o empresariales, reformas legales en áreas como la ley de libertad sindical o en áreas relativas a la creación de empleo" (Martínez Lucio, 1992: 504); se trataba de 'beneficios organizativos' que conformarían el modelo sindical y de relaciones laborales que se

---

[14] De la obra de Fishman existe una traducción reciente publicada por el Centro de Investigaciones Sociológicas (ver Bibliografía).

[15] "Parece indudable que la actitud de compromiso y de pacto nace en nuestro sindicalismo originariamente más en la voluntad de consolidación democrática que como respuesta sindical frente a la crisis" (Zufiaur, 1985: 204).

[16] Ver listado de acuerdos y organizaciones firmantes en tabla II.

acabaría por imponer en el país (Roca, 1991). En esta medida, y puesto que el modelo sindical propugnado por cada una de las dos principales confederaciones sindicales (UGT y CCOO) era distinto, el proceso de concertación social se convertiría en "arena de rivalidad intersindical" (Martínez Lucio, 1992: 504).

Tabla II. Concertación social en España (1977-86)

ACUERDO	AÑO	SIGNATARIOS			
Pactos Moncloa	1977	Partidos políticos			
ABI	1979	CEOE	UGT		
AMI	1980	CEOE	UGT	USO	
	1981	CEOE	UGT	USO	
ANE	1982	CEOE	UGT		CCOO
AI	1983	CEOE	UGT		CCOO
AES	1985	CEOE	UGT		
	1986	CEOE	UGT		

Fuente: Martínez Lucio, 1992: 504.

CCOO había salido de la Dictadura consolidada como el sindicato más representativo entre los trabajadores[17]. Sus líderes defendían un modelo de "unidad sindical", al estilo italiano[18]. Paralelamente a ello, defendían la primacía de comités de empresa unitarios, en detrimento de las secciones sindicales (Führer, 1996: 84-106). Su modelo era un sindicalismo de base, único, asambleario, muy cercano al lugar de trabajo y aglutinador de distintas orientaciones políticas (Führer, 1996: 86). Era, pues, una

[17] Ver abundantes datos que corroboran tal afirmación en Van der Meer, 1997: 19-20.

[18] "Nosotros luchamos por un Estatuto de los Trabajadores que llamábamos Código de Derechos y Deberes de los Trabajadores. Lo hizo Comisiones Obreras y después lo defendió el PCE. Tenía una fuerte influencia del Statuto di Lavoratori. Es obvio que salió un Estatuto muy alejado de lo que era el estatuto italiano" (José Luis López Bulla, dirigente de CCOO, citado en Aguilar y Zeller, 1991: 208-209).

continuación del modelo sindical que habían desarrollado durante el Franquismo.

Este modelo constituía para UGT, que había salido de la Dictadura con una representación mucho menor entre los trabajadores, una amenaza de absorción y debilitamiento de su opción sindical[19]. Por ello defendían un modelo sindical formalmente plural; la creación de "un sindicato tradicional, constituido sobre la base de la afiliación" (Führer, 1996: 86). Consecuente con ello, defendían la creación de 'secciones sindicales'; existía el temor de que los comités de empresa fueran a nivel de lugar de trabajo un instrumento de absorción similar a la 'unidad sindical' a nivel nacional (Escobar, 1993: 35; Aguilar y Zeller, 1991[20]).

CCOO no intervino en el proceso de concertación social del mismo modo que UGT (ver tabla II), lo cual fue determinante del modelo sindical que había de prevalecer. Por un lado, algunos autores sostienen que, tras el apoyo prestado por ambos sindicatos a los Pactos de la Moncloa, la patronal y los gobiernos de UCD prefirieron mantener a CCOO alejada del proceso de concertación y negociar con UGT, a la que se percibía como más moderada y accesible (Soto Carmona, 1993: 469). Por otro lado, CCOO, por su propia dinámica sindical, no estaba enteramente a favor de una negociación alejada de las bases, que fuera limitadora de los procesos de movilización (Martínez Lucio, 1992: 490; Aguilar y Zeller, 1991). Según Martínez Lucio, la concertación social "iba

---

[19] Esta es la razón de que el proyecto de Coordinadora de Organizaciones Sindicales (COS) que promovió CCOO en 1976, al que habrían de haberse sumado todas las organizaciones sindicales, siempre contara con el recelo de UGT, que acabó por abandonarlo y abocarlo al fracaso (Soto Carmona, 1993: 456-457)

[20] Apolinar Rodríguez (dirigente de UGT): "De todos modos nosotros participamos en las elecciones sindicales con sinceridad, y con la búsqueda de un arrope de los trabajadores (...) veíamos el peligro de que se desvirtuaran las secciones sindicales, de que el sindicato no fuera el eje vertebrador en la empresa, que se cayera en un asambleismo representativo, consejista, por órganos refundidos de representación sin identidad propia, sin clarificación del hecho sindical (...). Bueno, no hay que ocultar que ese modelo era especialmente querido por Comisiones Obreras, y poco deseado por UGT (...) ese modelo sin duda tenía como objetivo aplastar a la UGT, en cuanto proyecto" (Citado en Aguilar y Zeller, 1991: 182).

contra la 'tradición cultural'" de CCOO y "chocaba con las expectativas de sus bases y con formas emergentes de representación de los trabajadores dentro y fuera del lugar de trabajo" (Martínez Lucio, 1992: 490). Antonio Gutiérrez reconocía y se lamentaba a posteriori de la voluntad de CCOO de enfrentarse entonces a la *concertación social*: "Entonces, entre el 79 y el 82, yo creo que (...) CCOO está más a la defensiva, es decir, más a la contestación de lo que otros hacen (...), posición absolutamente justa, pero que, todavía por estar inmersos en ese gran debate político abstracto, pues, nos hace (...) perder ámbitos de negociación" (citado en Aguilar y Zeller, 1991: 195). Esta desconfianza influyó también en que este sindicato se mantuviera alejado de la firma de buena parte de los pactos sociales del periodo.

Es así que el Estatuto de los Trabajadores, uno de los pilares básicos del nuevo ordenamiento laboral español, fue pactado con la UGT en el Acuerdo Básico Interconfederal, un año antes de que tal Estatuto fuera convertido en ley por el parlamento (1980)[21]; CCOO había estado ausente de ese pacto. En el Estatuto de los Trabajadores, en primer lugar, se introducía una cierta flexibilidad en las formas de contratación; en segundo lugar, se establecían los procedimientos y alcance de la negociación colectiva, introduciéndose la cláusula 'erga omnes', por la que aquella alcanzaba a todos los trabajadores de una empresa o lugar de trabajo, independientemente de que estuvieran afiliados o no a las organizaciones firmantes; finalmente, se fijaban los mecanismos de representación de los trabajadores en la empresa (Martínez Lucio, 1992: 498). Aunque en el Estatuto de los Trabajadores se crea la figura del 'comité de empresa', a la que CCOO era más favorable[22], ello no se debe a un intento de contentar

[21] Así lo revela Antón Saracibar, líder de UGT. Según Saracibar, el Estatuto "había [sido] presentado por el gobierno a través del Acuerdo Básico Interconfederal", el primer acuerdo del proceso de concertación, celebrado en 1979 y en el que CCOO no participó (Aguilar y Zeller, 1991: 211).

[22] A pesar de ello, CCOO rechazó el Estatuto. En la base de este rechazo pesaba más, no obstante, la flexibilidad en el mercado de trabajo que aquel introducía: "Yo creo que el Estatuto de los Trabajadores no fue contestado por las ventajas que podía dar a los comités en detrimento de las secciones sindicales, sino

al sindicato ausente, sino a la creencia de que los comités restarían importancia a *cualquier* sindicato) en el seno de la empresa. Por lo demás, el Estatuto era más favorable a las tesis de UGT que a las de CCOO: las atribuciones del 'comité de empresa' no eran las que CCOO pedía y aparecía allí la figura de la 'sección sindical', pendiente de un desarrollo posterior[23]. Aunque la negociación colectiva recaía en un órgano que no tenía por qué ser necesariamente sindical, la ley reconocía la posibilidad de que uno o varios sindicatos que hubieran llegado a sumar la mayoría de asientos en el comité negociaran por si mismos, como tales organizaciones sindicales, con la empresa (Führer, 1996: 198-207).

La llegada del PSOE al poder supuso inevitablemente que "el gobierno diera preferencia a UGT y a sus reivindicaciones, mientras que respecto a CCOO hubo intentos de marginación" (Führer, 1996: 211). La Ley Orgánica de Libertad Sindical, aprobada en 1985, daba soporte jurídico a las secciones sindicales y a los delegados sindicales en el comité de empresa y reconocía sus derechos (Martínez Lucio, 1992: 498). Era el otro pilar sobre el que había de asentarse el sistema dual de representación de los trabajadores en España (comités de empresa/secciones sindicales). La LOLS creaba además la figura del 'sindicato más representativo', estatus concedido a aquel que consiguiera al menos el 10% de los representantes en las elecciones sindicales a nivel nacional (o el 15% a nivel de Comunidades Autónomas). Este estatuas confería los derechos de negociar y firmar acuerdos colectivos de aplicación general, el disfrute de un tiempo para labores sindicales dentro de la empresa y la representación en órganos públicos tripartitos[24] (Martínez Lucio, 1992: 498). Constituía, en palabras de Antón Saracíbar (dirigente de

---

por toda una serie de quiebras de los derechos laborales que había en relación a la época anterior" (José Luis López Bulla, dirigente de CCOO. Citado en Aguilar y Zeller, 1991: 209).

[23] La potenciación de los 'comités de empresa' no se debía a una voluntad del partido en el gobierno de favorecer las tesis de CCOO, sino, por el contrario, a un intento de restar importancia a los sindicatos (a *cualquier* sindicato) en el seno de la empresa.

[24] Consejo Económico y Social, el Instituto Nacional de Seguridad Social, el Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Instituto Nacional de Empleo (INEM) y el Instituto Nacional de Mediación, Arbitraje y Conciliación.

UGT), "uno de los aspectos que se recogieron de nuestra filosofía", por cuanto era otra forma de potenciar a la UGT, *vis a vis* CCOO (Aguilar y Zeller, 1991: 212).

No obstante, la consolidación de la presencia de UGT en el proceso de concertación social no duró mucho más. Pronto quedó claro que, una vez estabilizado el régimen político, ni las organizaciones empresariales ni el gobierno estaban ya tan interesados por el mantenimiento del proceso de concertación. En cuanto al partido en el gobierno, la amplia mayoría parlamentaria le permitía gobernar sin la asistencia de grandes apoyos fuera del parlamento[25] El PSOE se podía permitir llevar a cabo una política crecientemente alejada de lo que por entonces demandaban los sindicatos. En cuanto a la confederación de empresarios, la concertación social había sido una respuesta racional a una época inestable y de crisis, "en la que ningún actor deseaba una confrontación abierta en vista de la fragilidad política de la democracia" (Martínez Lucio, 1992: 506). En los '80, sin embargo, con la resaca de la crisis y sus efectos debilitadores sobre los sindicatos, las ventajas de no entrar a 'concertar' eran mayores que los peligros (Roca, 1991).

Todo esto, junto a la decepción de muchas de las expectativas sindicales puestas en la concertación (Roca, 1991) provocó, en primer lugar, un creciente desinterés sindical por ella y, en segundo lugar, un progresivo alejamiento de UGT respecto al PSOE, que no había logrado contener el crecimiento del desempleo y la precariedad en el empleo (Martínez Lucio, 1992: 27). La postura de contestación en la que CCOO había sido colocada iba encontrando una legitimidad social cada vez mayor. Así, paralelamente al distanciamiento UGT-PSOE, se va a dar un acercamiento entre los dos sindicatos, UGT y CCOO (Soto Carmona, 1993: 516-521). Si bien no llega a ser un acercamiento organizativo, sí genera una política de "unidad de acción sindical" que ha facilitado las

[25] "Un gobierno débil y sin el apoyo de una mayoría absoluta en el Parlamento puede necesitar más el acuerdo neocorporativo como mecanismo para aumentar la 'gobernabilidad' que no un gobierno como el surgido después de las elecciones de octubre de 1982" (Roca, 1990: 372).

movilizaciones del movimiento sindical en pleno contra el gobierno socialista.

La ruptura entre el PSOE y UGT ha tenido su reflejo en el carácter cada vez más difuso y lejano de las relaciones entre CCOO y Izquierda Unida, en el seno de la cual habita actualmente el PCE. Tras la dimisión de Marcelino Camacho como diputado del PCE (febrero de 1991), se modificaron los estatutos del sindicato "para establecer una serie de incompatibilidades" entre los puestos de dirección del sindicato y una serie de cargos políticos, desde alcaldías y concejalías hasta a diputados de las Comunidades Autónomas, pasando por "cualquier cargo dependiente del gobierno central" (Soto Carmona, 1993: 491). Con ello se pretendía "alejarse formalmente del PCE a través de un camino sin retorno que ha supuesto mayor independencia, credibilidad y fortaleza al sindicato" (Ibid: 492).

Esta tesis se enmarca, pues, en un periodo en el que, si bien la rivalidad sindical se puede mantener en el lugar de trabajo de cara a cada ronda de elecciones sindicales, en el ámbito nacional, una vez establecido mínimamente un marco legal de relaciones laborales, y tras el alejamiento entre el PSOE y su sindicato afín, las relaciones entre los dos sindicatos mayoritarios a nivel estatal son más o menos armónicas (Martínez Lucio, 1992: 517).

1.2. Sindicalismo en España

El confuso panorama sindical del inicio de la democracia se fue aclarando tras las primeras elecciones sindicales (1978), en las que UGT y Comisiones Obreras aparecieron ya como sindicatos dominantes. A mayor distancia se situaban la Unión Sindical Obrera (USO) y la Confederación General del Trabajo (CGT)[26]. Este último

[26] Aunque este es el panorama general, hay que destacar la existencia de dos importantes sindicatos nacionalistas, Euzko Lagillen Alkartasuna (ELA-STV) e Intersindical Nacional de Traballadores Galegos (INTG), que hacen que el mapa sindical sea muy distinto en el País Vasco y Galicia, respectivamente. Por otro lado, ciertos sectores, como el sector público (CSIF), el agrícola (Sindicato de Obreros

sindicato era uno de los herederos de la histórica Confederación Nacional del Trabajo (CNT), de signo anarquista y que tan destacado papel había desempeñado durante la IIª República y la Guerra Civil (Miguélez, 1991: 214-215; Führer, 1996: 84-106). A diferencia del caso británico, todos estos sindicatos compiten por la representación teórica de todo tipo de trabajadores, en base a líneas ideológicas explícitamente distintas.

Después de la llegada de la democracia, la CNT atravesó varias crisis, todas ellas derivadas del rechazo de las instituciones de representación que se iban creando. Ello generó la escisión de la CNT-AIT de la CNT, y, posteriormente, de la CGT respecto a esta última. La CGT es la única que ha querido seguir presentándose a las elecciones sindicales, y conserva algún peso, especialmente en sectores como la enseñanza, artes gráficas y gasolineras (Miguélez, 1991: 215).

1.2.1. Representatividad

La afiliación sindical no es suficiente para medir la representatividad de los sindicatos en el caso español (Miguélez, 1991; Martínez Lucio, 1992; Lawlor y Rigby, 1996); es necesario tener en cuenta otros indicadores, como la participación en las elecciones sindicales y la movilización obrera, para tener una medida exacta de la fuerza de los sindicatos en este país (Führer, 1996; ver también Miguélez, 1991). Alguno de estos últimos indicadores ofrece una visión completamente distinta a la de la afiliación; por ejemplo, la tasa de conflictividad laboral (movilización) sigue siendo una de las más alta de Europa, lo cual no deja de ser un índice de la fuerza de convocatoria de los sindicatos.

1.2.1.1. Afiliación

A pesar de las dificultades para medir la afiliación sindical en España (ver Miguélez, 1991; Lawlor y Rigby, 1996; Jordana, 1996),

---

del Campo, SOC), o el de la enseñanza (USTE, FESIE y FESITE) cuentan con sindicatos propios (Miguélez Lobo, 1991: 214-215).

los primeros años de la Transición son ampliamente reconocidos como años de un 'boom' de afiliación sindical (Führer, 1996: 92-97; Miguélez, 1991: 216). El establecimiento de la democracia en España no era todavía seguro y muchos ciudadanos veían a las organizaciones sindicales como garantes de las libertades democráticas[27]. La densidad sindical alcanzaría un 40-45% de la población ocupada entre 1977 y 1978 (Martínez Lucio, 1992: 500).

Después de la aprobación de la Constitución (1978), la afiliación cayó hasta un 10-15% a finales de los '80 y principios de los '90, lo cual constituye una de las tasas de densidad sindical más bajas de Europa[28] (ver tabla III). No obstante, la afiliación varía mucho de sector a sector, siendo el sector del Metal, en el que se ubica la industria del automóvil, el que cuenta con una mayor densidad sindical (ver tabla IV).

Aparte de la normalización de la vida política, había otras razones que explicaban aquella caída de afiliación. Algunas de dichas razones son compartidas con otros países occidentales, como el declive de los sectores con mayor arraigo sindical; otras son específicas del caso español: tal es el caso del fuerte crecimiento del desempleo, la precarización del empleo y el crecimiento de la economía sumergida, factores generadores todos de colectivos laborales de difícil sindicalización (Recio, 1991; Rigby y Lawlor, 1994: 262-263). No obstante, los factores más importantes son la cultura política y sindical heredada del Franquismo y la importancia que acabaron teniendo las elecciones sindicales (Fishman, 1990; Miguélez, 1991).

Tabla III. Tasa de afiliación sindical en diversos países

Suecia	85,3%
Dinamarca	73,2%
Noruega	55,1%
Austria	45,7%

[27] "Se producen unas afiliaciones masivas, que simplemente es el respaldo mayoritario de la sociedad a que haya democracia y a que haya sindicatos" (Apolinar Rodriguez, dirigente de UGT, citado en Aguilar y Zeller, 1991: 180).

[28] Jacint Jordana ha detectado recientemente un repunte de la afiliación sindical en España (Jordana, 1996; véase también Van der Meer, 1997: 19-25).

Reino Unido	41,5%
Italia	39,6%
Canadá	34,6%
Alemania [RFA]	33,8%
Suiza	26,0%
Países Bajos	25,0%
España	16,0%
Francia	12,0%

Fuente: Visser, 1991: 221.

En cuanto a la primera, Fishman pone de relieve la concepción instrumental de los sindicatos que fue calando entre los trabajadores españoles a lo largo de la última etapa de la dictadura Franquista y el principio de la democracia. La desmovilización y despolitización del lugar de trabajo durante el Franquismo había generado una cultura política de no participación en las instituciones; a ello se sumaba que, como se anunció antes, el patrón de movilización obrera había demostrado su efectividad sin necesidad de un gran desarrollo de las organizaciones sindicales (Fishman, 1990: 200-208). A la llegada de la democracia, esa falta de implicación de los trabajadores continuó. Se asienta entre ellos una concepción instrumental de los sindicatos: "son vistos como instrumentos útiles para conseguir las propias reivindicaciones por muchos más trabajadores de los que creen que ese instrumento dependa de ellos mismos: el modelo sindical que se ha establecido es el de la 'delegación política'" (Miguélez, 1991: 221; ver también Pérez Díaz, 1980: 41-46).

Ello se combina con la importancia que van adquiriendo las elecciones sindicales en el panorama laboral y sindical español. Tal importancia ha llevado a calificar el sindicalismo español como un 'sindicalismo de votantes', más que un sindicalismo tradicional de afiliados (Martín Valverde, 1991: 24-25). La cláusula 'erga omnes' de la LOLS especifica que lo negociado por el comité de empresa es de aplicación a todos los trabajadores de la misma, independientemente de que pertenezcan o no a los sindicatos firmantes. Ello acabó llevando a los trabajadores a darse cuenta de que "los beneficios de la negociación revierten

igualmente sobre afiliados que sobre no afiliados" (Miguélez, 1991: 218). Naturalmente, ello no estimula la afiliación.

Tabla IV. Número de afiliados por federaciones entre los sindicatos españoles (1985)

FEDERACIÓN	CCOO	UGT
Metal	205.041	219.097
Construcción y Madera	105.570	45.607
Química y Energía	50.206	44.633
Transportes y Comunicaciones	72.422	80.380
Alimentación	42.371	29.929
Comercio	16.700	17.084
Hoteles	18.149	18.811
Jubilados y Pensionistas	45.958	67.399
Maestros	5.221	14.320
Sector Público, Sanidad	20.779	49.027
Textil, Cuero	51.492	28.399
Minería	30.013	27.016
Bancos y Seguros	17.823	14.412
Trabajadores Agrónomos	29.772	23.828
Varios	45.009	23.880
Total, diciembre 1985	**756.616**	**719.186**

Fuente: Führer, 1996: 142.

A ello hay que añadir la importancia que para las organizaciones sindicales tienen los resultados obtenidos en las elecciones sindicales. La cláusula de 'sindicato más representativo', que permite acceder a subvenciones del Estado y participar en organismos oficiales, se aplica sólo a aquellos sindicatos que, en el ámbito estatal o de comunidad autónoma, hayan obtenido más de un 10% de los votos. Esta categoría permite también la firma de convenios colectivos de eficacia general, "donde las organizaciones más representativas no gozan de monopolio pero sí de posición muy ventajosa, y donde el uso de la representatividad se justifica sobre todo por los efectos generales del convenio colectivo resultante de la misma" (Martín Valverde et al., 1991: 245). En pocas palabras, el poder de los sindicatos depende fuertemente de los resultados de las elecciones

sindicales, más si cabe que de la afiliación (Fishman, 1990: 27). A las razones de los trabajadores para no sindicarse se unen las razones sindicales para potenciar las elecciones sindicales.

Como incentivo para la afiliación quedarían únicamente los servicios que los sindicatos pudieran prestar a sus afiliados. No obstante, la falta de recursos financieros de los sindicatos impide que los mismos generen servicios de importancia que atraigan a posibles afiliados (Miguélez, 1991: 216-218).

1.2.1.2. Elecciones sindicales

Los temores iniciales a que las elecciones sindicales fueran el origen de sindicatos de empresa, alejados de la solidaridad propia del movimiento obrero, han resultado infundados. La elaboración obligatoria de listas cerradas (ET, art.71.2) "da a la sección sindical el poder para nominar candidatos y dificulta que se produzca la presentación de candidaturas no sindicales" (Escobar, 1993: 23). Por otro lado, el grado de organización que requiere la presentación de listas cerradas favorece a las principales centrales sindicales, las únicas capaces de rellenar las listas. Como se puede apreciar en la tabla V, el número de delegados no sindicales ha ido disminuyendo a lo largo del tiempo; paralelo a ello, la representación en los comités de empresa se ha ido concentrando en torno a CCOO y UGT[29].

La elaboración de las listas no ha dejado de suponer problemas también para las dos centrales mayoritarias. El hecho de que el número de candidatos de la lista haya de superar en 50 al número total de delegados que componen el comité de empresa, ha sacado a la luz el déficit de personal sindical del que adolecen estas organizaciones, que se han visto obligadas a menudo a recurrir a no afiliados para rellenar sus listas electorales (Fishman, 1990: 33).

---

[29] En ciertas comunidades autónomas el sistema electoral ha favorecido el arraigo y consolidación de un sindicato nacionalista, como es el caso de la INTG en Galicia o de ELA-STV en el País Vasco.

Tabla V. Elecciones sindicales en España (Porcentaje de representantes en comité de empresa x sindicato)

	1978	1980	1982	1986[2]	1987[1]	1990[2]	1990[1]	1994
CCOO	34.4%	30.9%	33.4%	34.5%	24.2%	37.6%	28.4%	37,5%
UGT	21.7%	29.3%	36.7%	40.9%	23.1%	43.1%	26.9%	35.1%
USO	3.9%	8.7%	4.6%	3.8%	--	3.0%	0.9%	3.7%
ELA-STV	1.0%	2.4%	3.3%	3.3%	--	3.2%	2.0%	3.2%
INTG	--	1.0%	1.2%	0.7%	--	1.5%	1.8%	
CSIF					24.9	1.4%	19.4%	3.3%
Otros	20.85%	11.94%	8.69%	9.95%	27.8%	6.4%	18.2%	13.3%
No afiliados	18.12%	15.77%	12.09%	7.6%	--	3.9%	2.4%	3.9%
Participación	--	--	79.2%	79.8%				

1: Resultados sólo en la Administración Pública
2: Resultados sin la Administración Pública
Fuentes: Escobar, 1993: 25; Martín Valverde, 1991: 203; Miguélez, 1991: 229; Van der Meer, 1997: 51.

El nivel de participación electoral, cercano al 80% en unos años en los que la tasa de afiliación sindical estaba entre el 10% y el 15%, es una confirmación más de que la fuerza de los sindicatos españoles no reside tanto en la afiliación como en los resultados en las elecciones sindicales (ver tabla V).

Los resultados en las sucesivas elecciones sindicales reflejan como el apoyo de la clase trabajadora a CCOO, mayoritario en un principio, como consecuencia de la labor desempeñada durante la dictadura Franquista, se fue reduciendo a lo largo de los años '80. Tras llegarse a una situación de equilibrio entre esa central sindical y UGT, se ha dado un adelanto de UGT a CCOO (Führer, 1996: 256-257). Ello tiene que ver con el proceso de moderación experimentado por la clase trabajadora tras el establecimiento de las libertades democráticas básicas, documentado por Pérez Díaz (Pérez Díaz, 1979 y 1987: 233-247). En el caso de la CNT, sus escasos resultados electorales se debieron también a la negativa a participar en las elecciones sindicales, que provocaría finalmente la escisión de la CGT.

Para el caso específico de la industria del automóvil española, la composición de los comités de empresa de la empresa en los años ’80 confirma la preponderancia adquirida por CCOO y UGT, de la que se ha hablado antes:

Tabla VI. Composición de los comités de empresa por fabricante de automóviles en España (1986-1980)

	UGT	CCOO	CGT	USO	Otros
FORD	50.0%	40.0%	10.0%	-	-
NISSAN	22.0%	39.4%	-	-	38.6%
SEAT/VOLKS.	30.0%	28.0%	32.0%	-	10.0%
G.M.	45.9%	29.9%	11.1%	13.1%	-
RENAULT	40.0%	40.0%	4.0%	3.0%	13.0%
PEUGEOT	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.
CITROËN	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.

Fuente: Mamkootan y Herbolzeimer, 1994: 104.

Capacidad de movilización

Führer resalta como tercer indicador para medir la representatividad de los sindicatos españoles su capacidad de movilización (Führer, 1996: 257-258). Esta se refleja, no sólo en las tasas de conflictividad que España ha venido exhibiendo durante años (ver tabla I), sino también en el éxito de las convocatorias de las principales centrales sindicales contra la política económica del gobierno socialista durante los '80. Todo ello indica que, aunque los trabajadores españoles no tengan la propensión a afiliarse de sus homólogos europeos, los sindicatos tienen una legitimidad entre ellos que no se podría sospechar por sus niveles de afiliación.

1.2.2. Ideología

Ya hemos visto como a lo largo de los años '80 se fue produciendo un proceso de acercamiento entre UGT y CCOO, que reflejaba tanto el distanciamiento del primer sindicato respecto al PSOE como el alejamiento del segundo respecto al PCE y su progresiva moderación.

A diferencia de lo que ocurre en UGT, donde la homogeneidad ideológica es mayor[30], en CCOO siempre han coexistido múltiples corrientes de izquierda, herencia del carácter unitario y plural con el que CCOO nació durante el Franquismo (Lope, 1991:120). Aparte de la corriente mayoritaria, constituida por los afiliados al PCE, en CCOO conviven afiliados de otras muchas agrupaciones integradas en Izquierda Unida, e incluso fuera de ella, como los seguidores de Carrillo en el PSOE (Soto Carmona, 1993: 493-503).

---

[30] El estudio realizado por Fishman entre los líderes sindicales españoles refleja la homogeneidad de UGT y la heterogeneidad de CCOO. De todos los líderes de CCOO entrevistados por él, sólo 38'3% eran afiliados al PCE, una cifra similar a la de UGT respecto al PSOE (33'3%); no obstante, al sumar los afiliados a los simpatizantes, el 87'6% de los líderes de UGT apoyaba al PSOE, mientras sólo el 66'7% de los de CCOO estaba a favor del PCE (Fishman, 1990: 163-178).

En un exhaustivo estudio de la acción sindical en una empresa del Metal de Barcelona, Lope viene a demostrar como todas estas alineaciones políticas juegan también un papel en el seno de las secciones sindicales de algunas grandes empresas: no se trata sólo de la correlación entre afiliación a UGT y al PSOE, por un lado, y de afiliación a CCOO y al PCE, por otro; las distintas orientaciones políticas presentes en CCOO en el ámbito estatal aparecen también en las grandes empresas (Lope, 1991: 117-121). El escaso número de afiliados con el que cuentan esas corrientes respecto a la totalidad de la plantilla queda compensado por la militancia de sus miembros:

> "Las cifras son muy bajas en una afiliación como la que tiene el sindicato en la fábrica. No obstante, si consideramos que estas personas son las más activas dentro de la SSE [sección sindical de empresa] (...) y las únicas que actúan coordinadamente sobre las bases de un ideario político que puede traducirse en una práctica sindical concreta, podemos asegurar que su peso numérico es muy inferior a su influencia real en las decisiones relativas a la acción sindical tomadas por la SSE, y también inferior a la influencia que ejercen sobre el conjunto de los trabajadores" (Lope, 1991: 119-120).

Más allá de la tradicional asociación entre los principales sindicatos y sus partidos políticos afines, cada uno de dichos sindicatos ha desarrollado una cultura sindical distinta. Según Miguélez, "desde los comienzos de la etapa sindical" se ha dado una tensión entre una concepción sindical más 'institucionalista', que privilegia una dinámica de arriba a abajo, en la que la política sindical se decide a nivel de la cúpula y su aplicación se va expandiendo hacia abajo, jerárquicamente, y una segunda concepción "de índole 'basista' en la que la práctica y el debate sindical están protagonizados por las estructuras de base" (Miguélez, 1991: 225). La tradición 'institucionalista' siempre ha sido reflejada en mayor medida por UGT, mientras que la 'basista' ha correspondido más a CCOO y, en mayor medida todavía, a la CGT, dado su ideario anti-autoritario.

Según algunos autores, las posturas de UGT en la empresa suelen ser siempre más moderadas, más proclives a la negociación y más cercanas a la posición empresarial que las de CCOO (Martínez Lucio, 1992: 32). No obstante, esta norma general suele estar

condicionada por factores estratégicos o políticos en el seno de la empresa. Así, Lope constata como, en la empresa que es objeto de su estudio, la posición minoritaria de UGT en el comité le permite "propugnar medidas más radicales que las de CCOO" (Lope, 1991: 120-121). Este factor estratégico suele influir también en que otras secciones sindicales minoritarias, tanto de CGT como de USO, adopten la misma posición crítica con la sección o secciones que están en posiciones de gobierno en el comité de empresa.

1.2.3. Estructura y organización

Los principales sindicatos españoles, CCOO y UGT, tienen una doble estructura: sectorial y territorial. La unidad básica es la sección sindical, a la que pertenecen todos los afiliados a un mismo sindicato en una empresa o lugar de trabajo. Esa sección sindical se integra, tanto en el caso de CCOO como en el de UGT, en un Sindicato Comarcal o Local de rama. Esta organización sectorial prosigue a nivel provincial (Federaciones Provinciales de industria) y autonómico (Federaciones Regionales o de Nacionalidad), hasta que, finalmente, todas las federaciones de nacionalidad (o regionales) de una misma industria se integran en la federación estatal correspondiente. Junto a esta estructura *vertical* convive una estructura horizontal, en virtud de la cual las secciones sindicales, independientemente del sector de actividad al que pertenezcan, se integran en Uniones Sindicales Locales, Comarcales o Provinciales, siendo el nivel superior las Uniones Regionales (ver ETUI, 1986) (ver organigrama I).

A pesar de que teóricamente ambas estructuras deben tener igual peso o importancia en la cúpula (Confederación), la realidad es que, como Soto Carmona constata para el caso de CCOO, "la mayor rapidez en la constitución de las federaciones (...), marco natural de la actividad sindical, y la mayor influencia en la negociación colectiva, hacen que éstas [las federaciones] tengan aún más poder y actividad en la acción sindical en las empresas" (Soto Carmona, 1993: 490-

491; Führer, 1996: 166[31]). Tanto CCOO como UGT han procedido a una racionalización de sus federaciones, que han pasado, por un proceso de fusión, de veinticinco a dieciséis (quince, en el caso de UGT). De todas las federaciones, la del Metal y la Construcción parece ser las que más peso político tienen en ambas centrales sindicales (Führer, 1996: 149-167).

Los órganos de dirección son más o menos los mismos en ambos sindicatos. El máximo órgano de gobierno es el congreso confederal, que se reúne cada tres o cuatro años y al que asisten un 50% de delegados elegidos por la estructura vertical y un 50% elegido por la estructura horizontal. Entre congresos las funciones directivas máximas son asumidas por la Comisión Ejecutiva Confederal, constituida por 13 miembros en el caso de UGT y por 50 en el caso de CCOO. La mayor dimensión de la Ejecutiva de CCOO responde a la necesidad de acoger en ella las distintas corrientes políticas que conviven en el sindicato (Führer, 1996: 150-153).

Por último, por lo que respecta al grado de centralización que afecta a las relaciones entre secciones y federaciones, con las que las primeras tienen una mayor relación (Escobar, 1996: 39), parece que, en el caso de las grandes empresas, lejos de una corriente de arriba a abajo, se da una corriente inversa: de fuerte influencia de las secciones en las federaciones y uniones comarcales y provinciales. Ello se debe a que, dada la carencia de personal, los miembros más activos de las secciones sindicales de las grandes empresas ocupan habitualmente cargos de importancia en varias instancias superiores del sindicato (Lope, 1991: 139-142).

---

[31] Martínez Lucio constata como el peso de las federaciones industriales a nivel territorial (Autonómico) comienza a dominar las estructuras regionales y provinciales que interseccionan con ellas: "por ejemplo, la estructura de UGT en Guadalajara está virtualmente dominada por su federación de trabajadores en el sector público", que constituyen cerca del 50% de trabajadores de la provincia (Martínez Lucio, 1992: 503). Un efecto parecido nos encontraremos con uno de los casos de estudio incluidos en esta tesis: las federaciones del Metal de UGT y CCOO en Aragón están dominadas por las secciones de estos sindicatos en Opel España, debido al peso que tiene esta empresa en la industria metalúrgica de dicha Comunidad Autónoma.

1.2.4. Recursos financieros y humanos

La baja tasa de afiliación deja a los sindicatos a merced de la ayuda estatal, que hasta el momento no ha faltado de un modo u otro. Tal ayuda estuvo ligada en un principio a la devolución del patrimonio sindical incautado por Franco tras la Guerra Civil. "En 1981, gracias al ANE, se llegó a un acuerdo con el gobierno para la concesión entre 1982 y 1984 de un total de 800 millones de pesetas anuales (...). El pago sería efectuado por el gobierno en espera de la distribución del patrimonio de la antigua organización sindical" (Soto Carmona, 1993: 501). Estando ya el PSOE en el gobierno, esa distribución favoreció a UGT por encima de CCOO. A partir de ahí, las ayudas monetarias inicialmente ligadas al patrimonio sindical se han regularizado como subvenciones anuales estatales a los sindicatos en función de la representatividad demostrada en las elecciones sindicales (Führer, 1996: 21). Con todo, los recursos financieros de los sindicatos españoles son considerados escasos, en comparación con los de otros sindicatos europeos. Derivado de ello, los servicios de investigación, educación y apoyo que pueden prestar a sus bases son bastante reducidos (Martínez Lucio, 1992: 502).

La falta de recursos humanos va a la par de la falta de recursos financieros. Son tres las fuentes fundamentales de recursos humanos: los líderes sindicales exentos de sus funciones laborales en virtud de su elección como presidente y secretario del comité de empresa, los sindicalistas liberados gracias a la acumulación de horas sindicales (ver infra pg.112) y los sindicalistas que puedan disfrutar de exenciones laborales por ostentar "cargos electivos a nivel provincial, autonómico o estatal" (LOLS, art.9.1.). Con todo, el juicio de Führer es que, "considerando la dedicación simultánea de estos colaboradores [a tareas en el comité y la sección sindical] es innegable que los recursos humanos de que disponen los sindicatos son extraordinariamente bajos en la comparación europea"[32] (Führer, 1996: 178).

---

[32] Es una lástima que ninguna fuente aporte datos numéricos que permitan comparar con exactitud los recursos humanos disponibles por parte de los sindicatos españoles con respecto a los de otros sindicatos europeos.

1.3. Instituciones en el lugar de trabajo español

Lo primero que cabe decir del sistema legal de representación de los trabajadores en el lugar de trabajo español es que es un sistema dual, en el que, por un lado, existe un canal de representación unitaria de los trabajadores (comité de empresa), y, por otro, un canal de representación sindical (secciones sindicales). No obstante, ambos canales de representación se imbrican de tal manera que finalmente los comités de empresa "constituyen un mecanismo vital para la actuación de los sindicatos en la empresa" (Alós-Moner y Lope, 1991: 234).

1.3.1. Comités de Empresa

Los comités de empresa cuentan con un número variable de miembros dependiendo del número de trabajadores que haya en el lugar de trabajo. Aquellos lugares de trabajo con 50 o más trabajadores[33] cuentan con comités de empresa de cinco a veintiún miembros (en el caso de centros con 750-1.000 trabajadores); a partir de ahí se suman a esos 21 representantes dos más por cada mil trabajadores, con un máximo de 75 representantes en el comité (ver tabla VII). "Es fácil observar que el incremento del número de representantes no mantiene una relación directa con el de trabajadores del centro: los de menor dimensión tienen proporcionalmente una representación más numerosa que los de dimensión mayor" (Martín Valverde et al., 1991: 259). Este dato es de importancia para la tesis por la gran dimensión que suelen tener las fábricas de automóviles.

También tiene importancia la posibilidad que recoge la ley de que, para aquellas empresas con varios centros de trabajo de más de cincuenta trabajadores, y, por lo tanto, con varios comités de empresa, pueda existir un 'comité intercentros': "el intercentros se

[33] Los lugares de trabajo con menos de 50 trabajadores tienen 'delegados de personal', en vez de un organo colegiado como es el comité de empresa (ET, art.63.1).

añade a aquellos como representación global" (Martín Valverde et al., 1991: 260). Sus atribuciones específicas vienen marcadas por lo acordado en convenio entre los sindicatos y la empresa.

Los miembros del comité de empresa son elegidos mediante un sistema proporcional de elección organizado en dos colegios distintos, uno para trabajadores no cualificados y especialistas y otro para técnicos y administrativos. La presentación de listas cerradas hace necesario el esfuerzo y coordinación de las organizaciones sindicales, lo que resta a estos representantes la responsabilidad directa ante sus electores que es característica de los delegados sindicales británicos, como veremos más adelante. El mandato de los miembros del comité de empresa dura cuatro años, aunque puede prolongarse si no son promovidas nuevas elecciones. Los comités de empresa no son de existencia obligatoria: ésta debe ser promovida por un 'sindicato más representativo' a nivel estatal o autonómico, un sindicato mayoritario en la empresa (mínimo de un 10% de representantes en el comité) o por la mayoría de sus trabajadores (ET, art.67.1).

Tabla VII. Regulación de los comités de empresa en España
(Nº de representantes según tamaño de la empresa y dedicación)

Nº empleados	Nº represttes.[1]	Nº delegados sindicales[2]	Horas pagadas[3]
6-30	1		15
31-49	3		15
50-100	5		15
101-250	9		20
251-500	13	1	30
501-750	17	1	35
751-1000	21	2	40
1001-2000	23	2	40
Más de 2000	25[4]-75	3[5]-4	40

1 Estatuto de los Trabajadores, arts.62 y 66.
2 Ley Orgánica de Libertad Sindical, art. 10.
3 Estatuto de los Trabajadores, art. 68.
4 A partir de 25, dos más por cada 1000 trabajadores (máximo de 75).
5 Tres para menos de 5000 trabajadores y cuatro para más de 5000.

Fuente: Escobar, 1993: 19.

Todo comité de empresa con más de cinco miembros ha de nombrar un presidente y un secretario (ET, art.66), que suelen corresponder, según Escobar, a los líderes de las secciones sindicales que han obtenido el primero y segundo puesto, respectivamente, en las elecciones a comité de empresa (Escobar, 1993: 28). El volumen de actividad desarrollado por los grandes comités de empresa lleva a la creación en su seno de 'comisiones' de trabajo formadas por algunos de sus miembros y encargadas de la negociación y control permanente de facetas concretas de la relación laboral, como Salud e Higiene, Productividad o Métodos y Tiempos (Lope, 1990: 111-156). También se pueden crear 'comisiones paritarias' de los mismos temas, en las que haya una participación empresarial (Escobar, 1993: 28-29).

El comité de empresa tiene, en primer lugar, la atribución de negociar el convenio colectivo a nivel de empresa o lugar de trabajo. Este es uno de los elementos que distingue los comités de empresa españoles de los de otros países (Rogers y Streeck, 1994: 100). En la práctica, como señala Escobar, no es el comité en pleno el que negocia el convenio, sino una 'comisión negociadora' del mismo, constituida por una representación de sus miembros que no superará los doce miembros (Escobar, 1993: 29). Las organizaciones sindicales pueden asumir la negociación del convenio si suman "la mayoría de los miembros del comité" (ET, art.87.1). Como una mayoría tan amplia no suele ser conseguida por un sólo sindicato, lo habitual es que la comisión negociadora esté compuesta por representantes de las dos secciones sindicales mayoritarias (UGT y CCOO) y, en algunos casos, por algún miembro de una tercera formación (Escobar, 1993: 29; Führer, 1996: 200-204).

En segundo lugar, el comité de empresa controla la adecuación de la actividad empresarial a lo regulado por convenio o por ley (Escobar, 1993: 29-30). En relación con ello, puede "ejercer acciones administrativas o judiciales", siempre que lo juzgue oportuno y por mayoría de sus miembros (ET, art.65.1). En tercer lugar, aparte de los derechos de negociación y control de la actividad empresarial, los comités tienen derecho a ser informados por parte de la empresa

sobre ciertos temas[34], y a ser consultados acerca de otros. Entre los primeros figuran "los casos de movilidad funcional para la realización de funciones no correspondientes al grupo profesional o a categorías equivalentes" (Martín Valverde et al., 1991: 269); entre los que deben ser consultados están los sistemas de organización o control del trabajo[35]. Finalmente, los comités de empresa españoles están encargados de la administración de los fondos sociales de la empresa, y, a diferencia de lo que ocurre en otros muchos países, tienen la atribución de convocar huelgas (Rogers y Streeck, 1994: 29-62).

Para todas estas funciones, la empresa debe proveer de un local y unos medios, y debe retribuir a los miembros del comité un número de horas que la ley les asigna para desempeñar sus funciones (ver tabla VII). La concentración de las horas asignadas a varios miembros del comité en unos pocos de ellos, con el objeto de que queden por completo 'liberados' de sus tareas en la empresa, es práctica habitual en algunas secciones sindicales de algunas grandes empresas.

1.3.2. Secciones sindicales

La sección sindical de empresa agrupa a todos los trabajadores de la plantilla afiliados a un mismo sindicato. Tal agrupación adquirió identidad legal mediante la Ley Orgánica de Libertad Sindical (1985), que les reconoce ciertos derechos, como el de reunión, recaudación de cuotas o información, todo ello "fuera de las

---

[34] Los comités de empresa tienen derecho a ser informados acerca de la evolución general del sector al que pertenece la empresa, la situación de la producción y ventas, el programa de producción, la evolución probable del empleo en la empresa, el balance, cuenta de resultados y "otros documentos si la empresa reviste la forma de sociedad por acciones o participaciones" (Martín Valverde et al., 1991: 269). Han de ser informados también sobre los contratos realizados, el nivel de absentismo, las sanciones ejecutadas y los accidentes laborales (ver Martín Valverde et al., 1991: 268-269).

[35] Otros temas sobre los que los comités tienen derecho a ser oídos son: las reestructuraciones de plantilla, reducciones de jornada y traslado total o parcial de instalaciones (Martín Valverde et al., 1991: 269-270).

horas de trabajo y sin perturbar la actividad normal de la empresa" (LOLS, art.8.1.b). Aparte de ello, cada sección tiene derecho a un tablón de anuncios, y a un local adecuado para sus actividades. Finalmente, como ya se vio en el epígrafe anterior, hay circunstancias en las que una o varias secciones sindicales pueden asumir por si mismas la negociación colectiva (Martín Valverde et al., 1991: 272-280).

La LOLS introdujo también, para las empresas con más de 250 trabajadores, la figura del 'delegado sindical', que forma parte del comité de empresa con los mismos derechos que sus representantes ordinarios, excepto el derecho a voto (Martínez Valverde et al., 1991: 274-275). Como en el caso de los representantes ordinarios, el número de 'delegados sindicales' por sindicato depende del número de trabajadores, alcanzando un máximo de cuatro para las empresas con más de 5.000 trabajadores (ver tabla VII).

Dada la falta de personal sindical de que adolece el sindicalismo español (Fishman, 1990: 26-31), es frecuente que los miembros del comité de empresa y de las directivas de las secciones sindicales sean las mismas personas. Según Alós-Moner y Lope, "no es raro que, incluso en grandes empresas con fuerte presencia sindical, sean sólo dos o tres las personas [por sindicato] que poseen la capacitación y el interés necesarios para asumir la dirección de la actividad sindical; son ellas las que ocupan los cargos de responsabilidad en la SSE [sección sindical de empresa] y, paralelamente, en el CE [comité de empresa]" (Alós-Moner y Lope, 1991: 243). Este puede ser una de las claves de que la relación entre comité de empresa y sección sindical no sea conflictiva: las secciones hacen que sus máximos representantes encabecen las listas electorales para el comité de empresa.

Más allá de la actividad en el comité de empresa, el volumen de tarea que han de enfrentar las grandes secciones sindicales, al menos en el caso de UGT y CCOO, las lleva a estructurarse en 'secretarías' funcionales. Así, aparte del Secretario General de la sección, suele haber un Secretario de Relaciones Públicas, de Formación, de Relaciones Internacionales, de Relaciones Institucionales y de Relaciones Sindicales. Ninguna de tales secretarías tiene, no obstante, la importancia de la Secretaría de Acción Sindical y la Secretaría de Organización. Esta última, "una de las más amplias en cuanto a

cometidos", abarca "las finanzas, la administración de las mismas, la cobertura de vacantes [en la sección sindical], la preparación de congresos y reuniones, las elecciones sindicales y la creación de secciones sindicales en las empresas" (Führer, 1996: 159). Aunque teóricamente elegidos por los afiliados en la empresa, los cargos de la sección sindical son a menudo propuestos por el Secretario de Organización de la misma. En cuanto a la Secretaría de Acción Sindical, abarca "la estrategia sindical, la negociación colectiva, medidas de negociación y lucha)" (Ibid, 158).

1.4. Negociación colectiva

A pesar de la relativa importancia teórica de la negociación sectorial a nivel nacional y, sobre todo, a nivel provincial, la negociación colectiva a nivel de empresa ha sido la predominante en ciertos sectores ocupados por unas pocas grandes empresas, como es el caso del automóvil (Martínez Lucio, 1992: 508-513). Aunque la gama de temas negociados en ellas es un poco mayor, la agenda de la negociación colectiva en España se caracteriza en general por su pobreza: aparte de los salarios y la jornada, son pocos más los temas que nutren dicha agenda[36] (Ruesga, 1991: 391-393). Como veremos más adelante, esto diferencia al caso español del caso británico, en el que la negociación colectiva emanó del taller y de la discusión en él de aspectos relativos al control del trabajo. En el caso español la actividad fundamental del delegado sindical o del miembro del comité de empresa abarca a la totalidad la empresa, no al control de las condiciones de trabajo en la demarcación particular en la que ha sido elegido.

La negociación colectiva en las grandes empresas suele comenzar con la elaboración por parte de cada una de las secciones sindicales de una 'plataforma de negociación', que recoge las demandas formuladas por ella. Como afirma Escobar,

---

[36] Recientemente, algunos autores han detectado en algunas pocas empresas emblemáticas la introducción de "cláusulas relativas a los derechos sindicales" y "demandas que afrontan al fin aspectos fundamentales relativos al control de las relaciones de trabajo" (Alós-Moner y Lope, 1991: 247).

cada sección sindical es "relativamente autónoma" en la elaboración de dicha 'plataforma'. Su elaboración puede partir de tres fuentes posibles, no necesariamente excluyentes: a) las recomendaciones realizadas por instancias superiores del sindicato; b) los criterios de los líderes sindicales de la sección; c) las demandas percibidas por dichos líderes entre la plantilla (Escobar, 1993: 44-46).

El acercamiento a nivel nacional de las dos centrales sindicales mayoritarias ha supuesto, aunque en menor medida, una creciente colaboración entre sus respectivas secciones sindicales en el proceso de negociación colectiva en el lugar de trabajo (Escobar, 1993: 38). Ello se ha traducido en la elaboración de *plataformas comunes* de negociación, acordadas por ambas secciones antes de ser presentadas a la empresa. Aunque la empresa y el lugar de trabajo son los ámbitos en los que todavía existe una rivalidad sindical por conseguir el mayor número de delegados a comité de empresa, esa rivalidad se va matizando con una tendencia creciente a la colaboración entre las secciones sindicales mayoritarias.

El momento central de la negociación tiene lugar cuando los representantes de la empresa se reúnen con los representantes elegidos entre los miembros del Comité de Empresa. Los representantes sindicales en la Comisión Negociadora resultante operan en base a la plataforma común acordada por sus respectivas secciones sindicales, o en base a la plataforma elaborada por cada una de ellas (si no ha habido acuerdo entre ellas[37]). La Comisión Negociadora suele informar puntualmente al Comité de Empresa de lo que va ocurriendo en el proceso de negociación, y el comité, a su vez, informa a la plantilla (Escobar, 1993: 45). La aprobación del convenio colectivo requiere el voto favorable del 50% de cada una de las representaciones (de la empresa y de los trabajadores) en la Comisión Negociadora (ET, art. 89.3).

---

[37] Cuando no hay acuerdo entre las secciones sindicales mayoritarias, el papel del Comité de Empresa en la negociación colectiva suele quedar reducido a la nada, siendo la negociación llevada a cabo entre la dirección de la empresa y la sección sindical mayoritaria. La sección sindical sustituye así al Comité de Empresa como canal de representación de los trabajadores en la negociación colectiva (Martínez Lucio, 1989).

2. Sistema de relaciones laborales en Gran Bretaña

Casi todos los analistas del sistema de relaciones laborales británico destacan las mismas características generales en él: el peso de la tradición y de la historia en la conformación de sus características generales; la tradición abstencionista del Estado, que siempre tendió a dejar que las partes en conflicto regularan por si mismas los conflictos que las separaban; la consiguiente escasa importancia de la legislación; y la que sí adquirió el lugar de trabajo como esfera de negociación colectiva (Edwards et al., 1992; Hyman, 1995). Todos estos rasgos, interrelacionados entre sí, resultarán más evidentes a medida que el sistema de relaciones laborales británico sea descrito en mayor detalle.

2.1. Aproximación histórica

2.1.1. Los orígenes

La 'common law', la ley ancestral por la que se han regido históricamente los ciudadanos británicos en sustitución de cualquier constitución, es, de algún modo, una declaración de derechos individuales, derechos que podían ser violados por la mera existencia de organizaciones colectivas, como son los sindicatos. Las acciones organizadas por los mismos en defensa de una mejora de las condiciones de trabajo de sus representados fueron por ello consideradas, hasta bien entrado el siglo XIX, actos "conspiratorios", que violaban la libertad de comercio y la libertad general que regía la relación entre trabajador y patrono ("acts in restraint of trade") (Hyman, 1995: 29; Pelling, 1992: 1-75). Como tales actos de conspiración, podían ser fuertemente penados por la ley, incluso con la deportación fuera de las Islas Británicas (Pelling, 1992: 15-16)

A diferencia de lo ocurrido en muchos otros países, los sindicatos británicos nunca salieron de esta clandestinidad en virtud de un "derecho positivo a organizarse, negociar y declarar la huelga", sino por medio de una serie de privilegios o excepciones

('immunities') que se fueron imponiendo a lo largo del siglo XIX a esa norma ancestral que prohibía la acción colectiva[38] (Hyman, 1995: 26, traducción mía). Con tales 'inmunidades' se abría una campo de negociación y disputa en el que el Estado, en la medida de lo posible, se abstenía de intervenir, y cuya regulación se dejaba a la voluntad y al poder negociador de las partes (Edwards et al., 1992: 5-6). Este 'voluntarismo' propio de la regulación laboral británica queda bien expresado en la siguiente cita de Hyman:

> "Mientras los trabajadores eran así libres de organizarse colectivamente, el empresario era igualmente libre de despedir a un trabajador por afiliarse al sindicato; mientras los sindicatos recibían la potestad de la negociación colectiva, los empresarios tenían por lo mismo plena libertad de negarse a negociar; y mientras un sindicato podía legalmente convocar una huelga 'en prosecución de una disputa laboral' [*trade dispute*], los trabajadores en huelga se colocaban a si mismos en situación de violación de sus respectivos contratos y, por lo tanto, podían ser despedidos por ello (o incluso ser llevados a juicio por los daños ocasionados)" (Hyman, 1995: 29).

No había una legislación que garantizara unas condiciones de empleo, o unos derechos sindicales. No existían tales garantías legales. La regulación de las relaciones laborales había de ser por fuerza un terreno de permanente disputa entre las partes (Edwards et al., 1992: 5-6). La legislación laboral era escueta; primaban en cambio la tradición y la negociación (Brown, 1972), y los acuerdos generados por la misma sólo eran garantizados por la palabra de los firmantes ('binding in honour only'); adquirían el rango de ley sólo si eran incorporados a los contratos (Hyman, 1995: 29-30).

---

[38] La más importante de tales 'inmunidades' es la Trade Unions Act de 1906, en virtud de la cual los empresarios no podían perseguir judicialmente a los sindicatos por inducir a una violación de los contratos laborales de sus representados, siempre que los sindicatos actuaran 'in contemplation or furtherance of a trade dispute' (Edwards et al., 1994: 6).

2.1.2. La erosión de la tradición voluntarista.

La historia de las dos Guerras Mundiales y sus décadas posteriores es una historia de erosión paulatina de este 'voluntarismo' tradicional de las relaciones laborales británicas, voluntarismo que, sin embargo, nunca ha dejado de estar del todo presente en ellas. Las exigencias productivas derivadas de la guerra forzaron al Estado a regular y controlar áreas en las que siempre había sido remiso a intervenir (Pelling, 1992: 200-222). Por otro lado, según expone Hyman, la política económica Keynesiana preponderante en la posguerra dio lugar a nacionalizaciones y al crecimiento del sector público (Hyman, 1995: 41-45). Se trataba del compromiso o pacto de posguerra que había de dar lugar al Estado del Bienestar. Más allá de tal compromiso, la escasez de mano de obra y el fuerte crecimiento de la demanda a partir de 1945, dieron un gran poder a las organizaciones sindicales: "aprovechándose de la escasez de mano de obra, [los trabajadores de una sección] eran capaces de renegociar día a día con la dirección, a través de su delegado sindical [shop steward], las condiciones de trabajo" (Beynon, 1973: 46; ver también Terry, 1973).

El temor a que el poder creciente de los sindicatos condujera a perniciosas espirales inflacionistas acabó por atraer a los sucesivos gobiernos británicos hacia una política de rentas, que necesitaba por fuerza del apoyo de los sindicatos[39]. A cambio de contención salarial, los sindicatos accedían a un área de formulación política y eran acogidos en órganos tripartitos de gobierno (McIlroy, 1995: 69-74).

El experimento corporatista tuvo, no obstante, poco éxito en Gran Bretaña. Una de las razones (quizá la fundamental) era la

[39] El primero en plantear una política de rentas fue el laborista Harold Wilson, quien accedió por primera vez al poder en 1964. El gobierno Conservador de Edward Heath, que le sustituyó en 1970, volvió a intentarlo, pero se enfrentó, aparte de a los problemas estructurales de la economía y el sistema de relaciones laborales, a la crisis petrolífera de 1973. El tercer intento, por parte de Harold Wilson, subido al poder de nuevo en 1974, volvió a cosechar un fracaso. Las 'huelgas extraoficiales' ('unofficial strikes') y la conflictividad laboral, en general, fueron ascendiendo hasta alcanzar el llamado 'Winter of Discontent' (1978-1979), que precedió al acceso de Margaret Thatcher al poder (McIlory, 1995: 69-74).

inercia de una negociación colectiva fuertemente fragmentada. La evolución de la negociación colectiva y las relaciones laborales por la senda del voluntarismo había fomentado organizaciones sindicales muy descentralizadas, en las que era difícil imponer desde arriba una contención salarial. Los acuerdos sindicales a alto nivel fueron frecuentemente contestados por 'huelgas ilegales' en empresas, o incluso secciones de empresa, en las que los representantes sindicales se rebelaban contra las condiciones salariales impuestas a nivel nacional (Terry, 1973: 115-123). Ello marcó el fracaso de la política de rentas.

La Royal Donovan Comission, creada en 1965 para el análisis del sistema de relaciones laborales británico, recomendó a las empresas en 1968 una mayor formalización de la negociación colectiva[40]. De esta manera se reduciría el margen dejado a la negociación informal y a las 'huelgas ilegales' (Terry, 1995). Las empresas sólo siguieron parcialmente tales recomendaciones; permaneció entre ellas el temor secular a dar demasiadas atribuciones a los sindicatos (Terry, 1988a: 134-141; Terry, 1995: 211). No dejaron, pues, de existir los acuerdos informales. Las empresas no reconocían *de iure* el peso negociador que tenían los sindicatos; se veían obligadas a reconocerlo *de facto*. Este 'sistema dual' de relaciones laborales (Hyman, 1995: 44) creaba un clima de perpetua disputa, en el que, por no quedar bien especificadas las reglas del juego, cada palmo y cada ápice de la relación laboral era objeto de lucha.

---

[40] Según el Informe Donovan, Gran Bretaña "tiene dos sistemas de relaciones industriales. Uno es el sistema formal incorporado en las instituciones oficiales. El otro es el sistema informal creado por el comportamiento en la práctica de sindicatos, asociaciones empresariales, managers, delegados sindicales [shop stewards] y trabajadores" (Donovan Report, citado en Pelling, 1994: 254). La formalización que propugnaba el Informe no violaba en absoluto, sin embargo, el 'voluntarismo' tradicional del sistema de relaciones laborales británico, puesto que debía ser emprendida por las empresas, no por el gobierno. El Informe Donovan seguía siendo desfavorable a una formalización de las relaciones laborales vía legislación (Pelling, 1992: 254-255).

2.1.3. La "revolución" Conservadora.

Se podría pensar que con la subida de Margaret Thatcher al poder (1979) se cerraba un ciclo de mayor formalización de las relaciones laborales. Ello no fue así: en cierto modo, la administración conservadora ha sido una continuación de la intervención estatal anterior. Dicha intervención ha sido, no obstante de signo opuesto: ha constituido un esfuerzo deliberado de socavar el poder sindical, que se veía como el obstáculo principal al restablecimiento de las leyes del mercado, detrás de las cuales se creía ver al clave para la reflotación de la economía británica (McIlroy, 1995: 245-261).

Así pues, desde 1979 en adelante, por contraposición a la tradición de *laissez-faire* que había tenido su exponente mayor durante el siglo XIX y principios del XX, asistimos al desarrollo de un cuerpo legislativo que trata de constreñir la capacidad de acción de los sindicatos y su posibilidad de arraigo en las empresas, minar la escasa protección a la negociación colectiva que anteriores gobiernos habían ido tejiendo y suprimir los derechos laborales que se les habían reconocido a los trabajadores[41] (Taylor, 1994; McIlroy, 1995; Ambrosini y Saba, 1994; Edwards et al., 1994: 12-15).

En cuanto al constreñimiento de la acción colectiva, distintas leyes promulgadas a lo largo de los '80 y principios de los '90 dificultaban la acción de los piquetes de huelga y las huelgas en solidaridad con trabajadores de otros centros de trabajo (Edwards et al., 1994: 13-14). La Employment Act de 1980 prohibía la actividad de los piquetes en huelgas que no hubieran seguido el curso de legalización establecido; se prohibía también que los piquetes actuaran en lugares de trabajo distintos al suyo. La Employment Act de 1988 prohibía a los sindicatos abrir expedientes disciplinarios a aquellos afiliados que hubieran cruzado un piquete de huelga.

[41] Tales leyes eran las siguientes: Employment Act (1980), Employment Act (1982), Trade Union Act (1984), Employment Act (1988), Employment Act (1989), Employment Act (1990), Trade Union and Labour Relations (Consolidation) Act (1992), Trade Union Reform and Employment Rights Act (1993) (ver Taylor, 1994: 43-48; y McIlroy, 1995: 245-250).

Siguiendo la misma lógica, se dificultaba la convocatoria de huelgas en apoyo de trabajadores que estuvieran en huelga en otras empresas (Employment Act, 1980). En la Employment Act de 1990 se prohibía ya cualquier huelga de este tipo ("secondary action").

Otros aspectos de la acción colectiva fueron dificultados legalmente. La Employment Act de 1982 suprimía la 'immunity' que permitía que el sindicato no fuera perseguido legalmente por daños ocasionados a la producción y derivados de una acción llevada a cabo sin su consentimiento por alguna de sus bases. A partir de ahora, el sindicato sería responsable de tales daños. Ello podía suponer un serio deterioro para sus recursos económicos y un foco de tensiones en el seno de la organización.

La misma 'acta' introdujo restricciones al concepto de 'disputa laboral' ('trade dispute'), con el objeto de colocar fuera de la ley acciones que anteriormente no lo habían estado. Los sindicatos que apoyaran o promovieran tales acciones, o en cuyo nombre se convocaran, no estarían ya exentos del pago de las multas correspondientes (1990 Employment Act).

Finalmente, en el Employment Act de 1984 se exigió que la huelga fuera ratificada en votación secreta por los afiliados (en vez de votación a mano alzada), y en el Trade Union Reform and Employment Rights Act se añadió a este requisito que la huelga fuera convocada con siete días de antelación, lo que permitía a las empresas prepararse adecuadamente para ellas mediante la acumulación de stocks y, por lo tanto, limitaba su efectividad.

En cuanto al arraigo del sindicato en la empresa, el 'closed shop', nombre que recibía el lugar de trabajo donde todos los trabajadores habían de estar necesariamente afiliados a algún sindicato, fue crecientemente imposibilitado por la legislación promulgada por los Conservadores. Se llegó incluso a hacer posible legalmente que el empresario ofreciera remuneraciones económicas a aquellos afiliados de su empresa que decidieran abandonar su sindicato (Trade Union Reform and Employment Rights Act, 1993). En segundo lugar, se suprimieron ciertas medidas legales que habían sido provistas en las décadas anteriores para estimular el 'reconocimiento' empresarial de los sindicatos como interlocutores en la negociación colectiva (Employment Act, 1980).

Más allá de dificultar la acción colectiva y el arraigo del sindicato en el lugar de trabajo, la legislación anti-sindical Conservadora se inmiscuyó directamente en las organización interna de los sindicatos. Así, les obligó a la votación secreta de sus cargos (Trade Union Act, 1984), que había sido meramente incentivada económicamente en la Employment Act de 1980[42]. En la misma 'acta' se hizo obligatoria también la votación secreta para destinar fondos sindicales a actividades que pudieran ser consideradas 'políticas', y no meramente sindicales. Como ya hemos dicho, estas últimas fueran cada vez más acotadas y restringidas legalmente.

En definitiva, a diferencia del caso español, en las fechas en las que se centra el estudio de esta tesis, nos encontramos en Gran Bretaña con un movimiento sindical que, lejos de estar protegido por la ley, no goza siquiera de la neutralidad que había exhibido el Estado liberal británico en el siglo XIX. Los sindicatos sufrían un acoso legal que dificultaba seriamente su labor.

2.1.4. Efectos reales de la legislación.

A pesar de todos estos esfuerzos legislativos en contra de los sindicatos, las características fundamentales del sistema de relaciones laborales británico y de su movimiento sindical cambiaron exclusivamente en aquellos sectores donde no eran muy firmes de antemano, como el sector público; en los sectores y empresas en los que la organización sindical había sido tradicionalmente fuerte, no dejó de serlo (Millward et al., 1992: 350). Millward y otros reconocen la clara disminución del número de 'closed shops', la caída de la densidad sindical, del número de centros de trabajo con representantes sindicales, la disminución en la incidencia del 'reconocimiento sindical' por parte de las empresas, pero ello no ha afectado tanto a sectores como el del Metal, en el que está incluído el automóvil (Millward et al., 1992: 143). Una explicación para este fenómeno la aportan Edwards y otros: "la ley sólo colocó armas en

[42] Los sindicatos que se sometieran a una votación secreta de sus cargos recibirían ayudas económicas del Estado.

manos de los empresarios, quienes tenían que decidir si usarlas o no" (Edwards et al., 1994: 17). Seguramente, en aquellos centros de trabajo en los que la regulación de las relaciones laborales podía depender en mayor medida de la presencia de los sindicatos, los empresarios decidieron no entrar en una costosísima disputa para eliminar la presencia sindical. Por lo demás, como en tantos otros movimientos de la historia británica, no hubo nada definitivo en la erosión del 'voluntarismo' propio de las relaciones laborales británicas; tal voluntarismo sigue siendo hoy en día un rasgo definitorio de las mismas.

2.2. Sindicalismo británico

El peso de la historia ha sido también determinante en la creación de un movimiento sindical fuertemente fragmentado, en el que la característica más sobresaliente es su multiplicidad: a los 'sindicatos profesionales' ('craft unions'), los primeros en surgir, se superpusieron sin sustituirlos los 'sindicatos industriales', cuyo origen está en la mitad del siglo XIX, y más tarde los 'sindicatos generales', generalizados a principios del siglo XX (Ambrosini y Saba, 1994: 65; Edwards et al., 1994: 32-38; McIlroy, 1995: 17-21). Ninguna de estos modelos sindicales ha sido enteramente cancelado; todos se fueron superponiendo y acabaron dejando sus marcas en el panorama sindical actual (McIlroy, 1995: 8-10; Hyman, 1995: 36-45).

Los primeros sindicatos son el resultado de la disruptora divergencia de intereses que la Revolución Industrial provocó en los antiguos gremios. Estos sindicatos 'profesionales' organizaron a trabajadores cualificados (carpinteros, ingenieros, trabajadores de imprenta...) cuyos intereses empezaban a estar enfrentados a los de sus patronos gremiales; los organizaban en función de su oficio o cualificación, independientemente del sector en el que trabajaran. Sus objetivos, por lo demás, venían a ser similares a los de los gremios: explotar la escasez de cualificaciones que representaban, imponiendo controles a la contratación (a través del aprendizaje) y a las condiciones de trabajo (McIlroy, 1995: 8). "Si los precios y la tecnología permanecían estables, y los empresarios respetaban los controles establecidos ['proprieties'], no había ocasión para la

negociación colectiva" (Hyman, 1995. 36). La negociación colectiva se fue haciendo más frecuente a medida que la rapidez del cambio tecnológico impuso cambios en las demarcaciones profesionales y en las condiciones de trabajo. La actividad de estos sindicatos se fue haciendo así cada vez más presente (Hyman, 1995: 36-37). La fusión de sindicatos locales o regionales de una misma profesión fue dando lugar a sindicatos de ámbito nacional, como el Amalgamated Engineering Union (AEU) o el Electrical Trade Union (ETU).

El avance tecnológico trajo consigo una demanda cada vez menor de mano de obra cualificada; su importancia relativa fue decreciendo en muchos sectores, siendo sustituida cada vez más por trabajadores sin cualificación alguna. Por otro lado, las demarcaciones entre unas profesiones y otras se fueron difuminando. Estos han sido retos constantes para los 'sindicatos profesionales', que los fueron afrontando mediante fusiones y absorciones que hicieron disminuir su número.

A mediados del siglo XIX el fuerte desarrollo de ciertas actividades, como la minería o el ferrocarril, y la fuerte demanda de trabajo no cualificado en ellas, llevó a sus trabajadores a organizarse verticalmente en dichas industrias, en vez de horizontalmente, como había sido la pauta de los 'sindicatos profesionales'. Este es el origen de 'sindicatos industriales', como el National Union of Miners o el National Union of Railwaymen, que han llegado hasta nuestros días (McIlroy, 1995: 8-10).

Finalmente, a finales del siglo XIX y principios del XX la cantidad de trabajadores no cualificados era ya lo suficientemente elevada en la totalidad de la economía británica como para que surgieran 'sindicatos generales', cuya pretensión era organizar a dichos trabajadores independientemente de su industria y cualificación. Una buena razón para ello era la exclusión a la que los sindicatos profesionales les habían venido sometiendo sistemáticamente[43] (McIlroy, 1995: 8-10). El Transport & General Workers Union es el paradigma de 'sindicato general' británico.

---

[43] Más allá de la exclusión de los trabajadores no cualificados, una de las razones de ser de los 'sindicatos profesionales' fue precisamente la de presionar para que la mano de obra profesional no fuera sistemáticamente sustituida por la mano de obra no cualificada, "cuyo número siempre ansiaban limitar" (Pelling, 1992: 39).

Aunque esta acumulación de modelos sindicales dio lugar a que en 1979 hubiera hasta 453 sindicatos en Gran Bretaña, el número ha venido cayendo desde entonces, hasta colocarse en 268 en 1992 (ver tabla VIII). Por otro lado, la distribución de la afiliación es muy desigual: en 1989, el 76% de los sindicatos tenían menos de 10.000 miembros; en el otro extremo de la escala, los diez sindicatos más grandes cuentan con el 60% de la totalidad de los afiliados a algún sindicato en Gran Bretaña (Edwards et al., 1994: 32-38). Entre estos últimos sindicatos están incluidos aquellos que serán objeto de estudio en esta tesis: el Transport & General Workers Union (TGWU), el segundo del país, con 1.036.000 afiliados; y el Amalgamated Engineering and Electrical Union, tercero del país, con 884.000 afiliados (McIlroy, 1995: 15-17).

Tabla VIII. Número de sindicatos en Gran Bretaña (1979-1992)

AÑO	NÚMERO TOTAL	TUC UNIONS
1979	453	109
1980	438	108
1981	414	105
1982	408	102
1983	394	98
1984	375	91
1985	370	88
1986	335	87
1987	330	83
1988	314	83
1989	309	78
1990	287	74
1991	275	70
1992	268	69

Fuente: Employment Gazette; TUC Reports, recogido en McIlroy, 1995: 19.

Una de las vías a través de la cual se ha producido esta reducción en número es la fusión entre sindicatos afines cuyas demarcaciones profesionales han perdido ya su sentido ('merger wave'); otra vía es la absorción de sindicatos pequeños por otros mayores, que pasan a incorporarlos como federaciones de las organizaciones mayores (Waddington y Whitson, 1995). Este último ha sido el caso del

National Union of Agricultural and Allied Workers, absorbido por el TGWU en 1980. Las razones de esta ola de absorciones y fusiones están, no sólo en el cambio tecnológico, que periódicamente va dejando obsoletas las demarcaciones sindicales en Gran Bretaña, sino también en la recesión económica, que ha afectado a la afiliación y ha hecho a los sindicatos buscar otras bases de afiliación más allá de sus 'fronteras', y en el mayor nivel de solvencia al que está obligado el sindicato como consecuencia de las penalizaciones económicas a la acción colectiva impuestas recientemente por la administración Conservadora (Edwards et al., 1992: 32-38; Waddington y Whitston, 1995: 173-186). Todo ello ha conducido a que, aunque las demarcaciones profesionales o sectoriales sigan estando vivas en el mundo sindical, prime en la actualidad el modelo de sindicato general, al que intentan acercarse los sindicatos pertenecientes a los otros dos modelos[44].

En cuanto a la relación entre partidos y sindicatos, que llegó a ser tan estrecha y definitoria del sindicalismo español durante el final de la Dictadura Franquista y el principio de la democracia, no lo es tanto en el caso británico, hasta el punto de que Hyman menciona la "ambivalencia hacia la política" como uno de los rasgos distintivos del sindicalismo británico (Hyman, 1995: 39). A diferencia de las confederaciones sindicales existentes en Francia, Italia o España, el Trade Union Congress (TUC), la única confederación sindical existente en Gran Bretaña, funciona más como "paraguas" de gran parte del movimiento sindical británico que como una instancia jerárquica superior a los sindicatos miembros (Hyman, 1995: 36-40). Las funciones principales del TUC son las de sentar unas bases de relación y comunicación entre ellos, crear un órgano de investigación para los mismos, y actuar de portavoz ante otras instituciones; fundamentalmente, el gobierno (McIlroy, 1995: 45-47). Más allá de ello, Waddington y Whitston demuestran como el poder del TUC sobre sus afiliados es escaso; el TUC sólo dispone, como medida disciplinaria contra ellos, de la posibilidad de expulsar de su seno al sindicato que incumpla con sus consignas (Waddington y Whitston,

[44] "Hoy en día, la mayoría de los sindicatos relevantes [en Gran Bretaña] son en cierta medida sindicatos generales: 'multi-ocupacionales' y a menudo 'multi-industriales'" (Edwards et al., 1992: 38).

1995: 173-186). A pesar de los históricos lazos entre el Partido Laborista y el TUC, del que nació el primero, no podemos decir que haya existido una relación estrecha entre un sindicato *en particular* y un partido de izquierda, similar a la que se da en el sur de Europa[45].

Sindicalismo en la industria del automóvil británica.

La enorme diversidad sindical que acaba de ser esbozada hace que el panorama sindical pueda variar mucho de un sector a otro. Por ese motivo he decidido aplicar específicamente al sector del automóvil británico algunos de los parámetros de análisis usados para el análisis general del sindicalismo español, como la representatividad, los recursos humanos y financieros a disposición de los sindicatos o su organización interna.

Numerosos estudios de caso realizados dentro del automóvil británico muestran que el primer sindicato en surgir allí, como en muchas otras industrias, fue el Amalgamated Engineering Union, que representaba a los trabajadores por entonces más cualificados del sector, los ingenieros (Batstone et al., 1977: 17-20; Beynon, 1973; Jefferys, 1988; Terry, 1988; Darlington, 1994: 190-259). El resto de los trabajadores manuales[46] quedaban al margen de la negociación colectiva (Terry, 1988: 32-36). Al AEU vinieron a sumarse otros 'sindicatos profesionales', como el Electrical Electronic Telecommunication and Plumbing Union (EETPU), representante de los electricistas; el National Union of Sheet Metal Workers (NUSMW); o el National Union of Vehicle Builders (NUVB), una mezcla de 'sindicato profesional' y 'sindicato de industria', cuya poder

[45] No obstante, sí ha existido tradicionalmente un fuerte lazo entre la confederación de sindicatos (TUC) y el Partido Laborista. Ver Minkin (1991), para un análisis detallado de dicha relación.

[46] Entre los trabajadores no manuales ('white-collar workers') se fue imponiendo un sindicato similar a la Confederación de Cuadros en España. Su nombre era Manufacturing, Science and Finance Union (MSF) y representaba, no sólo a los supervisores y administrativos de las empresas industriales, sino también a trabajadores del sector servicios, muy especialmente en Educación (McIlroy, 1995: 16).

quedó pronto limitado a la representación en ciertos talleres (Turner et al., 1967: 198-205; Beynon, 1973: 43-62; Tolliday, 1985: 119-121).

El desarrollo del sindicalismo general, junto al crecimiento del trabajo descualificado en las fábricas de automóviles, marcó el arraigo en los años '30 del Transport & General Workers Union (TGWU), sobre todo entre los trabajadores de montaje, que otros sindicatos habían dejado al margen para no "diluir" los intereses de sus representados (Beynon, 1973: 43-62). Cuando la difuminación de las barreras profesionales y la disminución general del número y proporción de los trabajadores cualificados en las fábricas de automóviles se empezó a hacer patente, los sindicatos profesionales cambiaron su estrategia de reclutamiento, intentando ampliarla a los trabajadores menos cualificados[47] (Claydon, 1987; Jefferys, 1988).

Ello inició la rivalidad inter-sindical en el seno de la industria del automóvil, que llevó incluso a acuerdos tácitos entre los sindicatos de algunas empresas para el establecimiento de 'esferas de influencia', en las que cada sindicato tendría el monopolio de la representación. La violación de tales 'esferas de influencia' por otros sindicatos o por la empresa (trasladando, por ejemplo, a trabajadores no afiliados a un sindicato al taller dominado por este último) llegó a ser motivo de huelgas y paros[48] (Turner et al., 1967: 198-205; Jefferys, 1988. 55-58; Terry, 1988: 32-36).

---

[47] Existen límites a tal estrategia: la ampliación de las bases de un sindicato profesional puede debilitar la defensa de los intereses en torno a los que se creó, por lo cual sus afiliados más tradicionales se oponen habitualmente a dicha ampliación. Por la misma razón, "los sindicatos generales (..) han tenido difícil el incrementar su afiliación entre los trabajadores con más alta cualificación hasta un nivel en el cual puedan puedan ser vistos como litigadores naturales en este área" (Waddington y Whitston, 1995: 188, traducción mía). Hay dos intereses organizacionales de algún modo contrapuestos: por un lado, la necesidad de aumentar la afiliación; por otro, la presión que las bases ejercen para que no se "diluya" el sentido inicial de la organización.

[48] Turner y otros documentaron en su obra los problemas a los que se enfrentó la British Motor Company en dos de sus plantas por transferir trabajadores de un sindicato a talleres dominados por otro. En el caso de los talleres dominados por el NUVB, tales transferencias llegaron a provocar paros en la producción. La problemática sindical implícita en las 'esferas de influencia' y la obstaculos que

La ola de fusiones y absorciones sindicales a la que me he referido más arriba afectó también al panorama sindical existente en la industria del automóvil[49]. El NUVB acabó finalmente por ser absorbido por el TGWU y los dos sindicatos profesionales más importantes, el de ingenieros (AEU) y el de electricistas (EETPU), se fusionaron en 1992 para formar el AEEU (McIlroy, 1995: 14-21; Edwards et al., 1992: 35). AEEU y TGWU acabaron por ser los dos únicos sindicatos con representación entre los trabajadores manuales, especializándose de forma imperfecta en la representación de los trabajadores cualificados y no cualificados, respectivamente. Frente a lo que una visión excesivamente simple del panorama sindical inglés nos podría hacer pensar, las demarcaciones profesionales no son tan claras en la actualidad, y la rivalidad por la representación de un mismo núcleo de trabajadores, aunque no tan aparente como en el caso español, también existe.

2.2.1. Representatividad

A diferencia del caso español, el único indicador válido de representatividad sindical en el caso británico es la afiliación y sus indicadores relativos (densidad sindical respecto a la población activa y densidad sindical respecto a la población empleada), pues la sindical es la única vía de representación de los trabajadores en la empresa. Ello puede haber inducido, no obstante, una actitud más responsable del trabajador británico hacia su sindicato, una actitud más activa y menos instrumental y delegatoria que en el caso español[50]. Tal actitud tiene su raíz, en cualquier caso, en una tradición sindical más larga y continuada.

---

estas suponían para la movilidad funcional y geográfica llevaron incluso a la mediación en 1961 del Ministro de Trabajo (Turner et al., 1967: 199).

[49] Jefferys describe la racionalización del espectro sindical en la fábrica de Austin Rover en Longbridge, que pasó de trece sindicatos en 1950 a sólo tres en la actualidad (AEEU, TGWU y MSF) (Jefferys, 1988: 55-58).

[50] En relación con la concepción que los trabajadores británicos tienen de sus sindicatos, McIlroy afirma lo siguiente: "A range of surveys over a long period of time emphasise members' attachments to unions is instrumental, but they endorse collectivism, are highly supportive of unions, prioritise benefits from collective

El AEEU y el TGWU se vieron especialmente afectados por el retroceso general de afiliación que barrió el movimiento sindical británico en los años '80: Edwards y otros refieren como ambos sindicatos perdieron en los '80 ni más ni menos que un 40% de afiliación (Edwards et al., 1992: 35). A las razones genéricas para la caída de afiliación se unió en su caso, como en el de otros sectores de fuerte arraigo sindical (ferrocarril, minería), la reducción drástica en las cifras de empleo (Waddington y Whitston, 1995; McIlroy, 1995: 22-33; Edwards et al., 1992: 31-32). No obstante, prueba de que este arraigo sindical no resultó tan seriamente dañado, es que la densidad sindical siguió siendo elevada (ver tabla IX). Este dato adquiere una especial significación, si se considera que el sindicalismo británico cuenta exclusivamente con sus propias fuerzas para mantenerse en la empresa, y tiene en su contra a toda la legislación que se fue generando durante una década contra él.

Tabla IX. Afiliación, empleo y densidad sindical en el sector del metal británico (1948-1987)

AÑOS	AFILIACIÓN (miles de trabajadores)	EMPLEO (miles de trabajadores)	DENSIDAD SINDICAL (%)
1948	1.913'7	3.458'1	55'3%
1979	3.038'5	3.658'4	83'1%
1982	2.202'6	2.909'2	75'7%
1987	1641'8	2.394'5	68'6%

Fuente: Waddington y Whitston, 1995: 164-165.

La relación de fuerzas entre el AEEU y el TGWU no es similar a la existente entre UGT y CCOO: mientras el peso de estos dos últimos sindicatos es más o menos equiparable en las fábricas de automóviles españolas, el peso del TGWU en las británicas, por representar a la amplia mayoría de los trabajadores no cualificados, es mucho mayor que el del AEEU. Aunque los cambios de estrategia del AEEU le han llevado a extender su base afiliativa a los trabajadores no cualificados, representa sólo una porción minoritaria

---

bargaining, although in only around a quarter of cases is there strong moral or ideological commitment" (McIlroy, 1995: 146).

de los mismos; su base afiliativa sigue estando entre los trabajadores cualificados (mecánicos y electricistas), entre los que tiene el monopolio de la representación (Waddington y Whitston, 1995: 186-196).

No obstante, en algunos lugares de trabajo de nueva planta, los sindicatos componentes del AEEU han intentado llegar a un monopolio de la representación de los trabajadores, tanto cualificados como no cualificados, mediante 'acuerdos de representación única' ('single-union agreements'). Estos acuerdos, firmados fundamentalmente con empresas japonesas[51], suponen el reconocimiento del sindicato firmante por parte de la empresa como único interlocutor válido en la negociación colectiva. Se trata de una estrategia de ampliación de la afiliación en lugares en los que no hay una afiliación previa que pueda constreñirla (ver nota a pie 47). No obstante, tal estrategia no ha rendido sus frutos: en las empresas en las que se han firmado 'single-union agreements' la mayor parte de la fuerza de trabajo ha renunciado a afiliarse a un sindicato cuya independencia respecto a la empresa era más que dudosa. Ello se debía a otras cláusulas que solían incluir tales acuerdos, como la prohibición de que el sindicato firmante convocara huelgas o un método de arbitraje entre las partes claramente desventajoso para la representación de los trabajadores[52]. Los 'single-union agreements', modelados claramente a partir del sistema de relaciones laborales japonés, incluían también la introducción de nuevas formas de organización del trabajo, y, muy específicamente, del trabajo en equipo, razón por la cual la posición del AEEU hacia ellos es especialmente relevante para esta tesis (Marsh, 1992: 199-200).

---

[51] Entre dichas empresas japonesas, algunas pertenecen al sector del automóvil (Nissan, Toyota, Honda). Como veremos en el capítulo correspondiente, las multinacionales japonesas del sector escogieron significativamente a Inglaterra como lugar donde 'desembarcar' en Europa.

[52] Ciertas entrevistas sostenidas por Philip Garrahan y Paul Stewart con trabajadores de la Nissan en Sunderland revelaban como el apoyo de los trabajadores al Ammalgammated Engineering Union, sindicato que había firmado un 'acuerdo de representación única' con la empresa, era un apoyo mínimo (Garrahan y Stewart, 1992: 128-131).

Los 'acuerdos de representación única' no consiguieron su objetivo de aumentar la afiliación de los sindicatos profesionales en un momento de crisis, pero sí lograron recrudecer la rivalidad de los mismos con el Transport & General Workers Union, de la que ya hemos hablado más arriba. Tal rivalidad afectaba, además, a cuestiones con las que esta tesis está muy directamente relacionada.

2.2.2. Ideología

Según Edwards et al., el hecho de que exista una única confederación sindical "refleja el hecho de que los sindicatos británicos nunca han sido radicalmente diferentes en términos ideológicos" (Edwards et al., 1992: 38, traducción mía). No obstante, sí hay matices ideológicos a destacar entre ellos. La posición ideológica del AEU, EETPU y TGWU se fue moviendo a la par después de la IIª G.M.. Tras ella, la cúpula de los tres sindicatos estuvo dominada por líderes de derechas, muy recelosos del pujante movimiento de 'shop stewards' sobre el que no tenían demasiada autoridad y en el que abundaban líderes militantes muy destacados, pertenecientes algunos de ellos al Partido Comunista Británico (Beynon, 1973; Darlington, 1994). En los años '60, la cúpula de estos sindicatos fue sustituida por líderes de izquierda, más comprometidos con una democratización de sus respectivas organizaciones y más sensibles, por lo tanto, a integrar las organizaciones de shop stewards en su seno[53]. Fue por entonces cuando se empezaron a elaborar 'estatutos' ('rulebooks') en los que se detallaba cuál había de ser el papel de los shop stewards en el seno de las organizaciones sindicales.

Los años '70 trajeron de nuevo aires de conservadurismo, pero esta vez sólo al AEU y al EETPU, que se desmarcaron políticamente del TGWU. El AEU y el EETPU recuperaron sus señas de identidad

[53] En un mismo año, 1969, Carron (AEU) y Deakin (TGWU) fueron sustituidos por Hugh Scanlon y Jack Jones, respectivamente, definidos por Beynon como "socialdemócratas de izquierda comprometidos a cierto grado de democratización sindical" (Beynon, 1973: 12).

originarias como sindicatos de derechas[54]. A ello contribuyó que los órganos directivos fueran de nuevo ocupados por líderes conservadores, que aprovecharon la oportunidad para "manipular y modificar la estructura" de sus sindicatos, perpetuando así su dominio en ellos. El AEU y el EETPU, que se habían distinguido por su carácter democrático, pasaron a ser sindicatos centralizados[55]. Su gobierno no dependería ya tanto de una organización de 'shop stewards' que había demostrado ser "demasiado" militante en el pasado (McIlroy, 1995: 165-166).

El giro a la derecha del AEU y el EETPU ha tenido su reflejo en algunas políticas desarrolladas recientemente por ambos sindicatos. En primer lugar, mientras el TGWU rechazó, siguiendo las consignas del TUC, los subsidios ofrecidos por el gobierno Conservador a aquellos sindicatos que celebrasen votaciones secretas en su seno, los dos sindicatos ahora integrados en el AEEU contravinieron las indicaciones del TUC, aceptando tales subsidios (Edwards et al., 1992: 42). En segundo lugar, mientras el TGWU se opuso a los 'acuerdos de representación única', que marginaban a los restantes sindicatos de la empresa, el EETPU y el AEU se distinguieron por firmarlos[56]. El llamamiento del TUC al boicot de tales acuerdos,

---

[54] Según Edwards y otros, la creación del AEEU en 1992, resultado de la fusión del AEU y el EETPU, supuso la unión de "los dos principales sindicatos de derechas" del país (Edwards et al., 1992: 38).

[55] McIlroy describe, por ejemplo, los cambios que siguieron a la "remoción" de la cúpula comunista que dominaba el EETPU en los años '60: la Ejecutiva del sindicato ya no se eligiría cada dos años, sino cada cinco; los 'oficiales' del sindicato ya no serían elegidos por las bases, sino nombrados por la Ejecutiva; se ampliarían los poderes de ésta; se abolirían los 'comités de área'; una 'Corte de Apelación' autónoma a la que podían acudir tradicionalmente los afiliados, y que era independiente de otros órganos de poder del sindicato, desaparecería. Finalmente, los miembros del Partido Comunista Británico fueron "vetados" ['barred'] a la hora de ocupar puestos de poder en el seno del sindicato (McIlroy, 1995: 166).

[56] La firma de 'acuerdos de representación sindical única' es para algunos la expresión de un sindicalismo de nuevo cuño, del que el AEEU sería el "campeón" y que estaría caracterizado, en líneas generales, por asumir como propias muchas de las normas de funcionamiento de las grandes empresas: "ayudando a resolver los problemas antes de que provoquen confrontaciones y dando a los empleados confianza en que los cambios sean de beneficio mútuo para ellos y para la empresa, los sindicatos facilitan el camino del cambio" (Bill Jordan, secretario general del

repetidamente desoído por tales sindicatos, condujo finalmente a su expulsión temporal del Congreso (McIlroy, 1995: 217-222; Edwards et al., 1992: 42).

No obstante, aún formando parte ya de un mismo sindicato, los antiguos AEU y EETPU se diferenciaban un tanto en cuanto a su línea política. Dentro del "conservadurismo" general que les caracterizaba (y que contribuyó a su fusión), la sección de Electricistas (antiguo EETPU) se hizo más conservadora que la sección de Ingenieros (antiguo AEU). El líder de AEEU para Vauxhall-Luton, una de las fábricas estudiadas en esta tesis, aportaba una buena razón para ello, relativa a la distinta posición de cada uno de estos grupos de 'trabajadores cualificados' en la empresa:

> "Las empresas perciben que [los electricistas] tienen un montón de poder, porque pueden pararlo *todo*, mientras que los mecánicos ['mecanical fitter'] sólo pueden parar ese trozo de maquinaria ['that piece of equipment']. El mecánico no tiene medios para pararlo todo, mientras que el electricista, sí. Así que lo que las empresas tienden a pagarles más que a los mecánicos" (AEEU convenor, Vauxhall-Luton, 23/V/1995).

Si este entrevistado estaba en lo cierto (y si esta era también la percepción de los miembros del EETPU y de sus dirigentes), era posible que la negociación entre este sindicato y la empresa discurriera en términos distintos a los de los otros sindicatos; es más, la conducta del EETPU podía parecerles abiertamente insolidaria a esos otros sindicatos; sobre todo, a los miembros del TGWU, pero también a los antiguos miembros del AEU[57]. La voluntad de los miembros del EETPU de "conservar su estatuas" creaba problemas en la fusión con el AEU: "los 'mecanical fitters' dicen: 'estamos unidos; también debemos estarlo para recibir el mismo dinero'; los electricistas no lo ven así" (AEEU convenor, Vauxhall-Luton,

---

AEEU, citado por Taylor, 1994: 118). Tras estas palabras, Jordan confirma el giro político dado por su sindicato, al confirmar que tal postura sería impensable en los años '70 ("we were too happy kicking the stuff out of each other", empresa y sindicatos).

[57] Véase McIlroy (1995: 217-219), para un análisis detallado de los conflictos de este sindicato con el Trade Union Congress.

23/V/1995). Esta podía ser la causa de que, en el momento de realización del trabajo de campo, la fusión entre el AEU y el EETPU fuera algo más nominal que real.

2.2.3. Recursos financieros y humanos

En concordancia con el 'voluntarismo' típico de las relaciones laborales británicas, y con la legislación anti-sindical reciente, nada garantiza en la ley un apoyo financiero a la representación sindical de los trabajadores en la empresa; tampoco recoge la ley un número de horas dedicadas a tal representación. El tiempo concedido por las empresas a algunos representantes sindicales, o los locales y medios puestos a su disposición, han sido extraídos de la negociación y la reivindicación; los recursos financieros y humanos son exclusivamente propios[58]. Los sindicatos británicos no cuentan, a diferencia de los españoles, con ningún tipo de asistencia legal o estatal.

Según Edwards y otros, tales recursos son, "por comparación con la mayoría de los países del Norte de Europa", unos recursos bajos: las cuotas sindicales son reducidas y la proporción de trabajadores por cuadro sindical es muy elevada (Edwards et al., 1992: 39). No obstante, si tal comparación se hiciera con países del sur de Europa, y más concretamente con España, es posible que revelara que la escasez es aún mayor en este último país. Los organizaciones sindicales británicas son más potentes que las españolas.

2.2.4 . Estructura y Organización

Ambos sindicatos, el TGWU y el AEEU, tienen como unidad básica de sus respectivas organizaciones la 'sección' (branch), que integra a todos los afiliados de una determinada área geográfica

[58] Según McIlroy, el 80% de los ingresos sindicales proceden de las cuotas sindicales; el 7%, de inversiones que dichas organizaciones llevan a cabo (McIlroy, 1995: 44-45).

(McIlroy, 1995: 37-42). En el caso del AEEU, se trata de una demarcación territorial más amplia; en el caso del TGWU, es más reducida, pudiendo haber varias secciones dentro de un mismo lugar de trabajo (Turner et al., 1967: 203).

Los afiliados de una determinada sección eligen un comité que supervisa la actividad diaria del sindicato en esta demarcación territorial ('branch committee'). Como en el caso español, las distintas secciones se integran a su vez en divisiones territoriales mayores, a la cabeza de las cuales hay otros comités ('district committees' y 'divisional committees', en el caso del AEEU; y 'regional committees', en el caso del TGWU[59]). El órgano máximo teórico de gobierno es la Conferencia, en el seno de la cual se formula la política del sindicato[60]. El máximo órgano de gobierno entre congresos (o conferencias) es el 'comité ejecutivo nacional' ('national executive committee'[61]) y el Secretario General. Ambos suelen formular en realidad la política del sindicato, aunque en ello tienen también una gran influencia las regiones (en el caso del TGWU) y los distritos (en el caso del AEEU) (McIlroy, 1995: 37).

El secretario general ha tenido siempre mayor poder en la determinación de la política sindical en los 'sindicatos generales' que en los 'sindicatos profesionales', cuya conformación y estructura interna siempre han perseguido que no se produjera una acumulación excesiva de poder en ningún órgano del sindicato y que hubiera una suficiente responsabilidad de los cuadros hacia sus bases. La estructura de los 'sindicatos profesionales' ha sido tradicionalmente más democrática y descentralizada que la de los 'sindicatos generales'

---

[59] Hay ocho regiones en las que está estructurado territorialmente el TGWU. Las fábricas de Vauxhall incluídas en este trabajo pertenecen a regiones distintas: Vauxhall-Ellesmere Port pertenece a la región 6 ("North West England and Isle of Man") y Vauxhall-Luton a la región 1 ("South East England and East Anglia").

[60] En el caso del AEEU, el equivalente a la Conferencia del TGWU recibe el engañoso nombre de National Committee, compuesto por muchos menos miembros que aquella. En el seno del National Committee del AEEU se elige al Consejo Ejecutivo, compuesto por diez miembros, y el Secretario General. El Consejo Ejecutivo es el nombre que recibe el máximo órgano decisorio del AEEU entre congresos (McIlroy, 1995: 37-38).

[61] En el caso del TGWU, recibe el nombre de General Executive Council, máximo órgano del sindicato entre Conferencias.

(Pelling, 1992: 23-26). Por ejemplo, el AEU sigue, a diferencia del TGWU, un modelo de separación de poderes: la conferencia es el poder legislativo, hay una comisión ejecutiva (poder ejecutivo) y un tribunal de orden interno (McIlroy, 1995: 163-169).

Otra característica común a ambos sindicatos (y al sindicalismo británico, en general) es la existencia de cuadros con dedicación exclusiva a la actividad sindical y que reciben por ello una remuneración del sindicato. Estos empleados sindicales ('full-time union officials') son nombrados por el secretario general en el caso del TGWU y elegidos por las bases en el caso del AEEU, lo que revela algunas de las diferencias expuestas más arriba. Los 'oficiales' del sindicato tienen como función fundamental asistir a los representantes sindicales en la empresa en aquellas cuestiones (negociación colectiva, quejas de los trabajadores, expedientes disciplinarios) en los que los procedimientos de acuerdo previstos entre empresa y sindicatos hayan sido agotados sin que tal acuerdo haya sido alcanzado; también proveen a los representantes sindicales en la empresa de información sobre su entorno (situación económica del sector, evolución del empleo...) y organizan cursos para los mismos[62].

Superpuesta a la estructura territorial de distritos y regiones expuesta hasta aquí, el TGWU tiene también una estructura industrial, imbricada en la anterior. Esta estructura dual le asemeja a los sindicatos españoles. Las secciones ['branches'] pertenecen al mismo tiempo a una división territorial y a una división industrial ('regional trade group')[63]. Existen catorce 'trade groups' donde se integran las secciones del TGWU. Las del sector del automóvil se integran en la denominada 'Vehicle Building & Automotive Group'.

---

[62] Entrevista con Tutor del TGWU en la Región 1 del sindicato (16/VI/1995).

[63] "Cuando te afilias, te integras automáticamente en la 'trade group' de tu ocupación. Si yo trabajo en una fábrica de coches, voy a parar a la Vehicle Building and Automotive Trade Group; si trabajo en una oficina, a la Association of Clerical, Technical and Supervisory Staff; si trabajo en los muelles, a la Docks Trade Group; (...). Cada sección ['branch'] está integrada en un determinado 'trade group'" (Tutor del TGWU en la Región 1 del sindicato, 16/VI/1995).

2.3. Instituciones en el centro de trabajo británico

Dado el carácter unívoco de la representación de los trabajadores en la empresa británica, el estudio de las instituciones laborales en ella no es sino una extensión del análisis de la estructura y organización sindicales; más aún: aunque existente en otros sistemas de relaciones laborales, la organización de 'shop stewards' (representantes sindicales en la empresa) tiene en Gran Bretaña una importancia decisiva[64] (Terry, 1988a: 109; Edwards et al., 1992: 3-5). La hostilidad tradicional del Estado y las empresas hacia los sindicatos hace de ellos un órgano vital para la supervivencia del sindicato en el lugar de trabajo.

En el sentido más estricto, el 'shop steward' representa a todos los trabajadores de una misma demarcación o sección de un lugar de trabajo que están afiliados a un mismo sindicato; no obstante, no es infrecuente que represente también a otros trabajadores de esa sección que pertenezcan a un sindicato distinto[65] (Batstone et al, 1977; Terry, 1988c). Ello a menudo da lugar a fricciones entre el 'shop steward' e instancias superiores del sindicato, de las que me ocuparé más adelante (Beynon, 1973: 48).

---

[64] Los 'shop stewards' surgieron como representantes sindicales que velaban por el cumplimiento de unas determinadas normas de trabajo que los trabajadores cualificados, en virtud de su escasez y cualificación, imponían a las empresas. Más tarde tal forma de representación en la empresa se extendió de los sindicatos profesionales a otro tipo de sindicatos. La tradición de retribuir al trabajador por piezas trabajadas (piecerate system) hizo que el sistema de 'shop stewards' se hiciera especialmente frecuente a principios del siglo XX en la metalurgia de las Midlands. Las obras de Batstone, Boraston y Frenkel (1977); y Terry y Edwards (1988) constituyen estudios clásicos de la organización de 'shop stewards'. Para un análisis más reciente, ver Terry (1995).

[65] La Introducción de Mike Terry a la obra editada por él y Paul Edwards en 1988 constituye todavía una revisión válida de los distintos debates académicos y políticos que se han ido sucediendo en el tiempo acerca del papel de los 'shop stewards' en las relaciones laborales en la empresa y en la estructura del sindicato británico (Terry, 1988c).

Entre las funciones del 'shop steward' figura la recaudación de cuotas sindicales entre sus representados[66] y la captación de nuevos afiliados. El 'shop steward' es además el canal a través del que se transmiten dentro del sindicato las quejas y el clima de opinión entre los trabajadores de la sección. Pero, sobre todo, el 'shop steward' representa a sus compañeros cuando surge cualquier problema con la empresa: si esta quiere disciplinar a alguno de ellos, es él quien vela por sus derechos, por que no se incurra en abusos y por tratar de defender sus intereses de la mejor forma posible; si, por el contrario, el trabajador tiene alguna queja contra la empresa, le asiste en la presentación de la misma[67] (Coates y Topham, 1988: 156-157).

"A largo plazo, el steward no tiene poder alguno a menos que cuente con el apoyo de sus miembros" (Batstone et al., 1977: 99). Es importante destacar esta idea: a diferencia de los representantes sindicales españoles, cuya representatividad no es directa (pues les viene a través de la organización del sindicato, en el caso de los delegados sindicales, o a través de las listas cerradas elaboradas para las elecciones a comité de empresa), la posición del shop steward depende muy directamente de la credibilidad y confianza que se haya ido ganando entre sus compañeros de sección. Ello ha convertido a los 'shop stewards' en miembros especialmente rebeldes a las directrices sindicales (en algunos casos, incluso a las que les llegaban de las instancias sindicales superiores *dentro* de la empresa (Darlington, 1994: 31).

2.3.1. Orígenes y evolución de la organización de shop stewards

El origen más remoto de los 'shop stewards' se sitúa de nuevo, como ocurre con otras características del sindicalismo británico, en

---

[66] De no existir un acuerdo con la empresa por el cual la misma deduzca de las nóminas las cuotas sindicales y se las entregue en bloque al sindicato ('check-off system').

[67] La gama de tareas de las que se hace cargo un 'shop steward' de base se ha ido precisando de una forma muy lenta. Sólo muy recientemente ha elaborado el TGWU una guía para apoyar, concretar y delimitar la labor de este representante sindical (TGWU, *Shop Steward Handbook*, 1993).

los 'sindicatos profesionales', cuyo modelo siguieron los demás. La importancia de los trabajadores cualificados en la temprana industrialización británica hizo que surgieran representantes que velaban por el respeto de unas determinadas normas de trabajo que los mismos, y sus sindicatos, trataban de imponer a las empresas (Edwards et al., 1992: 39-42). Más tarde la institución del 'shop steward', originaria de los 'sindicatos profesionales', se extendería a los sindicatos 'industriales' y 'generales'.

Otras circunstancias contribuirían durante el siglo XIX y XX al reforzamiento de la organización de shop stewards, ocurrido sobre todo en el sector del Metal (engineering industry) de las Midlands, y muy especialmente en sus fábricas de automóviles (Turner, 1967; Beynon, 1973: 46-47; Terry, 1988b). Allí, la tradición de retribuir al trabajador por piezas trabajadas ('piecerate system') hizo que los trabajadores de una sección seleccionaran un representante para que negociara con la empresa el precio puesto a la pieza, que dependía, entre otras cosas, del esfuerzo y el tiempo requeridos para la elaboración de la misma. Cualquier cambio en el método de trabajo conllevaba una renegociación del 'rate', o precio al que se pagaba la unidad básica de trabajo (Beynon, 1973: 46-47; Terry, 1988: 43; Jefferys, 1988; Salmon, 1988: 190). La negociación colectiva se hizo constante y predominante a un nivel inferior a la empresa o la planta: el nivel de taller o sección. Este nivel de negociación, y la anarquía que supuso para la estructura de negociación colectiva, constituyeron una característica fundamental del sistema de relaciones laborales británico (Edwards et al., 1992: 20-29).

Tras la IIª Guerra Mundial, la organización de shop stewards experimentó un desarrollo espectacular[68], extendiéndose del Metal a muchos otros sectores (Terry, 1988c; Terry, 1995: 203-217). La

[68] Las razones de este desarrollo fueron las siguientes: la coyuntura económica de fuerte crecimiento de la demanda que se dio tras la guerra, la escasez de mano de obra, el poder que ambas cosas confirieron a los representantes de los trabajadores, y más adelante, el apoyo prestado por los líderes de izquierda del AEU y el TGWU a estas organizaciones sindicales de base. También influyó el apoyo a la negociación colectiva dado por los gobiernos laboristas y las recomendaciones de formalización de la misma formuladas por la Comisión Donovan (Beynon, 1973: 46-47; Terry, 1988c: 5-6).

importancia que adquirió hizo hablar a algunos de un 'doble sindicalismo': el sindicalismo oficial, y el movimiento sindical que suponía la organización de shop stewards, y que no siempre estaba en armonía con aquel[69] (Turner et al., 1967). Los intentos del gobierno y las organizaciones sindicales de imponer una política de rentas a sus bases en los '70 demostraron el poder que había adquirido la organización de shop stewards: estos violaron a menudo los acuerdos a los que sus respectivos sindicatos habían llegado, negociando aumentos salariales mayores de los que tales acuerdos recogían. La política de rentas naufragó en esta dinámica (Terry, 1995).

2.3.2. Articulación de la organización de shop stewards en la empresa.

El desarrollo de la organización de shop stewards después de la IIª G.M. trajo consigo una articulación de dicha organización, creándose en las grandes empresas instancias superiores al 'shop steward' de base[70] (Brown, 1981). En ello tuvo que ver la tendencia de las empresas, después del Informe Donovan, a concentrar la negociación colectiva a nivel de empresa (single-employer

---

[69] Antes hablábamos de la estructura dual del sindicalismo británico. El desarrollo de la organización de 'shop stewards' después de la II Guerra Mundial produjo otro tipo de dualidad en el lugar de trabajo. Como vimos, la unidad básica de organización sindical era la 'rama' ['branch']. Las pequeñas empresas se aglutinaban en 'composite branches'; las empresas muy grandes podían tener (sobre todo en el caso del TGWU) varias 'branches' en su seno. Cuando se desarrolló la organización de 'shop steward' después de la II GM, las 'ramas' no desaparecieron del todo, sino que pervivieron junto a la organización de 'shop steward', aunque su importancia fuera siendo cada vez menor. En la actualidad, parece que la 'rama' se ocupa de los asuntos y problemas *meramente* sindicales de los afiliados, mientras que de los problemas laborales en general se hace cargo la organización de 'shop stewards' (entrevista con el 'deputy convenor' del TGWU en Vauxhall-Luton, sin fecha).

[70] Los casos estudiados por Jefferys y Terry en la obra editada por Terry y Edwards son altamente ilustrativos del desarrollo y articulación paulatinos de la organización de shop stewards y la creación consiguiente de instituciones sindicales y de negociación con la empresa (Jefferys, 1988; Terry, 1988; ver también la obra de Darlington, 1994).

bargaining), y a desmontar el sistema de prorrateo (piecerate system) que había estado detrás del fortalecimiento de la organización de shop stewards y que tantos obstáculos había supuesto para la negociación colectiva[71]. La formalización de las relaciones laborales a nivel de empresa o lugar de trabajo trajo consigo una cierta formalización paralela de la organización de shop stewards (Terry, 1988a: 123-141).

Se consolidan así las figuras de los 'senior shop stewards', a los que la empresa suele eximir de sus obligaciones laborales, con el objeto de que se puedan dedicar en exclusividad a sus tareas sindicales y de negociación[72]. Los 'senior shop stewards' son elegidos en el seno del 'shop steward committee', en el que se reúnen todos los representantes sindicales de una planta o lugar de trabajo[73] (McIlroy, 1995. 40-42). Se especializan en la negociación de ciertos asuntos de ámbito mayor al de la sección, e intervienen en la resolución de conflictos que no hayan podido ser resueltos por los shop stewards de base. Entre los 'senior shop stewards' ocupan un lugar destacado el 'convenor' y el 'deputy convenor', máximos representantes del sindicato en el lugar de trabajo. Ellos son los negociadores más directos con la empresa, y la última instancia de queja o representación para los trabajadores (Terry, 1988b: 39-43).

Como órgano colegiado de discusión y representación sindical a nivel de planta, está el Joint Shop Stewards Committee (comités

---

[71] "Se confiaba que al presentar el trabajo en términos abstractos fuese más fácil sustraer la negociación de las cuestiones relacionadas con el desarrollo del trabajo a los regateos a nivel de cada sección, para tratarlos en el seno del comité en el contexto de acuerdos destinados a abarcar, por ejemplo, a todos los trabajadores manuales de una empresa" (Terry, 1988a: 126).

[72] De nuevo hay que advertir que la dedicación exclusiva a tareas sindicales es algo propio sólo de grandes empresas, como las que constituyen el sector del automóvil británico. Según Brown, sólo un 12% de los establecimientos industriales contaban en 1973 (un momento de relativo auge sindical) con tal tipo de representantes sindicales en 1973 (Brown, 1981: 62-67).

[73] El número de 'senior shop stewards' por planta depende de lo que los sindicatos logren sacar a la empresa en la negociación. Darlington informa de una organización sindical en la fábrica de Ford en Halewood compuesta por un 'convenor', dos 'deputy

convenors' y cinco 'senior shop stewards' para cada una de las dos plantas en las que estaba constituída la fábrica (Darlington, 1994: 190).

conjuntos de shop stewards), en el que suelen participar los 'senior shop stewards' pertenecientes a los diferentes sindicatos con representación en el lugar de trabajo (McIlroy, 1995: 40-41). Habitualmente se llega a un acuerdo para que el 'convenor' del sindicato mayoritario sea el presidente de tal comité y el 'convenor' del sindicato siguiente ocupe el puesto de secretario. Son ambas figuras las que suelen suscitar las cuestiones que se tratan en el seno del Joint Shop Stewards Committee (JSSC) (Batstone et al., 1977: 83).

El personal con actividad sindical a nivel de planta puede parecer tan reducido en el caso británico como en el español: el 'convenor', 'deputy convenor' y los 'senior shop stewards' de cada sindicato parecen los únicos líderes sindicales con una actividad sindical aparente. Lo único que ello quiere decir, no obstante, es que, a diferencia del caso español, las cuestiones que se dirimen a nivel de planta o taller son menos. El escaso personal sindical de las grandes empresas británicas esconde la existencia de una capa inferior de shop stewards (uno por sección) que resuelven por si mismos, negociando con el supervisor, muchos de los posibles conflictos con la empresa. Esta capa más básica de shop stewards descarga de tareas a los sindicalistas de planta o taller.

Más allá de la planta, las empresas con varios centros de trabajo pueden contar con un Combine Committee, en el que se reunen los 'shop stewards' de distintos sindicatos y plantas. Los Combine Commitees se encargan sobre todo de negociar los aumentos salariales con la empresa, y se han visto seriamente afectados por la tendencia a la descentralización de la negociación colectiva que se ha ido generalizando en los años '80 (Edwards et al., 1992: 27-29). Su efectividad, de todos modos, nunca fue excesiva, pesando siempre más los comités de shop steward a nivel de planta (Turner et al., 1967: 219).

2.3.3. Órganos de negociación con la empresa

Las instituciones que acabamos de ver son de carácter exclusivamente sindical; junto a ellas, se han ido estableciendo foros de negociación paralelos en los que se sientan tanto representantes

sindicales como representantes de la empresa. Al mismo nivel que el Joint Shop Stewards Committee (nivel de planta o lugar de trabajo), existe un Joint Negotiating Committee, en el que los miembros del primero negocian con la empresa. Para las empresas con más de un centro de trabajo, puede existir un National Joint Negotiating Committee, donde se sientan representantes de la empresa y de los distintos sindicatos presentes en sus distintas plantas[74]. Estos representantes sindicales no son ya 'shop stewards', sino 'oficiales' nacionales del sindicato, que no tienen una relación directa con la empresa. Ello ha planteado en numerosas ocasiones serios problemas de legitimidad y efectividad para los acuerdos a los que se llegan en tales comités, los cuales han sido cuestionados con frecuencia por parte de los representantes sindicales a nivel de planta[75].

2.3.4. Procedimiento de resolución de conflictos

El desarrollo y articulación de la organización de 'shop stewards' va asociado con el establecimiento de procedimientos complejos de resolución de conflictos que son acordados con la empresa. Beynon ofrece en su clásico estudio sobre Ford un ejemplo de lo que pudo ser uno de estos procedimientos de resolución de conflictos.

En caso de enfrentamiento con la empresa (queja por parte de ella o por parte del trabajador), el trabajador afectado tratará, en primer lugar, de solucionar el problema por si mismo con el supervisor. En caso de que no haya acuerdo, pedirá la asistencia de su 'shop steward'. Si tampoco con él resuelve el problema, éste será

---

[74] Este es, muy especialmente, el caso de Ford, empresa que intentó evitar la consolidación de una organización de shop stewards en sus plantas negociando con los sindicatos a nivel nacional (Beynon, 1973; Darlington, 1994: 190).

[75] Beynon describe como la empresa Ford trató de deshacerse de la fuerte organización de 'shop stewards' que se había generado en su fábrica de Dagenham, cercana a Londres, rehuyendo negociar con ellos y centralizando la negociación en el National Joint Negotiating Committee. Los que participaban en el NJNC eran 'oficiales nacionales' de los sindicatos, no representantes sindicales surgidos de las fábricas. La escasa legitimidad de los acuerdos a los que llegaron con la empresa hizo tales acuerdos que fueran frecuentemente contestados con huelgas "ilegales" en Dagenham (Beynon, 1973: 42-62).

llevado al 'superintendente' del taller, quien lo discutirá con los mencionados 'steward' y supervisor. De ahí pasará al Director de Personal de la planta, con el que se celebrará una reunión en la que intervendrán todos los anteriores. Si aún así no hay acuerdo, existen dos opciones: una de ellas es que el Director de Personal y el oficial del sindicato a nivel de distrito traten el asunto; otra, que sea tratado en el Joint Works Committee, en el que se reunen representes sindicales y empresariales de la planta. Seguidamente, es el oficial del sindicato a nivel nacional y el Director de Relaciones Laborales de la empresa los que tratan el asunto. Por último, como instancia suprema de apelación o negociación, está el National Joint Negotiating Committee, que es el máximo órgano de negociación de Ford, cuyo radio de acción afecta a las distintas plantas de la compañía.

Este constituye sólo un ejemplo de como se pueden dirimir conflictos en una gran empresa con distintos centros de trabajo. No obstante, es un ejemplo significativo, que arroja luz acerca del desarrollo y articulación de la organización de shop stewards y de la formalización de las relaciones laborales en la planta. Es fácil ver tras ello el esfuerzo por dilatar en lo posible el enfrentamiento entre las partes. La constatación de que, a pesar de ello, la conflictividad se mantuvo alta durante los '70 permite pensar que un procedimiento de esta índole no era siempre respetado: se incumplía con frecuencia, y se recurría al conflicto colectivo antes de que el procedimiento se agotara. Pesaba la inercia de un pasado de relaciones laborales caracterizado por la confrontación.

2.4. Negociación colectiva en la empresa británica

El primer requisito para que un sindicato intervenga en la negociación colectiva es que sea reconocido como interlocutor por parte la empresa, algo que no siempre ha sido fácil de conseguir. Las direcciones de algunas empresas tardaron en admitir que algunos de sus directivos y supervisores estaban negociando de hecho con representantes sindicales de un determinado sindicato; sólo

reconocieron a tal sindicato como interlocutor cuando ello fue inevitable[76]. Ello es también indicativo de que los "derechos" sindicales en la empresa fueron conquistados palmo a palmo; los sindicatos británicos se sostienen en ella por su propia fuerza organizativa.

La resistencia de las empresas a reconocer formalmente a las organizaciones sindicales fue configurando un 'sistema dual' de relaciones laborales. Mientras unos pocas cuestiones eran formalmente tratadas con los comités de shop stewards a nivel de planta o empresa, otras muchas eran en teoría de atribución exclusiva de la empresa; en realidad, estaban siendo negociadas informalmente sección por sección con los supervisores y los jefes de taller[77]. Eran la base de la negociación por 'práctica y costumbre' (*custom and practice*), de la que hablan numerosos autores como especificidad del sistema de relaciones laborales británico (Marsden et al., 1985: 140-173; Terry, 1988b: 29; Edwards et al., 1992; 3-4; Hyman, 1995: 36).

Estas últimas cuestiones eran muchas de ellas relativas a la organización del trabajo[78] (Lane, 1989: 205; Terry, 1983: 115-123;

---

[76] Jefferys describe como la dirección de Austin Motors (posteriormente Austin Morris) sólo reconoció el 'comité de shop stewards' de su fábrica de Longbridge en 1958; la fábrica venía funcionando desde 1910 (Jefferys, 1988: 58). En cuanto a Ford, uno de los 'shop stewards' entrevistados por Beynon declaraba que, en los orígenes de la fábrica de Halewood, la empresa "toleraba al sindicato, pero no le reconocía (...). Yo sé que algunos de nosotros han establecido entendimientos bastante buenos [con la empresa] en nuestras respectivas secciones, pero no pueden ser considerados derechos" (Beynon, 1973: 213).

[77] De la fábrica de Austin en Longbridge, Jefferys relata lo siguiente: "Bajo presión por parte de los altos directivos [senior management] para que maximizaran la producción en un momento de esfuerzo exportador, ellos [los mandos de taller] se encontraban obligados a llegar a acuerdos locales con bolsas de organización sindical muy efectivas [dentro de la fábrica]" (Jefferys, 1988: 64).

[78] Darlington confirma esta división de tareas para el caso de Ford. El National Join Negotiating Commitee de Ford trataba de "las condiciones básicas de pago, categorías y condiciones fundamentales de empleo", mientras que "el conflicto diario en el taller se daba en torno a cuestiones de control del trabajo, como la velocidad de la línea de montaje, el desplazamiento de trabajadores de un lugar a otro o la disciplina" (Darlington, 1994: 193). La "guía" del 'shop steward' del TGWU hace figurar los "problemas con nuevos métodos y equipos de trabajo, y

Jürgens et al., 1993: 95). Batstone, Boraston y Frenkel se refieren a la posibilidad, lograda por los trabajadores de la fábrica sobre la que elaboraron su clásico estudio sobre los 'stewards' británicos, de distribuir las tareas entre los distintos puestos de trabajo, rotar por ellos y concentrar el esfuerzo en ciertos momentos de la jornada, con el objeto de crear stocks de piezas que les permitieran márgenes adicionales de descanso a lo largo de la jornada (Batstone et al., 1977: 147). Los shop stewards de ese área serían los encargados de velar por que los acuerdos informales en estos puntos fueran permanentemente cumplidos por los responsables del área.

Beynon se refiere a la capacidad de los shop stewards de la planta de Ford en Halewood para intervenir en la determinación de la velocidad de la línea de montaje, en la distribución de las cargas de trabajo dentro de la sección, en el reparto de horas extra (si es que las hubiera).... En caso de que la velocidad de la línea hubiera de aumentar, los shop stewards eran capaces de lograr que se aumentara el número de trabajadores en sus respectivas secciones (Beynon, 1973: 129-150).

Cuestiones como la distribución de tareas, la gestión de la rotación por los distintos puestos de trabajo de la sección, la determinación del esfuerzo a realizar por jornada, la determinación del precio a pagar por pieza realizada o el número de personas necesarias en una sección, son todas ellas cuestiones afectadas por un cambio como el trabajo en equipo y sobre las que los representantes sindicales británicos habían logrado ya cierto control.

En las secciones de las fábricas inglesas se fue estableciendo así una 'frontera de control' sobre el proceso de trabajo: el control del mismo fue permanentemente disputado entre el steward de cada sección y el mando responsable de ella[79]. De hecho, como ya se ha

---

cambios impuestos por la empresa, en general", como parte de los deberes fundamentales del 'shop steward' (TGWU, 1993).

[79] Una severa violación de esa 'frontera de control' por parte de la empresa, en su intento de restablecer sus prerrogativas en un área determinada de ella, podía generar 'huelgas seccionales' ('unofficial strikes') en ella: los trabajadores de la sección, o secciones en cuestión, abandonarían su trabajo. Ello se convirtió en un patrón de conducta habitual en algunas fábricas de automóviles, cuyo nivel de conflictividad, derivado de ese patrón de negociación atomizado, fue casi endémico. Los tímidos intentos de formalización de las relaciones laborales durante los '70, la

anunciado más arriba, el origen de la organización de shop stewards está en los controles del trabajo establecidos por los sindicatos profesionales, que fue posteriormente adoptado por los 'shop stewards' de los demás sindicatos. La generalización de un sistema de retribución por piezas fortaleció todavía más el sistema de shop stewards. Así, se fue generando una negociación colectiva a nivel de sección antes de que se generara una a nivel de fábrica. Ello determinó la importancia relativa que adquirieron ciertos temas en la agenda de negociación colectiva británica: se fue estableciendo una tradición de negociación de la organización del trabajo que no se dio en España y que tenía un enorme peso en la totalidad de la negociación que se llevaba a cabo con la empresa[80]. Por otro lado, aparte de la organización del trabajo, muchos temas que en España serían tratados habitualmente a nivel sectorial o de empresa (como seguridad e higiene, despidos, regulación de empleo...), en Gran Bretaña fueron inicialmente tratados a nivel de sección[81].

Beynon revela las vías por las cuales las distintas condiciones de trabajo negociadas y acordadas para cada sección podían ser igualadas a través de los 'shop stewards' committees. Habitualmente, cuando una sección arrancaba una concesión, el 'shop steward committee' la utilizaba como punto de referencia para la mejora de otras secciones, e incluso como reivindicación general ante la empresa: "los controles que eran establecidos en ciertas secciones podían ser así extendidos, a través del comité, a otras secciones que todavía no los habían conseguido" (Beynon, 1973: 142, traducción mía). No obstante, a pesar del proceso de formalización y centralización de las relaciones laborales en la empresa que ha caracterizado al período posterior al Informe Donovan (Terry, 1983:

---

ofensiva Conservadora durante los '80, y la crisis económica, rebajaron el nivel de conflictividad, pero el patrón de negociación atomizada no se llegó a abandonar del todo. La fuerza del sindicato en el lugar de trabajo sigue radicando allí.

[80] "La actividad negociadora en Gran Bretaña ha estado siempre concentrada en asuntos próximos al taller y ha fallado en conseguir una mayor influencia sobre decisiones estratégicas a nivel de empresa o planta, y sobre otros asuntos economicos que finalmente afectan de forma decisiva a los trabajadores del taller" (Lane, 1989: 205, traducción mía).

[81] Véase las citas de los estudios clásicos de Derber (1955) y Melman (1958) realizados por Terry (Terry, 1988c: 12-17).

123-134), la negociación en el taller, a nivel de sección, sigue teniendo una gran importancia.

La fuerte responsabilidad de los líderes sindicales en la empresa ante sus representados, y el origen consiguiente de la organización de 'shop stewards' en sus bases, independiente de las jerarquía sindical, ha determinado que las grandes empresas (aquellas que cuentan con una fuerte organización de shop stewards) exhiban una gran autonomía en la negociación colectiva respecto a instancias superiores del sindicato[82] (Hyman, 1975). Aunque los 'oficiales' del sindicato y los 'shop stewards' se proporcionan los unos a los otros recursos necesarios para el desempeño de sus respectivas labores[83], han sido muchos los autores que han destacado la conflictividad de la relación entre ambos, derivada de la actitud más radical adoptada normalmente por la organización de shop stewards, y la actitud más conciliadora y cercana a la empresa adoptada por los oficiales del sindicato que intervienen en la negociación[84] (Beynon, 1973: 42-63; Turner et al., 1967; Darlington, 1994: 31-59; Terry, 1995: 203-217).

---

[82] Darlington declara, para uno de sus casos de estudio, la fábrica Birds Eye, del Merseyside, que la "envergadura del lugar de trabajo suponía que hubiera una organización de 'stewards' sofisticada y bien establecida, capaz de resolver por si misma muchos de los problemas que surgían con la empresa"... en referencia a la posible necesidad de asistencia por parte de los 'officiales' del sindicato (Darlington, 1994: 111).

[83] El sindicato es, para el 'shop steward', un referente ideológico necesario de cara a sus representados: actúa como cohesionador y fomentador de unos valores sindicales. En segundo lugar, le ofrece unas perspectivas de promoción dentro del sindicato, una razón adicional para tener unas buenas relaciones con el 'oficial' del sindicato de turno. Pero, sobre todo, el 'oficial' está en disposición de ofrecer recursos al 'steward' que le son necesarios para negociar con la empresa: información acerca del entorno, asistencia a cursos y asistencia a los representantes sindicales en caso de bloqueo de la negociación con aquella. En sentido contrario, los 'oficiales' del sindicato se ven en cierta medida beneficiados por una organización sindical fuerte en la empresa, puesto que les descarga de trabajo (Batstone et al., 1977: 178-211).

[84] Scullion y Edwards revelan, para el caso de un sindicato profesional, como los objetivos de los 'oficiales' del sindicato y de los 'stewards' podían diferir: mientras los 'oficiales', con una visión más amplia, estaban en contra de las horas-extra, los 'stewards', abogando por los intereses de los trabajadores a los que representaban, no se oponían a ellas (Scullion y Edwards, 1988: 128).

Entre los servicios que los 'oficiales' del sindicato prestan a los 'shop stewards', figura en lugar prominente la organización de cursos sobre temas relevantes para el papel de negociación y representación que normalmente desempeñan los 'shop stewards'.

3. Conclusiones

Los sistemas nacionales de relaciones laborales escogidos para esta tesis son completamente opuestos: uno con una larga tradición sindical, construido acumulativamente de abajo arriba, en el que el peso de la negociación informal en el lugar de trabajo es decisivo, y consecuentemente también lo es la importancia del delegado sindical (shop steward) en la representación de los trabajadores en la empresa; y otro de sólo reciente creación, formado de arriba abajo, con un peso mayor de la legislación y con más asistencia legal a las organizaciones sindicales, un sistema en el que la negociación colectiva está más formalizada pero es menos rica, y en el que los órganos decisivos en esa negociación colectiva son órganos sindicales y unitarios que afectan a la totalidad del lugar de trabajo.

Ambos sistemas de relaciones laborales tienen en común, sin embargo, movimientos sindicales en la empresa que, por un motivo o por otro, carecen de alguna de las garantías que permitieron a los sindicatos alemanes o suecos tomar la iniciativa en la introducción de formas grupales de organización del trabajo (ver capítulo teórico). En el caso español, el sindicato cuenta con una cobertura legal para su actividad en la empresa que, aunque no tan sólida como la del sindicalismo sueco o alemán, es mayor que la del sindicalismo británico; no tiene, sin embargo, el arraigo en el taller que tiene el sindicalismo británico. A la inversa, el sindicalismo británico, aunque bastante desamparado desde un punto de vista legal, cuenta con una tradición y un arraigo organizativo en el taller del que carece el sindicalismo español. Los sistemas de relaciones laborales español y británico son ámbitos óptimos para el estudio de la convergencia que puede inducir la introducción del trabajo en equipo: permiten augurar, por razones distintas, una mayor resistencia sindical a dicho cambio. La aceptación sindical del trabajo en equipo en la industria automovilística sueca o alemana no probaría la convergencia de los

sistemas de relaciones laborales, sino más bien que dichos sistemas de relaciones laborales son bastante aptos para la introducción de dicho cambio.

Por otro lado, cada uno de dichos sistemas (español y británico) es paradigmático de un tipo distinto de sistema de relaciones laborales. El británico es un paradigma del que denominaré aquí como sistema Anglosajón de relaciones laborales, en el que estarían incluidos países como Irlanda, Australia, Canadá y Estados Unidos; el sistema español de relaciones laborales podría ejemplificar la forma de regulación laboral predominante en países como Francia, Portugal, Grecia y, en menor medida, Italia. Esta tipología requeriría de un tercer tipo, el Noreuropeo, en el que estarían integrados países como Alemania, Austria, Holanda o los Países Nórdicos. Un sistema de relaciones laborales de este último grupo sería menos idóneo para comprobar el efecto a la convergencia que puede inducir la introducción del trabajo en equipo, porque dicho cambio ha probado ser bastante más coherente con las características fundamentales de algunos de sus casos más paradigmáticos (Suecia y Alemania). La aceptación sindical del trabajo en equipo en Suecia y Alemania no prueba la convergencia de los sistemas de relaciones laborales, sino más bien que dichos sistemas de relaciones laborales son bastante aptos para la introducción de dicho cambio.

Esta tesis trata de comprobar una posible tendencia a la convergencia de los distintos sistemas nacionales de relaciones laborales, analizando para ello la reacción sindical a la introducción del trabajo en equipo en un sector fuertemente internacionalizado, en el que las presiones al cambio pueden ser mayores. La descripción de los sistemas español y británico de relaciones laborales realizada aquí no debe ser sólo el punto de referencia contra el que medir un posible proceso de convergencia o resistencia a la misma; en el caso de que tal proceso no se dé por entero, tal descripción nos ha de permitir determinar, al final de la tesis, cuáles son las instituciones más resistentes al cambio y por qué. Finalmente, ha de permitirnos establecer hipótesis tentativas acerca de los factores más determinantes en la aceptación del cambio y, en relación con ello, qué tipo de sistema de relaciones laborales es más adaptable a un proceso de cambio en la organización del trabajo como el que aquí se está tratando.

CAPÍTULO 3

EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL EN GRAN BRETAÑA Y ESPAÑA

Este capítulo describirá la evolución reciente de la industria del automóvil, justificando la elección de este sector para la comprobación de un presunto proceso de convergencia de los sistemas nacionales de relaciones laborales. Como veremos, las características del sector han devenido especialmente propicias para tal proceso de convergencia. Aparte de ello, el sector del automóvil parece haber sido particularmente señalado como lugar en el que se han emprendido transformaciones recientes de la organización del trabajo como las que son objeto de estudio en la tesis. La justificación del sector descansa sobre estos dos pilares, que serán analizados en la primera parte del capítulo.

Después de la descripción general del sector, se procederá a una descripción de las industrias automovilísticas española y británica, aportando datos de los productores que operan en cada una de ellas y analizando hasta que punto han introducido o no el trabajo en equipo en el seno de sus organizaciones. La conclusión será la elección de determinados casos de estudio (empresas) para el estudio en profundidad de los efectos que la introducción del trabajo en equipo ha tenido sobre el sistema de relaciones laborales en cada uno de ellos.

El sector del automóvil puede ser considerado de un modo más o menos amplio. Lo componen no sólo las empresas que fabrican automóviles, sino aquellas que les proveen de los componentes

necesarios para su fabricación. Por otro lado, dentro de los productores finales de automóviles, se suele distinguir entre los productores de vehículos industriales (camiones, furgonetas, autobuses, autocares y vehículos todo terreno) y los productores de vehículos de turismo[1]. Por razones de economía de recursos, he restringido mi ámbito de estudio a estos últimos, que son los que tienen un mayor peso económico dentro del sector en cada país[2].

1. Evolución general de la industria del automóvil

1.1. Inicios y consolidación del Fordismo.

La fabricación de automóviles comenzó a finales del siglo XIX en Francia y Alemania por parte de artesanos cuya producción habitual eran bicicletas, herramientas agrícolas, carruajes y/o maquinaria en general. El automóvil surgió de la fusión de dos "líneas de desarrollo tecnológico": la de los vehículos ligeros (carruajes) y la de los motores de combustión interna. Un fabricante de motores alemán, Carl Benz, fue el primero al que se le atribuyó la creación de un automóvil de propulsión a gasolina. En Francia

[1] En rigor, el llamado sector de automoción incluye (al menos en España) cinco grupos: 'fabricación de turismos y derivados', 'fabricación de vehículos industriales' (en el que están incluidos camiones, autocares y vehículos todo terreno), 'fabricación de tractores', 'fabricación de ciclomotores y motocicletas' y 'fabricación de equipos y componentes para automoción' (Ministerio de Industria, 1990).

[2] No obstante, como se puede apreciar en el análisis que Berggren hace de la industria automovilística sueca, la producción de autobuses y camiones va habitualmente acompañada de una mayor flexibilidad en la producción y organización del trabajo, debido a la tirada mucho menor de estos productos y al mayor ajuste a los requerimientos del cliente, en relación a la producción de turismos (Berggren, 1992: 14-15). Hay factores tecnológicos que, sin ser completamente determinantes, propician unos ciertos cambios en mayor medida en unos subsectores que en otros.

fueron también fabricantes de maquinaria (Panhard-Levassor) y metalúrgicos (Peugeot) los primeros en vender automóviles. En Gran Bretaña, la industria de fabricación de bicicletas de Coventry fue la cuna de la industria automovilística británica (Laux, 1992: 1-50).

La primera etapa de la industria del automóvil fue, como señala Abernathy, una "etapa de tecnología fluida", caracterizada por innovaciones radicales (sobre todo, innovaciones de producto), y por unos elevados márgenes de beneficio por unidad. La competencia se daba sobre todo con otros productos de distinto orden que podían desempeñar la misma función que el automóvil. El equipo de fabricación era de uso general y la mano de obra, muy cualificada. Las tareas que llevaba a cabo eran de larga duración y los flujos y ritmos de producción eran irregulares[3]. El cambio de modelo, siendo la producción casi artesanal, era posible y frecuente: las tiradas de cada modelo eran mínimas, y, por lo tanto, las economías de escala, casi nulas (Abernathy, 1978: 68-85).

Womack y otros describen como Evelyn Ellis, miembro de la burguesía británica, se desplazaba en 1894 a los talleres de Panhard & Levassor en París para encargar un automóvil. Los talleres que proveían a este fabricante de automóviles estaban dispersos por todo París. Las piezas llegaban a manos de los operarios de Panhard & Levassor y debían ser artesanal y pacientemente ajustadas para que casaran las unas con las otras. Este era el oficio de los "fitters" (ajustadores), oficio que desaparecería no mucho después. Siendo estas las condiciones de fabricación, no había dos coches iguales;

[3] James M. Laux ofrece una expresiva descripción de la producción de automóviles en sus inicios: "A few workers would start by bolting wooden or steel frames together on sawhorses at separate stations in a large hall. Then they would add engines, transmissions, wheels, and other components brought to the workstation in carts or by overhead cranes. The assemblers (...) had to adjust ill-fitting parts that rarely were interchangeable. They used files and hammers, working on small benches and forges nearby" (Laux, 1992: 51).

cada uno era una pieza única (Womack et al., 1990: 21-26; Laux, 1992: 51-60).

En este momento (finales del siglo XIX y principios del XX) es cuando se empiezan a sentar las bases de las distintas industrias nacionales del automóvil en Europa; nacen como productores artesanos muchas de las marcas que luego alcanzaran gran popularidad, fundamentalmente en Alemania, Francia y Gran Bretaña. La industria del automóvil europea se configura con la misma fragmentación que tiene su espacio político (Williams et al., 1994: 168). La debilidad de la que todavía adolece la demanda de automóviles, junto a esa fragmentación, determinarán que permanezca largo tiempo en esa fase artesanal, siendo el automóvil un producto de lujo (Laux, 1992: 1-50).

En Estados Unidos, por el contrario, la demanda de automóviles pronto alcanza un tamaño suficiente como para implantar las transformaciones productivas y de organización del trabajo por las que Henry Ford se haría célebre (Tolliday, 1986). Se sientan las bases de lo que Abernathy denomina "etapa tecnológica específica", cuyos rasgos coinciden básicamente con los del Fordismo. La búsqueda de una producción masiva, con el objeto de conseguir economías de escala y abaratar el precio del producto, llegando así a un mayor número de potenciales consumidores, realza la importancia de las innovaciones de proceso. La maquinaria usada en la producción del vehículo no es ya general, sino específica y cada vez más costosa. Siendo necesario llevar a cabo cambios en ella para cambiar de modelo, las innovaciones de producto se van ralentizando y perdiendo importancia: son innovaciones "incrementales", que suponen sólo ligeras modificaciones a un producto ya configurado en sus líneas fundamentales. El tiempo de amortización de la maquinaria se va alargando: cada vez es necesario producir una mayor tirada del mismo modelo para amortizarla. Se trata de un equipo productivo poco flexible al cambio, que permite al fabricante, sin embargo, prescindir de una mano de obra cualificada y usar una mano de obra descualificada, mucho más vulnerable ante él (Abernathy, 1978: 68-85; Laux, 1992: 51-60).

Junto a la maquinaria específica, se va introduciendo una fragmentación cada vez mayor del trabajo, con lo que se pretende elevar al máximo la productividad laboral. La mano de obra se va haciendo cada vez menos artesanal y más especializada en el cumplimiento de tareas cada vez más simples[4]. A estos principios, sentados por Frederick W. Taylor, Henry Ford añadió la cadena de montaje, que permitía que el automóvil se desplazara por las distintas "estaciones" en las que iba siendo trabajado, en lugar de tener que desplazarse el operario en torno a él. Ello añadía nuevos aumentos de productividad al trabajo... y ataba más al trabajador a la cadena (Tolliday & Zeitlin, 1986: 1-25). Numerosos empresarios del automóvil europeos se desplazaron a las factorías de Ford para conocer el secreto de su éxito. Agnelli, dueño de la Fiat, lo convirtió en su modelo tras sus visitas a los Estados Unidos a comienzos de siglo; los primeros fabricantes franceses de coches, los legendarios André Citröen, Louis Renault y la familia Peugeot, se vieron también muy influidos por él, según recoge Laux. Otra cosa es que lograran transplantar fielmente tal modelo a sus respectivos países (Laux, 1992: 73-102).

La necesidad de conseguir economías de escala, al irse propagando de la fabricación del vehículos a la de sus piezas, forzó a los fabricantes de vehículos a integrar entre sus actividades las de manufactura de las piezas que los constituían, dada la inexistencia inicial de fabricantes que las produjeran a escala. Se produce así lo que se denomina un proceso de 'integración vertical': llegado un punto, los motores o los chasis del vehículo dejaron de ser

[4] La historia de la evolución de la industria del automóvil es una historia (como la de otras muchas industrias) de eliminación de profesiones. Ello no sólo ocurrió a principios de siglo, sino que se ha ido dando a medida que la maquinaria relevaba de sus funciones al obrero especializado. La profesión de matricero, por ejemplo, relativamente reciente en las fábricas de automóviles, consistía en cambiar y preparar las matrices de las prensas que habían de crear las planchas con las que se fabricaba el vehículo. En la actualidad las modernas prensas han eliminado la necesidad de esta mano de obra.

comprados por Ford a una empresa externa y fueron producidos por él mismo (Womack et al., 1990: 33-35). La integración vertical completa sería, en palabras de estos autores, "fabricar todo lo relacionado con el vehículo, desde las materias primas para arriba"[5] (Ibid: 33).

Tras la II Guerra Mundial, las industrias automovilísticas europeas irán adoptando el patrón de producción fordista con las limitaciones impuestas por las dimensiones de sus respectivos mercados. Antes de la guerra, el automóvil había sido un producto de lujo, al menos en Europa; después de la guerra se va convirtiendo, con lentitud, en un artículo de consumo de masas. La formación de un mercado europeo del automóvil, de dimensiones similares o mayores al norteamericano, estaba por llegar. Sólo la construcción de un Mercado Común habilitará definitivamente unas condiciones de crecimiento similares a las que tradicionalmente habían disfrutado las multinacionales norteamericanas en su país de origen. Durante bastantes años, el ámbito de actuación de los distintos fabricantes europeos será mayoritariamente el de sus respectivos mercados nacionales, en los que, sin embargo, se alcanzará un nivel de consumo que permitirá una cierta introducción de los principios de producción Fordistas. Esta dimensión reducida de los mercados europeos, junto a las particularidades institucionales de los distintos países productores, hace creíble la visión de Boyer según la cual hay que hablar de distintos modelos de "relación fordista", según el país al que nos estemos refiriendo (Boyer, 1986).

---

[5] Como en otras tendencias de la industria mundial del automóvil, se han dado diferencias entre los productores. Así, Ford fue la única empresa que, antes de la II Guerra Mundial, llegaría a alcanzar una integración vertical casi plena; General Motors llegaría a un 70% de integración vertical de su producción; pero las pequeñas empresas especializadas, como Porsche o Saab, sólo integrarían, según informan Womack y otros, alrededor del 25% de las tareas de manufactura necesarias para la producción del vehículo (Womack et al., 1990: 58).

Aun así, se van generando tres espacios diferenciados de producción y comercialización de coches tras la II Guerra Mundial: el Norteamericano, en el que debe incluirse a Canadá y a Méjico; el Europeo, cada vez más integrado y con carácter propio; y el Asiático, dominado por Japón. Como ha afirmado Espinosa de los Monteros, "la limitada interrelación entre los mercados europeos, aunque ampliada por la creación y extensión del Mercado Común, impuso otras pautas de desarrollo, con mayor número de empresas y menor dimensión unitaria y, en general, alta concentración de sus ventas en el respectivo mercado nacional" (Espinosa de los Monteros, 1991: 3968-3969). Según algunos autores, incluso hoy en día la alta fragmentación de la industria automovilística europea es el más claro signo de su debilidad. Si bien las filiales europeas de las multinacionales norteamericanas han sido capaces de crear "operaciones europeas integradas", no ha ocurrido otro tanto con los fabricantes europeos: "los productores nativos siguen estando centrados productivamente en un país y todos ellos, con la excepción de Ford y GM, son muy dependientes de las ventas que consigan en su mercado nacional de origen (Williams et al., 1994: 168-169).

1.2. La crisis de los '70

En los años '70 se conjugan una serie de acontecimientos que provocan una crisis general de las economías de los países industriales avanzados, y, muy especialmente, de sus respectivas industrias automovilísticas, ralentizando las tasas de crecimiento de la demanda y poniendo seriamente en cuestión el modo de producción Fordista, al menos, tal y como se había desarrollado hasta entonces (Tolliday y Zeitlin, 1986: 12; Jürgens et al., 1993: 22-24). En primer lugar, por distintos motivos tienen lugar dos 'shocks petrolíferos' que provocan un aumento del precio del combustible[6],

[6] El primer 'shock petrolífero' (1973-1974), derivado del acuerdo de la recién creada Organización de Países Exportadores de Petróleo para forzar

repercutido tanto al precio de los vehículos como al de tantos otros bienes y servicios que dependen del combustible para su fabricación y/o comercialización. La reducción paralela del poder adquisitivo afectó necesariamente a la demanda de vehículos (Streeck, 1985: 1). Los 'shock petrolíferos' afectaron particularmente a la demanda de grandes coches, consumidores de una gran cantidad de combustible; es decir, a la industria automovilística norteamericana, que hubo de pasar por un fuerte proceso de reestructuración: las fábricas norteamericanas habían de producir coches menores, que no gastaran tanto combustible (Laux, 1992: 217-218; Jürgens et al., 1993: 23).

Ambos shocks de oferta llegaron en un momento en el que la demanda de automóviles en los distintos mercados nacionales estaba alcanzando el punto de saturación para los niveles de ingreso de sus habitantes. Tolliday y Zeitlin informan de que, a finales de los '60, la demanda de reemplazo suponía ya el 75%-80% de la demanda total de vehículos en los EEUU. Ello hacía cada vez más difícil la consecución de economías de escala dentro de los marcos nacionales, como había sido el caso hasta entonces. Los productores nacionales empezaron a rebasar sus respectivas fronteras para dar salida a una producción que ya no se absorbía enteramente dentro de los propios mercados (Castaño Collado, 1986: 574-575). El comercio internacional de vehículos creció así rápidamente[7]. No obstante, la ruptura de los Acuerdos de Bretton Woods, que determinaban la convertibilidad del dólar en oro y de las monedas nacionales con el dólar, supuso un duro golpe para ese comercio internacional (Streeck, 1985: 1-5; Jürgens et al., 1993: 22-23).

---

una subida de precios, produjo un aumento directo del precio del crudo; el segundo 'shock petrolífero', derivado de la Revolución Fundamentalista Islámica en Irán (1979), produjo una reducción de la oferta de crudo y de ahí se derivó también un aumento de su precio (Laux, 1992: 217-218).

[7] En 1960 el comercio internacional de vehículos entre los productores de la Europa Occidental suponía sólo un 20% del total de ventas; en 1980 esa cifra ascendía a un 36% (Tolliday & Zeitlin, 1986: 12).

Finalmente, es necesario considerar entre los factores de la crisis el creciente malestar laboral que el Taylorismo estaba generando entre los trabajadores de muchos países occidentales a finales de los '60 y principios de los '70 (Streeck, 1985: 1-5; ver también Berggren, 1993: 17-20); muy especialmente, entre los trabajadores de algunas de sus fábricas de automóviles, como demostraron las huelgas de los trabajadores de la Ford en Lordstown (EEUU), de la Fiat en Turín, o de Renault, durante las movilizaciones de 1968 en Francia[8]. Hilary Partridge habla en detalle de las demandas de los trabajadores de la Fiat en Turín durante el 'Otoño Caliente' de 1969. Junto a demandas salariales o de salud laboral, figuraba un cierto control del ritmo de trabajo, que los trabajadores supieran cuál era la velocidad de la cadena de montaje, el número de sustitutos asignados a una sección... en pocas palabras, la participación en la organización del trabajo en el seno de la fábrica. Pero esta era sólo la expresión más sobresaliente del descontento que iba generando el Taylorismo en la industria del automóvil, y que durante los años anteriores se había manifestado en unos niveles crecientes de absentismo, abandono del trabajo y conflictividad laboral, que reducían seriamente la productividad laboral, y en una calidad cada vez menor del producto fabricado (Partridge, 1986: 69-113; ver también Laux, 1992: 219).

Algunos autores añaden como factor de la crisis la fuerte competencia de los productores japoneses, que se empezaba a dejar sentir por entonces entre los productores occidentales. Tolliday & Zeitlin describen la industria automovilística japonesa tras la II

[8] Berggren pone de relieve que el malestar laboral que cundía en las fábricas tenía su reflejo en la Sociología del Trabajo; más concretamente, en toda una corriente teórica dentro de la misma fuertemente condicionada por el concepto de "degradación del trabajo". Trabajos como el de Kern y Schuman (*Industriarbiet und Arbeiterbewusstein* (1977), (traducción en castellano en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (Madrid), 1988) o el de Harry Braverman *Labour and Monopoly Capital* (1974) son emplazados por Berggren dentro de esta corriente (Berggren, 1993: 17-20).

Guerra Mundial como una industria modesta, fuertemente protegida, con un volumen de producción restringido, y destinada a un país con carreteras deficientes. No obstante, el perfeccionamiento de un modo de producción propio, con el que se conseguían grandes cotas de productividad del trabajo, habilitó a la industria japonesa para competir con éxito, tanto en calidad como en precio, en los mercados internacionales (ver tabla). Ello contribuyó también a la saturación de los mercados europeos de automóviles. La competencia japonesa fue especialmente dura para los productores norteamericanos, dada la reestructuración del tamaño de sus coches por la que hubieron de atravesar. Ello facilitó a los productores japoneses (productores de coches pequeños) ganar parte de la cuota de mercado que habían dejado vacía los grandes fabricantes norteamericanos (Tolliday y Zeitlin, 1986: 11-13; Jürgens et al., 1993: 23).

Tabla I. Cuota de producción mundial y crecimiento de las principales industrias automovilísticas en el mundo (1960-1989)

PAÍS	cuota prod. mundial (1960)	cuota prod. mundial (1989)	crecimto. anual 1960-1989 (%)
FRANCIA	9.0	9.6	+6.6
ALEMANIA	14.0	12.9	+5.2
ITALIA	4.6	5.6	+8.0
REINO UNIDO	10.4	3.7	-0.1
ESPAÑA	0.3	4.6	+128.0
SUECIA	0.8	1.1	+8.8
EE.UU.	51.4	19.2	+01
CANADÁ	2.5	2.8	+7.1
JAPÓN	1.3	25.5	+185.7

Fuente: Dicken, 1992: 271 (tomado a su vez de SMMT (1990) World Automotive Statistics*, London: SMMT; y OCDE (1983)* Long-Term Outlook for the World Automobile Industry*, París: OECD).*

Ante las pérdidas provocadas por la crisis del sector, se dieron tres respuestas distintas: la estrategia del 'coche mundial', seguida por Ford; la estrategia de 'nicho de mercado', seguida fundamentalmente por las compañías alemanas, y la estrategia de las

compañías japonesas, consistente en competir tanto en cantidad como en calidad (Dicken, 1992: 297; Tolliday & Zeitlin, 1986: 16; Castaño Collado, 1986: 575). La estrategia del 'coche mundial' no era sino una intensificación de la fórmula que tanto éxito había tenido durante décadas. Consistía en lograr las economías de escala, no ya a nivel nacional, sino a nivel mundial (Jürgens et al., 1993: 53-59). Se trataba de desarrollar un modelo que se fabricara y se vendiera al mismo tiempo en todo el mundo: "los vehículos se montan en el propio país de venta, y los componentes se fabrican en centros de producción regionales, donde los costes sean más bajos, y en grandes tiradas para obtener economías de escala" (Castaño, 1986: 575) Los modelos que se desarrollaron con esta estrategia fueron el Ford Fiesta y el Ford Escort. Un ejemplo de cómo funcionaba tal estrategia nos lo ofrece la producción de estos modelos en las plantas de Saarlouis y Almussafes: la fábrica española estampaba la chapa, no sólo de los Fiestas que producía, sino también de los Escorts que se fabricaban en Saarlouis; en sentido inverso, esta fábrica alemana fabricaba la chapa de los Escorts que se montaban en Almussafes (Castaño, 1985: 228-232).

Diversas razones abocarían la estrategia del 'coche mundial' al fracaso. En primer lugar, frente a lo esperado, los mercados nacionales no convergieron en sus gustos; por el contrario, se produjo una cada vez mayor diversificación de la demanda. Por otro lado, muchos países, como Brasil, con costes laborales muy reducidos, en los que se fundaba la estrategia para generar un precio final del coche reducido, sufrieron movilizaciones que elevaron los costes laborales de producir en ellos (Marsden et al., 1985: 6-8; Tolliday & Zeitlin, 1986: 16-17).

La segunda estrategia ante la crisis fue la de 'nicho de mercado', con la que se trataba de competir para satisfacer de la mejor forma posible la demanda de un sector muy específico del mercado (Streeck; Dicken, 1992: 293-297). Esta estrategia, denominada de 'especialización tecnológica' por Castaño Collado, "renuncia a cubrir el conjunto del mercado con una gama de producto integrada, y se concentra en un determinado estrato del mercado, al que ofrece un producto altamente diferenciado y sofisticado" (Castaño Collado,

1986: 575). Fueron finalmente esta estrategia, y la del 'toyotismo', las que, según muestran diversos autores, prevalecieron (Tolliday & Zeitlin, 1986: 11-21). Ante el fracaso de la estrategia del 'coche mundial', los grandes productores norteamericanos volvieron sus ojos hacia los fabricantes japoneses; la misma peregrinación que a principios de siglo se había dado a las fábricas de Henry Ford, para conocer los secretos de su éxito, se dio a las fábricas de Toyota en Japón (Jürgens et al., 1993: 40-41).

1.3. Tendencias recientes.

Aparte de la presumida adopción de los métodos japoneses de producción y gestión de la mano de obra (véase cap. I), la crisis por la que atravesó el sector en los años '70 ha generado otras tendencias recientes. En primer lugar, la introducción de una nueva tecnología, fundada en avances relativamente recientes de la microelectrónica, ha permitido una flexibilidad productiva mucho mayor que la que permitía la maquinaria especializada propia del Fordismo más puro. Si tal maquinaria hacía terriblemente costosos los cambios de modelo[9], los equipos de Diseño Asistido por Ordenador, los robots industriales para soldadura, pintura y montaje y los Sistemas Flexibles de Fabricación permiten cambios rápidos y frecuentes sin renunciar a las ventajas de la producción en masa (Jürgens et al., 1993: 62-82). No es necesaria una gran tirada de un mismo modelo para amortizar tal tecnología: "en lugar de comprar nuevos equipos,

[9] Womack et al. describen cómo los productores fordistas más clásicos, ante la necesidad de producir en masa un número muy elevado de piezas distintas, habían tenido que alojar en sus fábricas un sinnúmero de prensas de distinto tipo, dedicada cada una de ellas a la elaboración de un tipo concreto de piezas. El cambio de tales prensas para la producción de piezas distintas era una tarea ardua y que requería mucho tiempo. Esta era la razón de que la intensificación de la producción en masa condujera a una proliferación de prensas en las fábricas (Womack et al., 1990: 52).

los robots industriales se pueden reprogramar para introducir nuevos modelos de automóviles" (Martínez Sánchez, 1991: 4016); la vida media de los modelos disminuye así considerablemente. Ello hizo que para los fabricantes de automóviles la diversidad de gama se convirtiera en un elemento imprescindible para la supervivencia, en una era en la que, como se ha dicho antes, empezó a predominar la demanda de reposición. El principio de incompatibilidad entre automación y flexibilidad que había manejado Abernathy dejó de ser efectivo.

El desarrollo de las telecomunicaciones ha permitido también un cambio del patrón de relación entre casa-matriz y empresas proveedoras, que trata crecientemente de ajustarse al que se da entre los principales productores japoneses de vehículos y sus respectivos proveedores. Frente a la existencia de un sinfín de empresas proveedoras cuya relación con la casa-matriz era relativamente precaria, competitiva y conflictiva, ciertas empresas japonesas han cobrado fama por establecer unas relaciones a largo-plazo con un número reducido de proveedores, los cuales se caracterizan por asumir buena parte del trabajo de investigación y desarrollo de los sistemas que manufacturan, y por colaborar estrechamente en ello con la casa matriz. Este reducido número de proveedores tiene a su vez un número mayor de empresas trabajando para ellos, estableciéndose así distintos niveles de aprovisionamiento en la red de empresas involucradas en la fabricación del vehículo (ver Womack et al., 1990: 58-62; Law, 1991: 13-14)

Las nuevas tendencias que se han querido detectar en la relación entre los proveedores y la casa-matriz no se reducen exclusivamente al desarrollo (diseño) de piezas, a la mejora de su calidad, a la innovación...; también afecta a la logística. Si la típica empresa Fordista se caracterizaba por la acumulación de stocks a todo lo largo de la cadena de montaje, que permitían afrontar cualquier contingencia, la fuerte competencia posterior a la crisis ha abocado a los distintos productores automovilísticos a buscar ahorros de todo tipo. Así, se prestó atención al ahorro de costes de inventario y acumulación de piezas (entre ellos, los derivados de tener un espacio destinado para los ‘stocks’) conseguido por los productores

japoneses mediante un fluido sistema de provisión de piezas que permitía que estas aparecieran en fábrica *justo* en el momento en el que iban a ser utilizadas, y que, siguiendo la misma lógica, los coches fueran, una vez producidos, destinados inmediatamente a los concesionarios que los estaban esperando (sistema *just-in-time*) (Jürgens et al., 1993: 44). Esta es la denominada 'fabricación bajo pedido'; en vez de fabricar coches para tenerlos disponibles a su venta, se fabrican sólo cuando y con las especificaciones con las que han de ser vendidos.

Otro aspecto que define a un tiempo la estructura de la casa-matriz y la relación entre esta y sus proveedores es la creciente descentralización vertical. A medida que han sido surgiendo un número de empresas proveedoras que sí llevaban a cabo grandes economías de escala y que conseguían, por lo tanto, una reducción considerable de los costes de las piezas que proporcionaban a los fabricantes automovilísticos, estos han enajenado ("externalizado") dichas actividades. Cada vez más, los fabricantes de automóviles se convierten en meros ensambladores de piezas adquiridas del exterior. La externalización de actividades llega al punto de que tareas indirectas, como las de mantenimiento, limpieza... están siendo subcontratadas a otras empresas. Es otra manera de reducir costes, abaratar el producto y afrontar así más agresivamente una competencia creciente.

Si antes hemos hablado de una colaboración cada vez más estrecha entre fabricantes finales y proveedores para el desarrollo de sistemas y componentes para el vehículo, también se está dando una colaboración cada vez mayor entre distintos productores, que buscan afrontar así la competencia cada vez más dura que se da en el mercado. La colaboración entre empresas les permite conseguir objetivos inviables para cada una de ellas de forma individual (Dicken, 1992: 291-293). Alguna vez esta cooperación para el desarrollo de un producto específico se convierte en la creación de empresas co-participadas (joint-ventures). El caso más emblemático fue el de NUMMI, creada por Toyota y General Motors en Estados Unidos.

El objetivo de los *joint-ventures* no es sólo afrontar de un modo más firme los requerimientos del mercado; según expresan Tolliday & Zeitlin, las empresas occidentales que colaboran con empresas japonesas buscan aprender sus métodos de producción o, incluso, participar de sus éxitos. Para las empresas japonesas, es una manera de salvar las barreras que los gobiernos occidentales han levantado ante la fuerte competencia en el sector (Tolliday & Zeitlin, 1986: 19). Otra forma que ha tenido la industria japonesa de salvar dichas barreras ha sido la inversión directa en aquellos países que han juzgado más propicios para implantarse (Gran Bretaña y Estados Unidos) (Dicken, 1992: 293-297). Ambos países han visto el rápido surgimiento de numerosos *japanese transplants*.

Por otro lado, como suele ocurrir en toda crisis de un determinado sector industrial, se ha registrado un proceso de concentración (o fusión) de empresas. Aquellas menos preparadas para afrontar los nuevos parámetros de producción han sido absorbidas por otras o se han fundido entre si. El caso de la British Leyland, que más adelante veremos, es un buen ejemplo de ello. En los ’80, varios autores recogen una aceleración de ese proceso de concentración de empresas (DBK, 1991; Dicken 1992: 291-293). A nivel menor, la interdependencia entre unas multinacionales y otras se hace cada vez mayor, debido a la propiedad entrelazada de acciones (Dicken, 1992: 291-293). Es otra de las muestras de la creciente integración internacional por la que atraviesa el sector.

Finalmente, una tendencia constatable en la estructura empresarial tras la crisis de los ’70 fue la creciente integración internacional de las operaciones de las distintas multinacionales que operaban en el sector, con el objeto de que sus filiales no compitieran entre sí en una situación especialmente difícil, y con el objeto de racionalizar y concentrar sus esfuerzos (Laux, 1992: 222-223). Si hasta entonces habían funcionado como un conglomerado de empresas “domésticas”, que enfocaban fundamentalmente su producción a sus respectivos mercados nacionales, ahora se trataba de integrar y racionalizar sus operaciones para destinarlas a un cada vez más distintivo mercado europeo. Así, las filiales de las multinacionales norteamericanas en los distintos países europeos

dejaron de producir para cada una de ellas y pasaron a estar integradas en una estrategia comercial que tenía por marco el continente europeo (Gual, 1987).

La ralentización del crecimiento de la demanda, junto a la introducción de nuevas tecnologías, ha potenciado la reducción de mano de obra en las fábricas de automóviles[10] (Castaño, 1994: 167). La reducción de empleo ha sido mayor en las empresas automovilísticas más anticuadas o con mayores costes laborales, aquellas que estaban en una peor situación para afrontar la crisis. Frente a la visión típica de una fábrica de coches en los '50, abarrotada de operarios, actualmente incluso las plantas de montaje, aquellas que dentro de las fábricas de automóviles requieren una mayor cantidad de mano de obra, parecen lugares desolados, poblados más por robots que por personas, al menos en las empresas de tecnología más avanzada.

Esta disminución del empleo en la industria internacional del automóvil debilita seriamente el poder de negociación de los sindicatos frente a la introducción de medidas que pueda dañar su posición en la empresa o las condiciones de trabajo de los trabajadores[11]. Supone también un entorno más favorable para que las empresas introduzcan los cambios en la organización del trabajo que juzguen adecuados para aumentar su productividad y su competitividad; en otras palabras, crea un clima favorable a la convergencia de los distintos sistemas nacionales de relaciones laborales.

---

[10] Jürgens y otros ponen de relieve como el carácter flexible de los nuevos equipos de automación ha permitido, precisamente, automatizar áreas de la producción del vehículo que antes, con la maquinaria específica típica de la etapa más puramente Fordista, no podían ser automatizadas. Ello ha barrido el trabajo manual también de estas zonas (Jürgens et al., 1993: 62).

[11] Según Jürgens y otros, "el final de la década de los '70 trajo un claro cambio de poder a favor de las empresas, que recuperaron la mayor parte de las prerrogativas empresariales que habían perdido en las décadas anteriores" (Jürgens et al., 1993: 3).

El descenso en el número de operarios no ha afectado por igual a todos los tipos de trabajadores. Si el advenimiento del Fordismo trajo consigo una descualificación general de la fuerza de trabajo de las fábricas de automóviles, la automatización fue también reduciendo el número de operarios directos que se necesitaban en ellas. Durante la última etapa del Fordismo asistimos a un aumento relativo de la mano de obra indirecta en las fábricas, tal como Castaño Collado constató en su momento para el caso español (Castaño Collado, 1985: 211-266). No obstante, la tendencia más reciente es a que los operarios directos asuman parte de las tareas de la mano de obra indirecta. Se asiste, pues, a una nueva reducción relativa de la mano de obra indirecta.

1.4. Flexibilidad en la organización del trabajo

Entre las tendencias desencadenadas por la crisis de los '70 en el sector del automóvil, es necesario hacer especial hincapié en los esfuerzos generalizados de los productores para introducir una flexibilidad cada vez mayor en la organización del trabajo. Es este uno de los pilares en los que se fundamenta la elección de este sector para el estudio de la convergencia/permanencia de los sistemas nacionales de relaciones laborales. La expresión más común de esa mayor flexibilidad funcional intentada por los productores de automóviles ha sido el 'trabajo en equipo'. Aunque muchos estudios dan testimonio de que se trata de una práctica en la organización del trabajo que está siendo introducida en muy diversos sectores de la economía[12], en las últimas décadas ha llegado a adquirir una especial popularidad entre las multinacionales del automóvil, como consecuencia en parte de la pujanza demostrada por las empresas japonesas del sector.

[12] Ver, por ejemplo, los recientes estudios de Belanger y Dumas (1998) y Wright y Edwards (1998), sobre la introducción de dicho cambio en la siderurgia.

Según diversos autores, los distintos elementos del trabajo en equipo desarrollado paradigmáticamente por Toyota permitían mejoras de la productividad a las que no había podido llegar el Fordismo/Taylorismo, y con las que se podía afrontar mejor una situación de intensificación de la competencia en el mercado (Altshuler et al., 1986; Womack et al., 1990; Jürgens et al., 1993). En primer lugar, el hecho de que, frente a la fuerte división y especialización del trabajo propia de las antiguas fábricas de Ford y General Motors, los operarios estuvieran capacitados para la realización de diversas tareas productivas dentro de un grupo permitía que los múltiples huecos en la producción que había ido dejando tras de si la división del trabajo Taylorista fueran rellenados por cualquiera de los operarios del grupo: cualquiera de ellos estaría capacitado para la realización de una tarea distinta a la que habitualmente realizaba. No sería necesario llamar a otro trabajador especializado en ella y el rendimiento del primero sería mayor a lo largo de la jornada. Aumentaría, en definitiva, la productividad del trabajo.

Esta disponibilidad del operario no se reducía al conjunto de tareas directas realizadas por el grupo; también se extendía a ciertas tareas indirectas, como el aprovisionamiento de piezas y materiales para el grupo, la preparación de máquinas, la limpieza del área de trabajo... Ello eliminaba también los tiempos muertos (improductivos) resultantes de que fueran dos tipos de personal distinto los que se hicieran cargo de las tareas de producción y de las tareas indirectas. Eliminaba, por ejemplo, el tiempo necesario para avisar a un operario de mantenimiento de que se necesitaba efectuar una reparación menor en las máquinas que estaba usando el grupo, sumado al tiempo necesario para que viniera al lugar donde el grupo trabajaba, para que identificara la avería...

El ahorro de tiempo y mano de obra se extendía incluso a las tareas de control y organización del trabajo, que anteriormente, dentro del principio de separación de concepción y ejecución del trabajo propio del Taylorismo, eran realizadas por supervisores o capataces. El trabajo en grupo en las fábricas de Toyota consistía también en que, dentro de unos parámetros, los operarios de cada

grupo se organizaran su propio trabajo. Las tareas de organización pasaban a ser parte de su responsabilidad. Las necesidades de un estrato de personal dedicado a ellas pasaban a ser menores.

Finalmente, se aprovechaba el conocimiento que aportaba a los trabajadores su experiencia de trabajo, la capacidad deductiva de los mismos y su trabajo en común, todo ello para solucionar problemas del proceso de trabajo y mejorar la calidad del producto, tareas que anteriormente habrían estado exclusivamente desempeñadas por los ingenieros industriales e ingenieros de producción. También en este sentido se producía un ahorro de costes laborales, en la medida en la que la asistencia de estos últimos no se hacía tan necesaria, y en la medida en la que disminuía el tiempo para el desarrollo de eficiencias productivas[13].

En una época en la que la producción en masa y las economías de escala no garantizaban ya por si solas la competitividad en un mercado cada vez más saturado, más exigente y crecientemente inestable, el trabajo en equipo permitía conseguir ahorros de costes, aumentos de productividad y mejoras de calidad que impulsaran esa competitividad. Estas ideas fueron sostenidas y sistematizadas por obras que alcanzarían una gran popularidad en los medios empresariales del automóvil (Altshuler et al., 1986; Womack et al., 1990). Aunque tales obras han sido profusamente criticadas en el medio académico por el rigor empírico de algunas de sus afirmaciones (como el carácter "revolucionario" de los cambios que anuncia, o el carácter benéfico de los mismos para los trabajadores[14]), la repercusión que han tenido en el medio empresarial hace posible que algunas de tales afirmaciones se confirmen a si mismas. Su poder reside, no tanto en su objetividad

[13] Véanse Jürgens y otros (1993: 44-51) y Womack y otros (1990: 71-191) para una visión más extensa del 'Toyotismo' o la 'Producción Ajustada' [Lean Production], según dan en llamarla cada uno de estos equipos de estudio respectivamente.

[14] Ver Williams et al., 1992; Williams et al., 1994; Berggren, 1993, entre otros.

(muy cuestionable), como en el crédito que se les han prestado los propios fabricantes de automóviles. Ello nos obliga a tenerlas en consideración aquí[15].

Por otro lado, según confirman Jürgens y otros, al hilo de la producción de estudios como los de Womack y otros, se producía una creciente atención directa a la producción automovilística en Japón[16]. Frecuentes "peregrinaciones" a las fábricas japonesas del sector, similares a las que habían tenido lugar a principios de siglo a las fábricas de Ford en River Rouge, reforzaban la impresión (cierta o no) de que parte del secreto de la productividad japonesa residía, no ya en la maquinaria, en los sistemas logísticos o en la relación establecida con las empresas proveedoras, sino, muy concretamente, en la forma como está organizado el trabajo en el seno de la fábrica (Jürgens et al., 1993: 40-42). El programa 'Quality of Working Life' (QWL) de General Motors, desarrollado a mediados de los '80, y el programa 'Employee Involvement' (EI), desarrollado por Ford en 1979, son reflejo de esta influencia, aunque Jürgens y otros no descartan que pudieran tener otros puntos de referencia[17] (Jürgens et al., 1993: 82-91).

---

[15] La misma postura fue adoptada por Berggren en su exhaustivo y riguroso estudio de la industria automovilística sueca. Allí, aunque critica la obra de Womack y otros por ser, en muchas ocasiones, "un trozo de propaganda, más que un trozo de ciencia", afirma también el carácter fundamental que para él tiene como "fuente de referencia y crítica" a lo largo de su libro (Berggren, 1993: 19).

[16] Fueron los años '80, según los análisis de Jürgens y otros, los que marcaron el inicio de esa atención por la productividad en las fábricas automovilísticas japonesas. Estos autores destacan como al principio de esa década no había todavía obras que las empresas pudieran tomar como punto de referencia; es por este motivo, entre otros, que las visitas de directivos a fábricas japonesas se superpusieron en el tiempo a la elaboración de una literatura que intentaba desentrañar los "secretos" del milagro industrial japonés (Jürgens y otros, 1993: 41).

[17] Véanse, un poco más adelante, las experiencias pioneras llevadas a cabo por Volvo y Fiat.

He de insistir en que ello no quiere decir que la difusión del modelo de organización del trabajo japonés vaya a ser un éxito[18], ni que vaya a suponer una alteración de los marcos nacionales de regulación de las relaciones laborales, pero sí confirma la existencia de un esfuerzo en este sentido por parte de todas las empresas automovilísticas. Es este esfuerzo, la generalización del mismo a nivel internacional y la vulneración que *puede* suponer para las diferencias nacionales y locales en los marcos de regulación laboral, lo que me permite escoger el sector del automóvil como caso de estudio.

No obstante, sería un error suponer que la industria japonesa ha sido pionera en la introducción del trabajo en equipo. Diversas fuentes permiten constatar que, debido también a los imperativos de la crisis de los '70, pero desde otra perspectiva, otras industrias automovilísticas nacionales habían empezado a experimentar ya con el trabajo en equipo antes de que el Toyotismo o la Producción Ajustada alcanzaran tanta popularidad entre los productores Occidentales (Partridge, 1986; Laux, 1992; Berggren, 1992). Fruto del malestar laboral creciente que se fue asentando entre algunas plantillas a finales de los '60, y de las disminuciones de productividad laboral que ese malestar traía consigo, tanto la industria automovilística sueca (Volvo) como la italiana (Fiat) hubieron de hacer concesiones a sus trabajadores en el sentido de 'humanizar' las condiciones de trabajo en sus fábricas. El absentismo

[18] Son ya numerosos los autores que han expresado su sorpresa al encontrar un grado de introducción de reformas en la organización del trabajo menor *en la práctica* de lo que inicialmente esperaban cuando comenzaron sus investigaciones en empresas de automoción ("Los nuevos conceptos no se habían establecido en las fábricas [que estudiamos] hasta el punto que esperábamos; el cambio a menudo estaba todavía por venir o en curso", Jürgens et al., 1993: 15, traducción mía). No obstante, lo que a mi me interesa en esta tesis no es tanto certificar el éxito que las empresas han tenido en tal intento como que tal intento se ha dado; me interesa también constatar hasta qué punto tal intento ha llevado a una modificación de los marcos nacionales de regulación laboral.

o las huelgas podían ser tolerados y soportados en una época de permanente crecimiento de la demanda, en la que la venta del vehículo estaba garantizada en cualquier caso; en un momento de ralentización de las ventas, se volvían, por el contrario, un problema de vital importancia para las empresas. Los intentos de introducir el 'trabajo en grupo' en Volvo o Fiat en los años '70 partían de esta premisa.

El malestar general que atravesaba las plantillas a finales de los '60 revestía una especial gravedad en el caso de la industria automovilística sueca, porque el desempleo era prácticamente inexistente allí (2.5% de la población activa desempleada en el país). Ello aumentaba el poder de negociación de sindicatos y trabajadores, reforzaba sus reivindicaciones contra la 'deshumanización' del trabajo e impedía que el despido fuera una amenaza efectiva contra el absentismo y la falta de celo en el trabajo[19]. A ello se añadía la posición relativamente fuerte de la que gozaba el sindicalismo sueco en la empresa (Berggren, 1993: 71-89; ver también Kjellberg, 1992). La necesidad de las empresas suecas de buscar fórmulas de compromiso con sus trabajadores era mayor que en otros países. A estos factores Berggren añade la necesidad de flexibilidad y calidad en el producto que la industria automovilística sueca compartía con el resto de los productores automovilísticos, y la variabilidad y complejidad de producto que ya de por sí tenía (Berggren, 1993: 10-11). Todos ellos eran estímulos a la introducción del trabajo en equipo.

La empresa automovilística sueca que más claramente se distinguió en la búsqueda de "sistemas de producción alternativos" fue Volvo, destacando particularmente su fábrica de Uddevalla[20],

---

[19] Berggren informa de que en 1988 la tasa de absentismo entre los trabajadores de la industria metalúrgica sueca era de 29 días de media al año, frente a los 18 de la industria metalúrgica alemana y los 11 de la inglesa (Berggren, 1993: 82).

[20] La fábrica de Volvo en Kalmar fue abierta en 1974 y había sido diseñada por la dirección de la empresa para funcionar desde un principio

"donde pequeños equipos autónomos construyen íntegramente coches (en posiciones ergonómicamente correctas) en ciclos que duran varias horas" (Berggren, 1993: 12). La construcción de este sistema de organización del trabajo, que Womack y otros consideran escépticamente como inadecuado para las nuevas condiciones del mercado mundial de vehículos[21], fue desde un principio una iniciativa conjunta de empresa y sindicatos. El proyecto respondía, en parte, a las viejas demandas sindicales de humanización de las condiciones de trabajo en la fábrica (Berggren, 1993: 10-14).

En cuanto al caso italiano, los factores que determinaron la experimentación con nuevas formas grupales de organización del trabajo fueron en algunos casos distintos. El primer desencadenante del cambio fue la fuerte inmigración de trabajadores del Mezzogiorno a Turín, para trabajar en el complejo que tenía la Fiat en esa ciudad. Esos trabajadores tenían un estatus inferior y peores condiciones de trabajo que los trabajadores nativos, y ello pronto fue causa de una movilización obrera al margen de los cauces oficiales del sindicato. Entre las demandas de dicha movilización, que culminó en el 'Autumno Caldo' de 1969, figuraba la humanización de la organización del trabajo.

Ello llevó a las experiencias con las 'islas de producción' y el 'Inquadramento Único', en el que se abolían las viejas categorías profesionales que habían jerarquizado la fuerza de trabajo y contra las que estaban los trabajadores recién venidos del Sur. La idea de un 'encuadramiento único' llevó a la de rotación laboral: a través de la

---

con equipos de trabajo; el plan para el desarrollo de la fábrica de Uddevalla comenzó en 1985 y en él estuvo desde un principio embarcado el Sindicato del Metal sueco. Tal sindicato formuló cuatro demandas para la nueva fábrica: primero, que la fabricación del coche se hiciera en un punto fijo; segundo, que se abolieran los ritmos de trabajo forzados por la maquinaria sobre el individuo; tercero, que el ciclo de trabajo del operario se extendiera a veinte minutos; y, por último, que todos los trabajadores de producción realizaran también tareas indirectas (Berggren, 1993: 119-145).

[21] Véase la respuesta proporcionada por Berggren a esta crítica en su Berggren, 1993: 12-14.

rotación laboral se conseguiría que los operarios adquirieran la necesaria diversidad de conocimientos sobre el proceso productivo. Como en el caso de las fábricas de Volvo, los cambios introducidos en la organización del trabajo pasaban por un acortamiento de la línea de montaje, una prolongación de los ciclos de trabajo y una disminución de la velocidad de la cadena, de tal manera que el operario pudiera desarrollar un número más variado de tareas. Los operarios se agrupaban en 'islas de producción', grupos de trabajo que operaban cada uno, de forma semi-autónoma, una estación de producción. Tales 'islas de producción' fueron experimentadas en las fábricas de Fiat en Rivalta y Térmoli[22] (Partridge, 1986: 131-151).

Tanto las experiencias de la Volvo como las de Fiat tienen una raíz común en el malestar laboral de finales de los '60 y fueron en parte el resultado de una iniciativa sindical, o de los trabajadores, aunque, como advierte Partridge, esta pudiera ser posteriormente aprovechada por la dirección de las empresas para fines propios e incompatibles con los de los trabajadores (Partridge, 1986: 144-146; 257-264). Ambas experiencias ocurrieron, en cualquier caso, antes de la década de los '80, periodo en el que, según Jürgens y otros, comenzó la fuerte atención prestada en el medio empresarial a la industria automovilística japonesa (ver nota a pie 16). Ambas deben ser consideradas, junto al caso de Toyota, como posibles focos de difusión de una forma de organización del trabajo que modifica en un sentido similar la típica organización Taylorista del trabajo.

1.5. Internacionalización de la industria del automóvil.

Comentario [log1]:
Repetitividad en este epígrafe con respecto al de 'tendencias'. Racionalizar.

[22] Es importante señalar que, mientras que las 'islas de producción' en las cadenas de montaje de vehículos de Rivalta, fueron un fracaso, desmontándose en 1974, las de la fábrica de motores de Térmoli pervivieron (Partridge, 1986: 148). El carácter técnico de la producción puede ser un factor determinante del éxito o fracaso de ciertos tipos de organización del trabajo. El montaje de motores, una operación en la que se requiere un trabajo más cualificado y menos mecánico de por sí, puede ser más adecuada para el establecimiento de equipos de trabajo que el montaje de vehículos (Rivalta).

El proceso de internacionalización de la industria del automóvil estaba ya en curso antes de la crisis de los ’70; la raíz del mismo estaba en la búsqueda de economías de escala, que databa de principios de siglo y que acabó llevando el ámbito de producción y comercialización más allá de las fronteras nacionales (Rey del Castillo, 1994: 122). No obstante, la crisis de los ’70 vino a acelerar el proceso (Marsden et al., 1985: 4-5; Dicken, 1992: 268; Rey del Castillo, 1994). Así, mediante la estrategia del ‘coche mundial’, empresas como Ford o General Motors pretendían salir del marasmo consiguiendo ulteriores economías de escala a una escala superior a la nacional. La flexibilidad tecnológica, productiva y organizativa, de la que hemos hablado anteriormente, no cancelaba el proceso de internacionalización, en la medida en que se caracterizaba, precisamente, por ser compatible con la producción en masa. Otros factores ajenos a la industria del automóvil, como la creciente eliminación de barreras al comercio internacional (profundización del Mercado Común europeo, Acuerdos del GATT), han contribuido también al citado proceso de internacionalización (Rey del Castillo, 1994: 121-123).

Llevaré a cabo a continuación una síntesis de los principales indicadores que permiten comprender la dimensión crecientemente internacional que ha adquirido la industria del automóvil. Los autores se refieren, en primer lugar, a la importancia del “comercio internacional intra-industria e intra-empresa” dentro del sector (Rey del Castillo, 1994: 121). No sólo han crecido recientemente las importaciones y exportaciones de vehículos (comercio internacional intra-industria), sino que también ha aumentado el grado en el que las empresas automovilísticas se proveen de piezas fabricadas fuera del país (comercio internacional intra-empresa).

En segundo lugar, la internacionalización del sector del automóvil se refleja en el carácter multinacional de la práctica totalidad de empresas que operan en él. Este carácter ‘multinacional’ se ha reforzado recientemente al desaparecer las pocas empresas que, como British Leyland o Seat, tenían un carácter fundamentalmente nacional. A ello hay que añadir el proceso de concentración de los grupos multinacionales que se ha producido como consecuencia de la

crisis: ahora son menos de los que eran hace unas décadas (proceso de concentración financiera) (Rey del Castillo, 1994: 121). "Hay pocas industrias en el mundo donde un número tan pequeño de corporaciones desarrollen una cantidad tan grande de producción y comercio" (Dicken, 1992: 268). Relacionado con ello, la co-participación financiera de unas empresas en otras se ha acrecentado (Dicken, 1992: 291-293; Espinosa de los Monteros, 1991). Este proceso de concentración empresarial supone un proceso paralelo de concentración de poder y, por lo tanto, de pérdida de poder relativo de las organizaciones sindicales para el mantenimiento de unas instituciones nacionales de control o contención de tal poder empresarial.

Por otro lado, el carácter de las empresas multinacionales ha variado sutilmente, en el sentido de pasar de ser empresas 'multidomésticas', caracterizadas por competir sus filiales sólo en los países en las que están enclavadas, a ser empresas 'globales', en las que sus filiales compiten ya a nivel global; es decir, su posición se ve determinada por lo que ocurra en otros mercados nacionales (Dicken, 1992: 142-145). Relacionado con ello, el porcentaje de producción que las empresas multinacionales llevan a cabo fuera de sus países de origen ha aumentado (Dicken, 1992: 289-291; Rey del Castillo, 1994; Marsden et al., 1985: 4-5).

Finalmente, ha aumentado el contenido foráneo en la producción del coche. La búsqueda de ahorro de costes derivada de la crisis se ha traducido en la búsqueda de economías de escala en la producción de componentes, a la que cada vez más se han ido dedicando empresas que se han convertido, por si mismas, en multinacionales. Ello, a su vez, ha favorecido la tendencia a la externalización de actividades a la que se ha hecho referencia hace algunas páginas. Rey del Castillo señala que "la competitividad de un constructor de vehículos depende de manera crecientemente importante de la competitividad de las empresas proveedoras debido al proceso de externalización al que antes he hecho referencia" (Rey del Castillo, 1994: 123).

El carácter fuertemente internacional que ha ido adquiriendo el sector del automóvil hace que en él se den las mejores condiciones para contrastar la idea, promovida por los teóricos de la

convergencia, según la cual un cambio en el terreno de la producción o de la organización del trabajo, difundido a nivel internacional, impondría una homogeneización progresiva de los sistemas nacionales (y locales) de relaciones laborales dentro del sector[23]. Planteándolo de otro modo: la creciente homogeneización de muchos aspectos de la esfera productiva en el sector del automóvil favorecería el que las peculiaridades nacionales en el terreno de las relaciones laborales fueran cada vez más vulnerables a los efectos que sobre ellas tengan los cambios en la producción y la organización del trabajo. Así, según Marsden y otros, la creciente internacionalización de la industria del automóvil implica que "las características distintivas de los mercados nacionales y las técnicas de producción tienden a ser eliminadas" (1985: 4). No es difícil encontrar un número abundante de autores que hagan hincapié sobre la facilidad con la que ciertos cambios organizativos se difunden a nivel internacional en este sector industrial. Se ha llegado incluso a considerar a las corporaciones automovilísticas como "difusores" de cambios, como "puertas" a través de las cuales ciertos cambios tecnológicos u organizativos pasan de un país a otro (Costa Campi, 1992; Castillo, Jiménez y Santos, 1991).

Como ha afirmado Rey del Castillo, la internacionalización ("globalización") va ligada a un aumento de la competencia en los mercados de automóviles, ya que a ellos concurren, no sólo productores nacionales, sino también, cada vez más, productores de otros países. De hecho, los mercados nacionales van perdiendo su carácter distintivo para convertirse en apéndices de un único mercado regional (Europa, Norteamerica) o global (Marsden et al., 1985: 4-5). El aumento de la competencia se da, no sólo entre compañías, sino entre filiales de una misma multinacional en distintos países, lo

[23] Recordamos aquí el comentario inicial de dos de los principales abogados de esta idea según los cuales "lo más probable es que la presión a la convergencia [de tales sistemas] venga de compañías multinacionales que operen en un mercado europeo integrado o en un mercado global" (Müeller y Purcell, 1992: 15).

que, como veremos, tiene una importancia decisiva para la difusión de cambios en su seno (Rey del Castillo, 1994: 122). Ese aumento de la competencia, ligado a la internacionalización del sector, supone una fuerza adicional a la convergencia, en la medida en que, según ciertos autores, puede obligar a los distintos actores de los sistemas nacionales y/o locales de relaciones laborales a percibir ciertos cambios, operados en otros países y/o fabricantes, como absolutamente necesarios para el mantenimiento de la competitividad en el sector (Müeller y Purcell, 1992; Müeller, 1994).

2. Introducción a la industria del automóvil española

2.1. Introducción general

Basándose fundamentalmente en las fluctuaciones del mercado, y sus efectos sobre la industria automovilística española, Cecilia Castaño divide su historia en tres etapas. En la primera de ellas, debido a las restricciones impuestas al mercado, la demanda de vehículos sería superior a la oferta; en una segunda etapa, demanda y oferta se igualarían; finalmente, la tercera etapa correspondería a la crisis de los '70, en la que la industria automovilística española se enfrentó por primera vez a un exceso de oferta.

No obstante, teniendo en consideración los cambios en el sistema productivo, más que la evolución del mercado, las dos primeras etapas marcadas por Castaño quedarían englobadas dentro de un estadio "primitivo" de la industria automovilística española. Esta, fuertemente protegida frente al exterior, no se adaptaría más que a medias a las normas del Fordismo, impuestas en mayor o menor medida por los productores norteamericanos al resto de los productores europeos. La segunda etapa correspondería al establecimiento de Ford y General Motors en España (tercera etapa de Castaño), que contribuiría a una mayor adaptación de la industria automovilística española a los principios del Fordismo. Fue una etapa breve, porque España llegaba a ella cuando tal paradigma productivo, según muchos autores, estaba a punto de entrar en quiebra. Así pues, una tercera etapa, más allá de lo periodizado por

Castaño, correspondería a la adecuación de la industria española a unas normas de mayor flexibilidad productiva impuestas para aumentar su productividad con respecto a los productores extranjeros, todo ello en un contexto de plena apertura al exterior. Muy en concreto, de apertura al Mercado Único Europeo.

2.2. Etapa primitiva

La industria automovilística española fue fundada como una industria de sustitución de importaciones, de acuerdo con la política autárquica del primer Franquismo[24] (Castaño, 1985; Castells y otros, 1986: 565-638). El Instituto Nacional de Industria, uno de los artífices de ese proyecto autárquico, fundó la Sociedad Española de Automóviles de Turismo (SEAT) en 1951 (Martín Aceña y Comín, 1991). Los objetivos de esta empresa habían de ser: a) responder a la demanda de motorización del país; b) estimular el desarrollo del tejido industrial; c) crear empleo y d) proteger la balanza de pagos de los efectos que tendría motorizarse a costa de importaciones, todo ello en un marco de fuerte proteccionismo respecto al exterior (Castaño, 1985: 22). Durante los años siguientes, SEAT gozó casi en exclusiva de la explotación del mercado automovilístico español. La fuerte intervención estatal se reflejó también en el requerimiento de una autorización administrativa previa para la producción de vehículos por parte de cualquier empresa distinta a SEAT, la fijación del precio del vehículo por parte del gobierno y la imposición de un porcentaje mínimo de "contenido nacional" en él (Castaño, 1985: 155-183; Castells y otros, 1986: 565-638). Tales constricciones contribuyeron a que la demanda de coches fuera por entonces sensiblemente superior a la oferta (Castaño, 1985: 164-172).

Fue este factor, junto al bajo nivel de motorización de la sociedad española y las perspectivas que ello abría para una futura expansión de la demanda, lo que animó a algunas empresas extranjeras a establecerse en el país, a pesar de todas las trabas legales

[24] Para la historia de la automoción en España antes de la Guerra Civil, véase López Carrillo, 1996: 6-61.

mencionadas. Influyeron también los bajos costes laborales del mercado de trabajo español, la escasa conflictividad laboral que prometía la ausencia de libertades sindicales y la cercanía al mercado europeo (De Andrés y Padrino, 1991). En 1951 Renault abre su fábrica en Valladolid; en 1957 Citröen hace lo propio en la Zona Franca de Vigo; en 1965 Barreiros Diesel es autorizada a fabricar modelos de la norteamericana Chrysler en su factoría de Villaverde (Madrid). Authi se instala en Pamplona en 1966 para fabricar modelos de la British Motor Corporation. Muchas de estas empresas se aprovecharon del exceso de demanda para rentabilizar residuos tecnológicos (modelos anticuados) de su gama general de vehículos (Castaño, 1986: 578-583). Sus plantillas fueron alimentadas por gran número de trabajadores de escasa cualificación profesional, muchos de ellos procedentes del ámbito rural[25] (Castaño, 1985: 229-232).

La imposición de un alto contenido nacional en el producto (más del 90%, inicialmente) tuvo dos efectos sobre la naciente industria automovilística: por un lado, fomentó la creación de una industria nacional auxiliar del automóvil; por otro, forzó a las empresas de fabricación final a integrarse verticalmente: "las propias plantas de automóviles empezaron a fabricar componentes que ni se podían importar del extranjero ni la industria auxiliar estaba en condiciones de fabricar" (Castaño, 1985: 294).

La concurrencia de fabricantes hizo que la demanda de coches llegara finalmente a un punto de saturación; al menos, para el nivel de renta existente en el país a finales de los '60. Este es el principio de la segunda etapa en la que Castaño divide la historia reciente de la industria automovilística española (1967-1973); en ella la oferta alcanza por fin a la demanda y el comportamiento del mercado comienza a ser más competitivo (Castaño, 1985: 21-49). Como respuesta a esa competencia, sentida ahora con mayor intensidad, los

[25] Para una revisión histórica más actualizada de la industria del automóvil española, ver Castaño, 1994: 195-215.

fabricantes españoles amplían su gama de modelos[26], empiezan a buscar la salida a su producción al exterior y comienza a darse un leve proceso de especialización entre ellos: Talbot se especializa en modelos de gama alta; Ford y Talbot producen modelos de gama media; Renault se va especializando progresivamente en modelos de gama baja (Castaño, 1985: 54-71). Todo ello, naturalmente, antes de que la definitiva integración de la industria automovilística española en el exterior diera lugar a una especialización de todos los productores españoles en la producción de coches de gama baja, fundamentalmente destinada al mercado europeo[27] (Costa Campi, 1992).

Esta segunda etapa finaliza con un acontecimiento capital en la historia automovilística española: el establecimiento de Ford en España (1972). Ello se hace mediante un decreto cuyas condiciones habían sido previamente negociadas con la empresa ("Decreto Ford") (Laux, 1992: 221). Se rebajaba el requerimiento de contenido nacional en la fabricación de vehículos al 50% a cambio de que Ford exportara los dos tercios de su producción (Castaño, 1986: 578-583).

---

[26] Cecilia Castaño recoge el crecimiento exponencial del número total de variantes de modelos que tuvo lugar en el conjunto de la producción española de vehículos entre 1961 y 1977: pasaron de seis a sesenta y siete (Castaño, 1985: 61).

[27] Según Costa Campi, son "fabricaciones de bajo coste, cuyas demandas tienen elasticidades-precio elevadas", lo cual significa que las filiales españolas compiten fundamentalmente vía precios, no vía calidad (Costa Campi, 1992: 179). Ello, según los presupuestos de algunos autores, que han emplazado los cambios organizativos en la industria del automóvil en aquellos fabricantes que producen para ciertos nichos de mercado automóviles de alto precio y calidad, no supone un aliciente para encontrar tales cambios entre los productores españoles. Es de suponer que tales cambios se pueden dar con mucha mayor facilidad entre los fabricantes alemanes, o suecos, que entre los españoles, o británicos. Posiblemente ciertos sistemas nacionales de relaciones laborales van ligados a estrategias diversas de producción y de mercado por parte de los grupos multinacionales.

Ello reflejaba tanto la reorientación a la exportación que el gobierno español quería dar su industria automovilística como la voluntad de proteger el mercado interior para las empresas que estaban ya asentadas en él. Tal protección era reforzada por otro decreto, en virtud del cual se declaraba a la industria del automóvil como de "interés preferente", lo cual se traducía en una serie de privilegios para los productores ya establecidos en el país, como la expropiación forzosa de terrenos para una eventual ampliación de actividades o la reducción prácticamente total (95%) de muchos de los impuestos que habían de pagar al Estado (Castaño, 1985: 164-172). A cambio, las empresas que se acogieran a este decreto tendrían que llegar a una producción media diaria superior a los 500 vehículos; tendrían que llevar a cabo una serie de inversiones en activos fijos de producción; y, lo que es más significativo, habrían de exportar anualmente un 20% de su producción (Castaño, 1985: 32-33). Se reforzaba la orientación a la exportación que había iniciado el asentamiento de Ford.

No obstante, las empresas que se acogieron a este decreto no se adaptaron inicialmente a la nueva forma de producción que Ford traía al país; por el contrario, se defendieron de la competencia de esta empresa ampliando aún más su gama de modelos[28], lo cual no iba precisamente en el sentido de conseguir mayores economías de escala: "en lugar de orientar las inversiones a la racionalización de sus líneas de producción, reduciendo el número de modelos y ampliando la tirada por modelo –con lo que habrían logrado economías de escala y mejorado su estructura de costes-, ampliaron aún más sus gamas, ya crecidas, en el afán de ofrecer un producto específico para cada estrato de mercado" (Castaño, 1985: 35). La tercera etapa en la que Castaño divide la historia de la industria del automóvil española (1972 en adelante) se caracteriza por un retroceso de la demanda y un exceso de producción, como

[28] Castaño recoge un aumento de seis a setenta siete en el número total de modelos fabricados por la industria española entre 1961 y 1977 (Castaño, 1985: 61).

GRAFICO 1

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES
DE VEHÍCULOS EN ESPANA

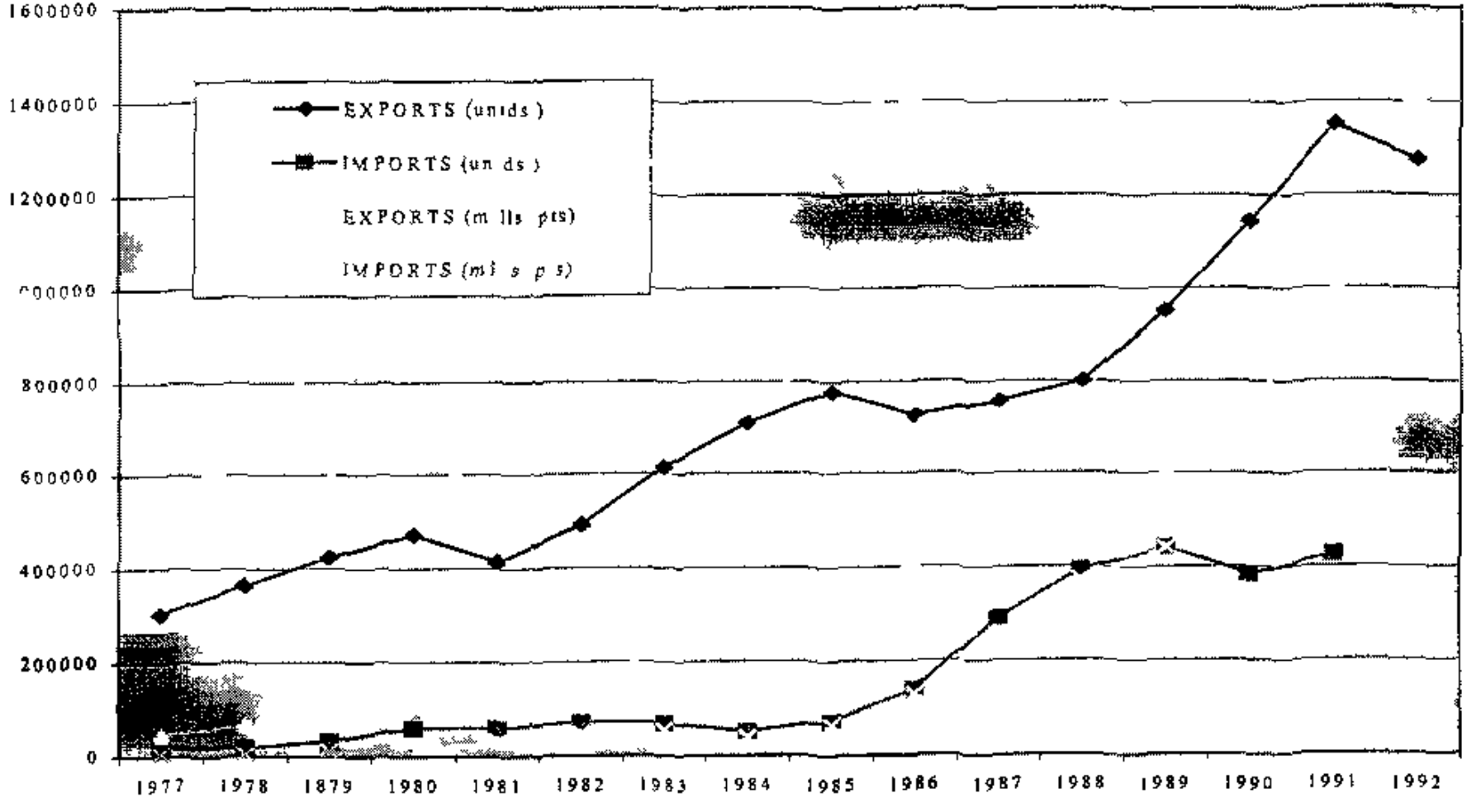
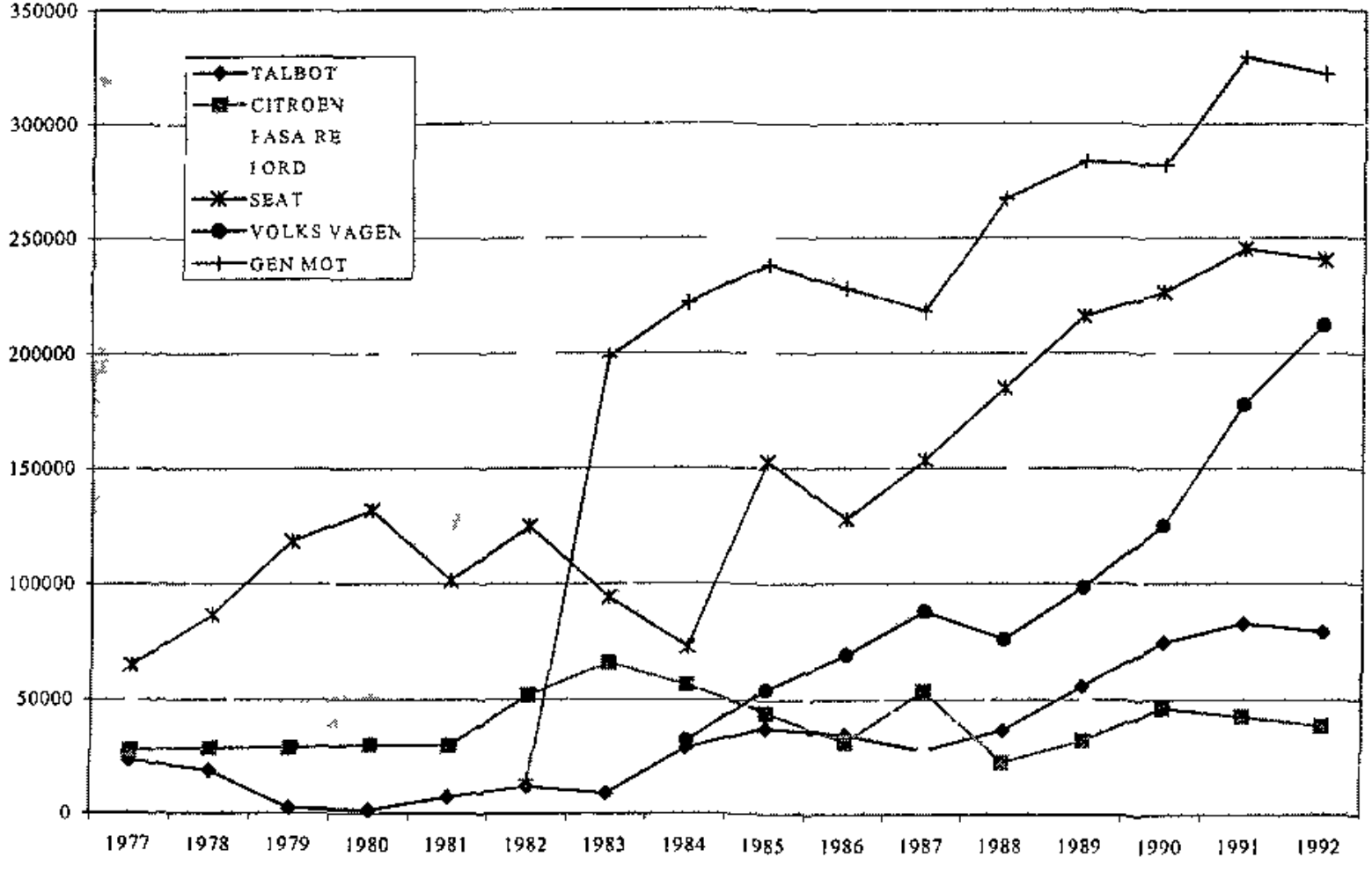


GRAFICO 2

EXPORTACIONES DE LOS FABRICANTES ESPAÑOLES DE VEHICULOS



consecuencia en parte de la crisis internacional por la que estaba atravesando el sector (Castaño, 1985: 21-49; Castells y otros, 1986: 578-583). Tal etapa incluye el establecimiento de otra multinacional norteamericana, General Motors, gracias a un decreto (1977) que liberalizaba todavía más el sector, al permitir una mayor importación de vehículos y componentes. Este decreto se promulga pensando en la entrada de la economía española en la Comunidad Europea. La fuerte producción de General Motors España, que comenzó en 1982, vino a ahondar todavía más el exceso de producción al que había dado lugar el asentamiento de Ford.

2.3. Mayor apogeo del Fordismo

Hasta aquí hemos venido utilizando la periodización de Castaño, fundada básicamente en las fluctuaciones del mercado[29]. No obstante, si seguimos como criterio los cambios en el sistema productivo, podríamos diferenciar las dos primeras etapas de la que media entre 1972 y mediados de los ochenta. Este último periodo es el momento en el que, como resultado de la creciente apertura de la industria automovilística española al exterior, el establecimiento de las multinacionales norteamericanas y la fuerte competencia que hacen a los productores ya asentados en el país, estos se ven forzados a asumir con mayor rigor los principios de la producción en masa. Durante un tiempo, persisten las diferencias entre la organización, estrategia comercial y estilo de dirección de las compañías norteamericanas asentadas en España, por un lado, y las multinacionales francesas y SEAT, por otro (Castaño, 1986: 632-635; Costa Campi, 1992: 178). No obstante, tales distinciones se fueron limando progresivamente a lo largo del periodo, convergiendo el segundo grupo de empresas hacia el primero. Las características así destacadas inicialmente en SEAT y en las filiales de las multinacionales francesas, se convierten en el para-

[29] En su obra más reciente ha matizado ya tal periodización (Castaño, 1994: 165-168)

digma productivo de una etapa "primitiva" de la industria automovilística española, en la que ésta había estado cerrada al exterior. Este acercamiento de la industria automovilística española al sistema de producción Fordista se produce en un momento tardío, en el que tal sistema, como ya hemos visto al principio del capítulo, estaba siendo cuestionado a nivel mundial, al menos en su forma más paradigmática, que era precisamente la representada por las multinacionales norteamericanas.

La internacionalización de la industria automovilística española en la década de los '70 y '80 se refleja en el aumento de importaciones y exportaciones[30] (ver gráfico 1). Las multinacionales francesas y SEAT, que hasta entonces habían dirigido su producción al mercado interior (Castaño, 1986; ECOPLE, 1992), pronto enfocaron buena parte de ella a la exportación, como desde un principio habían hecho Ford y General Motors[31] (ver gráfico 2). Se produce una cada vez mayor integración en la estrategia comercial de sus respectivas casas-matriz, especializándose cada productor en la fabricación de una gama más restringida de vehículos (Homs, 1991: 3). Esta especialización particular de cada productor se ve acompañada por una especialización general de la industria española en la producción de coches de gama baja. Si en un principio, dada la clausura del mercado español al exterior, los fabricantes proveían

[30] El aumento de las importaciones estaba favorecido por el aumento del nivel de renta general de la población, que impulsaba la demanda de coches de gama alta, de cuya producción se había ido alejando la industria española del automóvil (Rey del Castillo, 1994: 124).

[31] Tal como muestra el gráfico 2, el carácter netamente exportador es sobre todo destacable en estas dos multinacionales americanas. También se puede observar como otras compañías ya asentadas siguieron muy de cerca sus pasos: es el caso de Renault y SEAT. No obstante, parece que las dos empresas restantes (Citroën y Talbot), pertenecientes a un mismo grupo, siguen comportándose como multinacionales "multidomésticas". Esto es, al menos, lo que reflejan las cifras del caso español, en el cual se puede apreciar que la producción mayoritaria de ambas en nuestro país está destinada al consumo interior.

todas las gamas de vehículos que demandaba el mercado español, con la apertura al exterior y la creciente integración de las empresas en la estrategia global de sus respectivas multinacionales, estas prefieren producir en un país los coches de una determinada cilindrada, calidad y complejidad, especializando sus actividades en otro país en la producción (para todo el mercado europeo) de los coches de gama baja que éste demanda[32]. España empieza a especializarse en la producción de automóviles de gama baja dentro del mercado europeo[33].

La racionalización y simplificación de la gama (ver gráfico 3) permite ahora la introducción de una maquinaria que la gran diversidad productiva anterior no permitía. Castaño se refiere, por ejemplo, a la oportunidad que en su momento habían tenido los talleres de Montaje I y Montaje II de FASA-Renault en Valladolid de importar desde Francia maquinaria automatizada construida por la misma Renault, maquinaria que no importaron por la corta tirada de los múltiples modelos que se solían producir en Valladolid[34] (Castaño, 1985: 251). Tal inversión no había sido rentable en su momento; ahora, con la nueva estrategia de racionalización y simplificación de la gama, sí empieza a serlo. Ello permitirá a las empresas conseguir economías de escala similares a las que desde un principio practicaron Ford y General Motors. Tales economías de escala no habían sido necesarias cuando

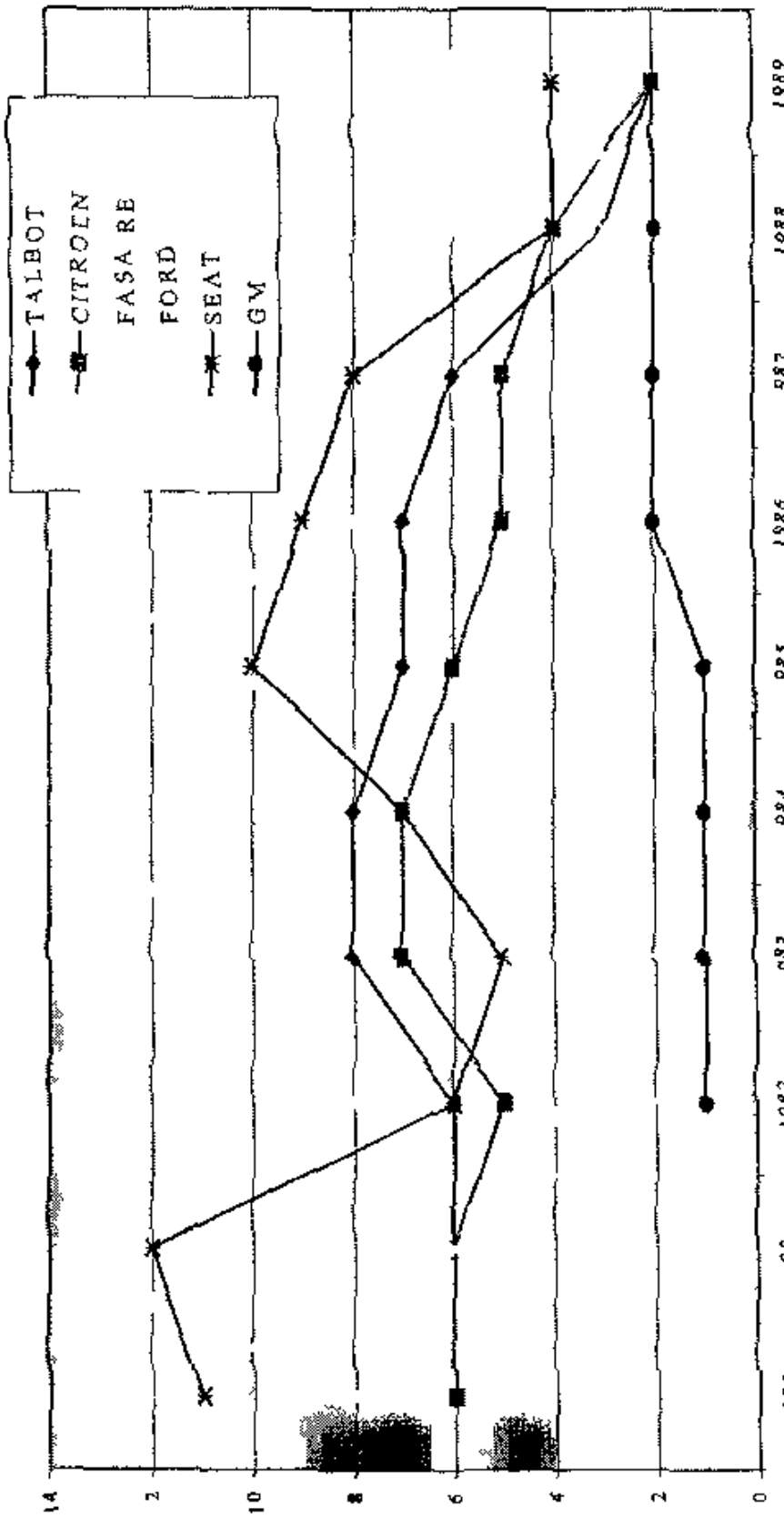
---

[32] Esta era una manera de que los modelos de una determinada gama producidos por un fabricante en un país no compitieran con los que producía, dentro de esa misma gama, en otro país; en otras palabras, era una manera de hacer que los fabricantes europeos de automóviles no compitieran *consigo mismos* dentro del mercado europeo.

[33] Para una descripción del creciente proceso de integración del mercado automovilístico europeo, ver Gual, 1987.

[34] Juan José Castillo, refiriéndose a la fábrica de Motores de la misma empresa, confirma que fue a principios de los años '80 cuando se empezaron a introducir en ella "grandes innovaciones tecnológicas" (Castillo, 1991: 266).

GRAFICO 3
Nº DE VERSIONES DE MODELOS DE LOS FABRICANTES ESPANOLES DE TURISMOS

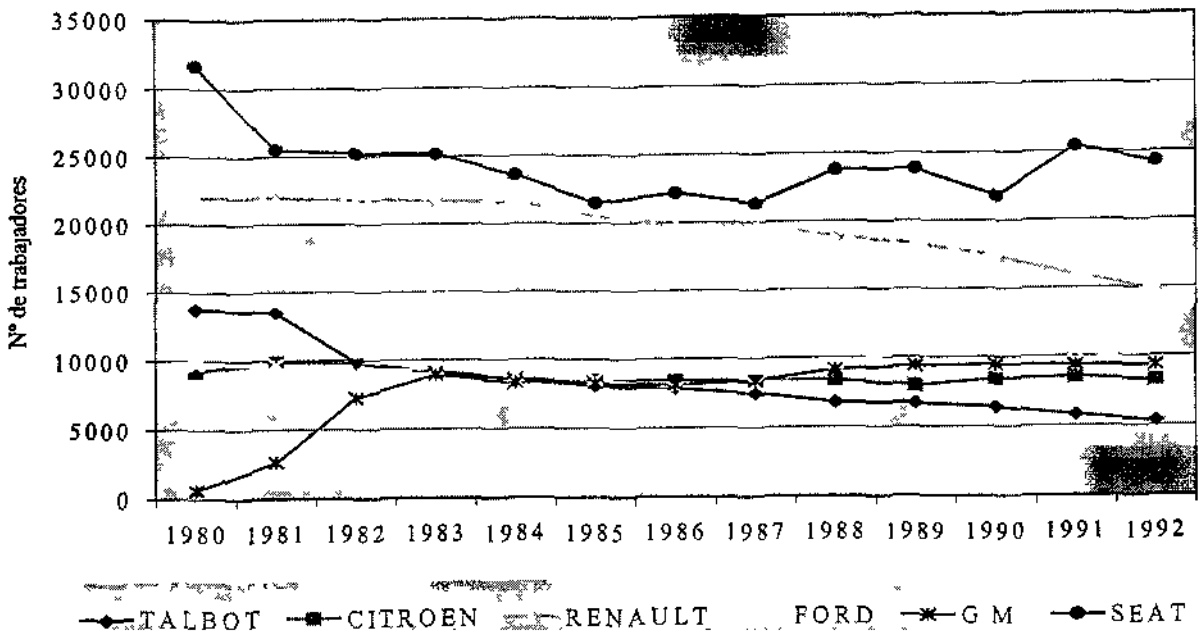


el exceso de demanda era una garantía constante de colocación del producto, pero sí lo eran ahora, cuando la competencia se intensificaba.

La mayor integración en la estrategia global de sus casas-matriz, junto a la mayor permisividad legal en la importación de componentes, provocó un proceso de desintegración vertical entre los productores ya establecidos en el país. Como cabía esperar, eran las fábricas más antiguas las que incluían todavía en su seno gran parte de los procesos necesarios para la producción del vehículo (forja, fundición, mecanización, estampación y montaje); no así Ford y General Motors. Los restantes fabricantes españoles se van adaptando paulatinamente al patrón de estos últimos. Se produce así el correspondiente proceso de 'externalización', o enajenación de buena parte de los procesos necesarios para la producción del vehículo, adquiriendo los sub-productos correspondientes a otras empresas (muchas veces extranjeras) y dedicándose cada vez más en exclusiva al montaje del vehículo (Bosch, 1989: 21-30). La descentralización de la actividad productiva "dispersa los centros de producción y reduce la fuerza colectiva" (Mamkootan y Herbolzeimer, 1994: 104). Esta tendencia, de la que la industria automovilística española participa, reduce el poder de negociación de los sindicatos en la empresa; no es extraño pensar que las empresas consideren también esto último a la hora de potenciar dicho proceso.

Tanto la desintegración vertical como el desarrollo tecnológico han sido factores clave en la reducción reciente de los niveles de empleo en la industria automovilística española recientemente (ver gráfico 4). Las empresas más afectadas han sido de nuevo las más anticuadas, aquellas que se enfrentaron a partir de los '70 a un diagnóstico más claro de sobredimensionamiento de plantilla y mayor necesidad de racionalización de actividades (las multinacionales francesas y SEAT) (DBK, 1991: 14; Martínez Sánchez, 1991; Rey del Castillo, 1994). El aumento de la productividad laboral, propiciado por ese desarrollo tecnológico, ha supuesto que un número cada vez mayor de vehículos pueda ser fabricado por un número cada vez menor de empleados (Martínez Sánchez, 1991). Tal productividad es especialmente elevada

GRAFICO 4
EVOLUCIÓN DEL EMPLEO
EN LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL ESPAÑOLA



en el caso de las empresas norteamericanas, empresas en las que más ha ascendido también.

La reducción de empleo no ha sido homogénea a lo largo de la plantilla. La automatización, tal como fue practicada en aquellos años, iba sobre todo destinada al ahorro de mano de obra directa. Fueron las tareas tradicionalmente realizadas por ella las más claramente automatizadas. Es significativo que Mamkootan y Herbolzeimer detecten en 1991 que en la empresa tecnológicamente más innovadora del panorama español, General Motors, "hay más trabajadores de mantenimiento y menos de mano de obra directa que en las otras" (Mamkootan y Herbolzeimer, 1991: 111). En cualquier caso, la larga tendencia a la reducción de plantillas presente en las empresas españolas del automóvil desde los años '70 es algo que también condiciona seriamente el margen de acción del sindicato en la empresa.

Junto a plantillas más reducidas, niveles más altos de productividad laboral y porcentajes menores de mano de obra directa, la mayor modernidad de las multinacionales norteamericanas se reflejaba en la mayor simplicidad de sus estructuras de clasificación profesional. El requerimiento de profesiones ya en desuso y el patrón español de relaciones laborales, que inducía a un hinchamiento de la estructura de categorías con el objeto de premiar la antigüedad en la empresa, había ido forzando con el paso de los años sistemas de clasificación profesional más complejos en las empresas más antiguas[35]. Es esta una característica de importancia para el tema de esta tesis, pues la complejidad del sistema de clasificación profesional dificultaba la flexibilidad funcional como

[35] Castaño señala como la clasificación profesional de los operarios de las cadenas de montaje "no significa que estén en posesión de ninguna profesión". Su categoría como Oficiales de 3ª, 2ª o 1ª reflejaba en mayor medida la antigüedad en la empresa o la destreza adquirida en el manejo de un mayor número de operaciones (Castaño, 1985: 316),

no lo hacía en las multinacionales norteamericanas[36]. Estas estaban más capacitadas, desde un principio, para la introducción de la flexibilidad funcional y el trabajo en grupo de lo que lo estaban las restantes.

2.4. Búsqueda de flexibilidad en la producción y la organización del trabajo.

El acercamiento de la industria automovilística al sistema de producción fordista se produjo, como ya hemos dicho antes, en un momento en el que empezaba a ser cuestionado a nivel mundial. La industria automovilística española se ve así rápidamente inmersa, a lo largo de los años '80 y '90, en otro proceso de transformación en el que las empresas tratan de sumarse a las tendencias internacionales de incorporación de flexibilidad al sistema productivo y a la organización del trabajo[37]. Algunas tendencias, recién iniciadas, empiezan a revertir su signo. Así, frente a la búsqueda de economías de escala mediante una racionalización de la gama de modelos, propugnada por Castaño y otros, también la industria española empieza a buscar una mayor flexibilidad en el producto que ofrece. El aumento del número de modelos, después de un breve lapso de reducción ligera de los mismos, es un signo de ello[38].

---

[36] Homs y otros se hacen eco en su informe de la opinión, sostenida por entrevistados de su empresa B (muy posiblemente, Ford España), según la cual "las categorías tradicionales de los diversos oficios ya no se corresponden con la realidad actual de la empresa" (Homs y otros, 1987: 40).

[37] Tal y como ha ocurrido en el epígrafe de Introducción general a la industria del automóvil, no quiero aquí afirmar que algunos cambios se estén *de hecho* produciendo, sino los esfuerzos en este sentido realizados por las empresas.

[38] Lamentablemente, el gráfico que nos permitía ver la reducción del número de modelos durante el periodo anterior, no nos permite confirmar

La flexibilidad productiva que, muy particularmente en el caso de FASA-Renault, había sido considerada un signo de atraso tecnológico, deja de serlo. La incompatibilidad entre flexibilidad productiva y automatización de la producción[39] que era válida para el Fordismo más clásico quedó obsoleta con la introducción de la microelectrónica. Martínez Sánchez señala la rigidez de la tecnología usada por las empresas españolas hasta los años ochenta[40] y la flexibilidad que permite la tecnología que se empieza a introducir a partir de estas fechas: "la nueva generación de tecnologías de producción, que comprenden los equipos de CAD (Diseño Asistido por Ordenador), los robots industriales para soldadura, pintura y montaje, y los Sistemas Flexibles de Fabricación (SFF), han añadido un nuevo elemento de flexibilidad y han comenzado a reducir significativamente las necesidades de economías de escala a nivel de planta" (Martínez Sánchez, 1991: 4016[41]). Ahora, incluso las que Homs y otros llamaban en su informe "empresas de nueva planta"

---

este nuevo incremento de dicho número, dado el límite temporal de los datos recabados.

[39] En el caso de Renault, por ejemplo, Cecilia Castaño explica su escaso nivel de automatización recurriendo a dicho argumento: "Fasa-Renault tiene una gama de modelos muy amplia (...), por lo que el tamaño de las tiradas diarias suele ser pequeño" (Castaño, 1985: 16).

[40] "Los equipos tenían que sustituirse cuando se producía un cambio por un nuevo modelo o un nuevo motor" (Martínez Sánchez, 1991: 4016).

[41] Ver también Homs, 1987; Mamkootan y Herbolzeimer, 1991. Según estos últimos autores, "*durante la década de los años ochenta* las nuevas tecnologías de información transformaron los procesos de diseño, almacenaje, producción y comercialización de las empresas automovilísticas en España" (95, cursiva mía). Castaño ofrece una relación detallada de los "avances técnicos" introducidos muy recientemente en la industria de automoción española (ver Castaño, 1994: 89).

(Ford y General Motors) tienen que sufrir un proceso de adaptación tecnológico[42].

La continuación del desarrollo tecnológico, aunque en una dirección distinta a la de la década previa, sigue, en cualquier caso, reforzando las reducciones de plantilla de las que ya hablábamos antes. Las economías de escala son ahora compatibles con la flexibilidad que requiere la demanda (Martínez Sánchez, 1991; Costa Campi et al., 1992: 176). Agotados los ahorros que la anterior tecnología permitía entre la mano de obra directa, los fabricantes empiezan a buscar ahorros similares entre la mano de obra indirecta, que había adquirido mayor peso relativo en las plantillas (Castaño, 1994: 193). Tales ahorros se consiguen asignando a la primera algunas de las funciones que la segunda había desempeñado tradicionalmente. Los preparadores de máquinas, los controladores de calidad, o parte de los operarios de mantenimiento, son algunos de los operarios afectados negativamente por esta tendencia. Consecuentemente con ello, se detecta un "enriquecimiento de algunos puestos de trabajo" de mano de obra directa, mediante la incorporación a ellos del control de calidad y el mantenimiento simple. Tal "enriquecimiento"[43] no suele tener como contrapartida, según Homs y otros, "la elevación del estatus formal" de los trabajadores afectados (Homs, 1987: 117). Ya sea por el desarrollo tecnológico, por los nuevos patrones de organización del trabajo o por la creciente desintegración vertical de la industria del automóvil,

---

[42] Estos autores informan de la falta de "sistemas de fabricación flexible" en estas empresas en el momento de escribir su informe (Homs y otros, 1987: 7).

[43] El argumento de que la mano de obra directa (o trabajadores de producción) está viendo enriquecido su trabajo de resultas de la añadición a él de tareas tradicionalmente desempeñadas por la mano de obra indirecta ha sido, sin embargo, muy discutida. Son numerosos los autores que hablan de *ampliación del trabajo* ("job enlargement") para referirse a lo que otros denominan *enriquecimiento del trabajo* ("job enrichment") (Dohse et al., 1985).

hay numerosas profesiones que están desapareciendo en la industria del automóvil española.

Mamkootan y Herbolzeimer detectaron, en una encuesta realizada en 1991 entre directivos y trabajadores de empresas del automóvil españolas, que las mismas demandaban trabajadores cada vez más cualificados, en parte por la introducción de nuevas tecnologías, en parte por la mayor flexibilidad que se pretende introducir en la organización del trabajo[44]. Se pretende que los operarios indirectos sean capaces de manejar una maquinaria que no era habitual en las fábricas de automóviles hace unas décadas; ello requiere un conocimiento cada vez mayor de electrónica, aeroneumática, hidráulica y electromecánica, y un conocimiento cada vez menor de mecánica. Pero, por otro lado, se demanda entre los operarios directos una cualificación profesional que les permita hacerse cargo de tareas que tradicionalmente desempeñaba la mano de obra directa (Mamkootan y Herbolzeimer, 1991).

Estas tendencias en la cualificación profesional del trabajo permiten sospechar que, en efecto, las empresas automovilísticas españolas estaban tratando de introducir algunos de los cambios en la organización del trabajo a los que me he referido más arriba. Son varios los autores que, en mayor o menor medida, detectan una tendencia en este sentido (Homs y otros, 1987; Martínez Sánchez, 1991; Mamkootan y Herbolzeimer, 1991; Costa Campi y otros, 1992). Es a partir de 1991 cuando existe una relativa preocupación por los "sistemas de producción japoneses", y cuando se empieza a hablar de su introducción en las empresas españolas del sector. En el caso de FASA-Renault, no obstante, ya se habían realizado experiencias de 'grupalidad' en el trabajo con anterioridad, como ha documentado perfectamente Castillo y más adelante veremos. Los trabajos de Castillo son pioneros en lo que respecta a la introducción de nuevas formas de organización del trabajo en la industria española

[44] Tendencia también detectada por Homs y otros (1987). Ver las planificaciones de personal realizadas por su compañía B (posiblemente, General Motors).

en general, y en la del automóvil en particular[45] (Castillo, 1988: 261-338; Castillo, Jiménez y Santos, 1991). También son destacables las labores de investigación realizadas por CCOO (CCOO, 1992).

El estudio promovido por la Federación Minerometalúrgica de CCOO intenta responder, en cierto punto, a la pregunta de si "se aplica el Toyotismo en España". Un análisis de la respuesta que da, atendiendo a los distintos elementos del Toyotismo, ofrece el panorama que elaboro en la tabla situada en el anexo (ver Anexo). Es importante señalar la diferencia que tal estudio establece entre los fabricantes de turismo y los "fabricantes de vehículos industriales", respecto de las cuales comentan que "no producen en grandes series y, en la práctica, el montaje sigue manteniendo un componente profesional y de grupo mayor". La posibilidad de la introducción del trabajo en grupo/equipo parece ser mayor en este segundo tipo de empresas (CCOO, 1992: 54).

No obstante, ninguno de estos autores parece ofrecer una visión detallada de hasta qué punto *cada uno* de los productores de automóviles españoles ha llevado a cabo cambios en la organización del trabajo. Por ello, la primera fase de la recogida de evidencia empírica para esta tesis consistió en la realización de un número corto de entrevistas en las seis empresas que constituían el subsector

---

[45] "El sector del automóvil ha sido, como en otras ocasiones, pionero en la aplicación de 'nuevas formas', que también en España conocen experiencias punteras en los setenta" (Castillo, Jiménez y Santos, 1991: 126). De nuevo, el papel de este sector industrial puede estar motivado, en gran medida, por su fuerte carácter internacional, lo que intensifica las corrientes de difusión de cambios de un país a otro.

de fabricación de vehículos de turismo cuando realicé mi estudio. Tal ronda de entrevistas estaba destinada a la elaboración, junto a las investigaciones de Castillo, de un "mapa" de la introducción del trabajo en equipo en este subsector. El resultado de este análisis había de ser, como ya anuncié al principio del capítulo, una selección de aquellas empresas que más se hubieran destacado por la introducción de ese cambio en la organización del trabajo.

TABLA II. APLICACIÓN DEL TOYOTISMO EN LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA ESPAÑOLA
SEGÚN INFORME DE LA FED. MINEROMETALÚRGICA DE COMISIONES OBRERAS

	Nissan	**General Motors**	**Suzuki-Santana**	**Seat**	**Citroen**	**Peugot-Talbot**	**Ford**	**Fasa-Renault**
Just-in-time	**Implantación global**	**Implantación global**	**Implantación parcial**	**Implantación parcial**	**Implantación parcial**	**Implantación parcial**	**Implantación parcial**	**Implantación parcial**
Sistema kanban	*Implantado*	**Implantado**	**Implantado**					
Trabajo en grupos/Equipos	**Fase de estudio**	**Pruebas piloto**	**Fase de estudio**	**Pruebas piloto**				**Experiencias antiguas**
polivalencias								
círculos de calidad		**Funcionando**		**Sectores técnicos y de mantenimiento**	*Funcionando*			

Fuente: Federación Minerametalúrgica de CCOO, 1994: 54-56; y elaboración propia.

SEAT-VOLKSWAGEN

A pesar de su privilegiada situación inicial, SEAT se vio pronto enfrentada a los condicionamientos impuestos por las circunstancias en las que fue fundada. El privilegio y la protección de los que había gozado en su primera época hicieron que desarrollara una estructura vertical más acusada que la de otras compañías automovilísticas que se fueron asentando en suelo español. Ello, como veremos en el capítulo correspondiente (cap.V), encareció su producto y redujo su competitividad en relación con los otros productores españoles[46].

La situación no resultó demasiado grave mientras el mercado nacional, con un exceso de demanda, encajó la producción de SEAT. Cuando el mercado español empezó a saturarse, SEAT entró en una larga crisis. Los fabricantes españoles empezaban a enfocar su producción al exterior. Tal necesidad se hizo aún más imperiosa con la aparición de las dos multinacionales norteamericanas (Ford y General Motors). SEAT, no obstante, debido a su particular estructura productiva (ver cap. V), competía en el exterior con los productos de FIAT, y lo hacía en desventaja, pues sus modelos (patentados por la empresa italiana) salían con dos años de retraso. Era absolutamente necesario integrarse en la estrategia productiva y comercial de alguna multinacional del sector.

Tal multinacional iba a ser FIAT, pero en el último momento renunció a hacerse cargo de SEAT. Tras un largo proceso de reflotación de la compañía estatal española, Volkswagen accedió a hacerse cargo de ella (1986). Volkswagen intentó entonces introducir una nueva forma de organización del trabajo en grupo que mejorara la productividad del trabajo en SEAT. El trabajo en equipo empezó a discutirse durante la negociación del convenio colectivo de 1991. La dirección de la empresa pretendía llevar a cabo una serie de pruebas-piloto en las fábricas de Zona Franca y Landaben. La negociación de estas pruebas piloto, a lo largo de 1991 y 1992, estuvo plagada de

[46] Al ser uno de los casos finalmente seleccionados para el estudio en profundidad de la reacción sindical al trabajo en equipo, se realizará una introducción más detallada a la empresa en el capítulo correspondiente.

dificultades, a pesar de las cuales algunas de esas pruebas se llevaron a efecto.

Por otro lado, Volkswagen abrió una nueva planta en la localidad de Martorell, vecina a Barcelona, que había de funcionar desde un principio con el trabajo en equipo. Para ello Volkswagen contrató a un directivo que había participado en la implantación de métodos japoneses de gestión de la mano de obra en la planta de Nissan en Sunderland (Reino Unido). Se trataba de una introducción unilateral del trabajo en equipo, en la que en ningún momento se pretendió negociar con los sindicatos, aunque teóricamente había un proceso de negociación en curso en Zona Franca y Landaben cuyo ámbito de aplicación era la totalidad de la empresa.

La grave crisis en la que se sumió SEAT-Volkswagen en 1993 (ver cap.V) dio al traste con todos estos intentos de introducir el trabajo en equipo. No obstante, habían sido lo suficientemente importantes para estimular la reacción sindical y permitirme considerar a SEAT como uno de los casos de estudio de esta tesis.

FASA-RENAULT

Renault, "presente comercialmente en España desde principios de siglo", decidió empezar a fabricar automóviles en este país a partir de 1953, debido a las fuertes restricciones a la importación que había impuesto el gobierno español tras la Guerra Civil (Charron, 1990: 45-63). Las potencialidades de un mercado prácticamente sin motorizar también animaron a la empresa española a superar las dificultades burocráticas de producir en España. Tras la fusión con FASA, la empresa que hasta entonces había estado fabricando coches con licencia suya en Valladolid, Renault desarrolla un complejo industrial en esta ciudad. A este complejo industrial se añadirán más tarde una fábrica de motores en Sevilla, y dos centros, uno de Carrocerías y otro de Montaje, abiertos en Palencia en 1978, al

amparo de las medidas de "interés preferencial" aprobadas con motivo del establecimiento de las multinacionales norteamericanas[47].

Charron constata la masiva contratación que todas estas nuevas actividades conllevaron en Valladolid. Los elevados salarios y las perspectivas de promoción que ofrecía Renault hicieron que los jóvenes con mayor cualificación fueran atraídos hacia la empresa, aun teniendo que desempeñar en ella trabajos por debajo de su cualificación formal. No obstante, según constata la autora, se trataba también de una política deliberada de FASA, que trataba de contratar "obreros supracualificados" (Charron, 1990: 48-50).

Esta política de contratación explica que Renault estuviera en los años '70 en disposición de realizar experimentos de 'grupalidad' que no eran quizás tan factibles en otras empresas españolas del sector. Explica también que Renault fuera una de las empresas en las que más claramente surgió el rechazo al Taylorismo en España, y derivado de ello, la reivindicación de formas más humanas de organización del trabajo[48]. Las experiencias con nuevas formas de organización del trabajo en algunos talleres de la empresa en Valladolid eran, precisamente, según testimonio de algunos

---

[47] FASA-Renault es, por lo que se indicará en las siguientes páginas, otro de los casos de estudio escogidos en esta tesis. Así pues, la introducción detallada a la empresa se hará en el capítulo correspondiente.

[48] Según Charron, "las tensiones en las cadenas, los conflictos individuales con la jerarquía que llegaron a ser más frecuentes al final de los años 1960 son, a menudo, atribuidos, tanto al ralentizamiento relativo de las posibilidades de promoción para los OS, como el hecho de que la diferencia de cualificación profesional real entre OS obreros y oficiales no correspondía siempre, al menos 'suficientemente', a la diferencia jerárquica existente. No obstante, es interesante resaltar que los incidentes puntuales que se multiplican señalan los *descontentos, a menudo expresados de manera explícita, sobre el contenido mismo del trabajo*" (Charron, 1990: 49, cursiva mía). A partir de 1973, la empresa intenta enmendar el "error" variando por completo la política de contratación: los nuevos empleados no tendrán por qué tener un mínimo de cualificación profesional; "son generalmente de origen rural o artesanal" (Charron, 1990: 51).

directivos entrevistados, un intento de paliar ese descontento laboral, especialmente acusado entre los operarios con mayor preparación[49]. Como vemos, esta primera forma de trabajo en grupo que Renault intentó introducir en los '70 se parecía más a las experiencias de la Fiat y de la Volvo, motivadas por las movilizaciones obreras, que a la 'producción ajustada' que décadas más tarde populizaría Toyota**.**

Otras razones coadyuvaban a la introducción de nuevas formas de organización del trabajo. A finales de los '70, la multinacional francesa empieza a plantearse seriamente modernización tecnológica de sus instalaciones en España, con el objeto de competir con las dos nuevas multinacionales norteamericanas y, en general, para competir en un mercado crecientemente internacionalizado (Charron, 1990: 56; Castillo, 1991: 266). Los procesos de automatización y racionalización de la producción van estrechamente ligados a esfuerzos por reducir una plantilla claramente sobredimensionada[50]. No obstante, debido a las presiones sindicales y a la coyuntura histórica de fuerte movilización laboral, la empresa tendrá que esperar unos cuantos años para proceder a una auténtica reducción de plantilla[51]. Durante ellos, ha de conformarse con congelar la

[49] Según un directivo de la Factoría de Carrocerías entrevistado para esta tesis, "el tedio que generaba el Taylorismo, sumado a los buenos sueldos iniciales, permitía el absentismo, que se acentuó aún más cuando los operarios dejaron de estar tan escasamente formados como los primeros que entraron en la empresa y pidieron algo más a su trabajo" (entrevista, 17/V/94).

[50] Según Bosch, en 1989 a la empresa le sobraban todavía 6.000 de sus 20.000 puestos de trabajo (Bosch, 1989).

[51] El "Plan Social" acordado con el comité de empresa en 1988 suponía la primera reducción seria de la plantilla de FASA-Renault. Aparte de ello, este acuerdo consideraba la "desafección [enajenación, externalización] de todo aquello que no constituya la actividad principal de la empresa" y "más movilidad funcional y geográfica, distribución igual de la jornada a lo largo del año según necesidades productivas, cambios en los horarios de trabajo, nueva clasificación profesional, etc.". Es decir, suponía la aceptación por parte de los sindicatos de una mayor flexibilidad horaria, geográfica y

contratación de nuevos operarios y cubrir sus necesidades con los que ya tiene y con las cualificaciones que poseen. Ello, según Charron, es revelador del "potencial profesional" de aquellos trabajadores "supracualificados" que se habían contratado en la primera etapa y que en los últimos tiempos tuvieron "la posibilidad de obtener una clasificación superior por concurso interno" (Charron, 1990: 58). Los cursos de formación que se repitieron entonces en FASA-Renault permitieron la readaptación de los operarios a las nuevas necesidades de la plantilla. Es un ejemplo claro de funcionamiento del mercado interno de trabajo. También es un contexto favorable para el surgimiento en algunas partes del proceso productivo de experiencias de trabajo en equipo, similares (salvando las distancias) a las que Streeck constataba para los productores alemanes o suecos, los cuales tenían también un difícil acceso al mercado externo de trabajo (Streeck, 1985).

Pero fue la intención de frenar el descontento al que me he referido más arriba el principal motivo de esa introducción tan precoz de los 'grupos de producción' en Renault. Vicente Albadelejo, antiguo Jefe del Dpto. de Valoración de Tareas, y un directivo de la Factoría de Carrocerías que había estado involucrado también en el experimento, coincidieron en presentar la lucha contra el absentismo y la conflictividad laboral como las motivaciones fundamentales de la empresa por entonces[52]. Renault, junto a otras dos empresas (Cristalerías Españolas y las Cooperativas de Mondragón) invitaron al que había sido planificador de la fábrica de

---

funcional. Revelaba también la iniciativa tomada por la empresa en cuanto a la derogación de las obsoletas Ordenanzas Laborales (Castillo, 1991: 274-275).

[52] Según este último, el entonces Jefe de Fabricación en Carrocerías "prestó atención" a ciertas experiencias que se estaban llevando a cabo en Suecia "por los conflictos sociales que en los '70 había en la fábrica. La vida laboral estaba muy politizada" (entrevista, 17/V/94). Albadalejo se refería, como desencadenante, a una fuerte huelga que tuvo lugar entre 1973 y 1974: "era una huelga en la que esencialmente se estaban poniendo en evidencia las condiciones de trabajo" (entrevista, 18/V/94).

Volvo en Kalmar, para que diera un seminario en la Escuela de Organización Industrial[53]. Ese fue el principio de una más estrecha colaboración en la que los directivos españoles pretendieron transplantar algunas de las prácticas de Volvo a la factoría de Renault en Valladolid, sin mucho éxito, como veremos en el capítulo correspondiente.

Los 'grupos de producción' consistían en un número reducido de operarios a los que se les daba plena autonomía para que organizaran su propio trabajo, con tal de que sacaran una determinada cantidad de producción al día[54]. Fueron implantados experimentalmente en las Factorías de Carrocerías y Motores de Valladolid, de donde se habían de extender al resto de la compañía. A diferencia de experiencias posteriores, se trató de una iniciativa exclusiva de la filial española[55].

De todas las empresas españolas de automoción, FASA-Renault es, con mucho, aquella cuya organización del trabajo ha sido más exhaustivamente estudiada en nuestro país. Los numerosos trabajos de Juan José Castillo y colaboradores han sido pioneros en este campo, mostrando con profundo detalle las distintas iniciativas de

---

[53] Confirmación en entrevistas con Dtor. de Formación y Recursos Humanos, Albadalejo, directivo de Carrocerías y Jefe de Servicios de Sistemas de Participación (30/V/94).

[54] "La aplicación de los grupos consistía en lo siguiente: 'sois doce; la suma de los doce indica que tenéis que hacer tanto al cabo del día'. Al final se les dice: 'sacadme ese producto al cabo del día y poneos de acuerdo entre vosotros para hacerlo" (directivo de la Factoría de Carrocerías, 17/V/94).

[55] Según el Jefe de Servicios de Sistemas de Participación, "vinieron de Francia a verlo los gerentes más altos de la empresa". Este entrevistado sostiene que ulteriores políticas de Recursos Humanos de la multinacional francesa han sido elaboradas a partir de las experiencias que por entonces intentaron implantar en Valladolid un puñado de directivos de FASA (30/V/94).

organización del trabajo llevadas a cabo por la empresa[56]. No obstante, han incidido fundamentalmente en un periodo más cercano al actual, obviando estas experiencias primitivas a las que me acabo de referir y que, sin embargo, tomaban frecuentemente como referencia los directivos y sindicalistas entrevistados en FASA[57].

La siguiente experiencia importante de grupalidad en el trabajo está representada por los 'círculos de calidad'. Según las investigaciones realizadas por Castillo, FASA-Renault ha sido también una empresa pionera en la introducción de círculos de calidad en España (Castillo, Jiménez y Santos, 1991). Como ha quedado expuesto en el capítulo teórico, los círculos de calidad pueden ser considerados como una forma incipiente de trabajo en equipo. Algunos datos revelados por Castillo son muy explícitos al respecto: "el futuro [de los círculos] era constituir en el futuro pequeños 'grupos autónomos' de unas ocho personas cada uno, capaces de llevar a cabo pequeñas reparaciones, con un líder formal o informal, capaces de trabajar en equipo, de reunirse para estudiar problemas y proponer soluciones" (Castillo, 1991: 305-314).

Aparte de los 'círculos de calidad', la empresa hizo otros intentos en la misma dirección, como los 'grupos de proyecto' y los 'grupos de fiabilización'. Los 'grupos de proyecto', que comenzaron su actividad en 1985, consistían en implicar en la concepción del producto a sectores de la producción tradicionalmente alejados de ella, de manera que su experiencia diaria de trabajo sirviera para llegar donde normalmente no había llegado el departamento de Ingeniería. Los 'grupos de proyecto' aglutinaban trabajadores de muy distintos departamentos (procesos, control, herramientas, implantación, mantenimiento y fabricación) que se reunían cada dos o tres semanas para la solución de mejoras de producto y de proceso

---

[56] Véanse Castillo, (1991a); (1991b) y Castillo, Jiménez y Santos (1991) , entre otros. Como precedente importante (teórico y metodológico) a estas obras, véase Castillo y Prieto (1983).

[57] Para más información sobre los 'grupos de producción', véase Charron, 1990 (51-52).

(Castillo, 1991: 284-288). Suponían, pues, una ruptura del límite entre concepción y ejecución propio del Taylorismo. Los 'grupos de fiabilización', herederos de los anteriores, trataban de "conseguir el objetivo logístico de máxima disponibilidad de instalaciones". Los integraba "un contramaestre de fabricación, un agente de métodos de montaje, un contramaestre de mantenimiento de montaje, un agente técnico de mantenimiento, más otras personas, temporalmente, si era necesario"; personal, pues, más cualificado, en general, que el de los 'grupos de proyecto'. Pero la idea de trabajo en grupo y aportación colectiva del conocimiento de fábrica era común a ambos[58] (Castillo, 1991: 288).

Las 'Unidades Elementales de Trabajo' constituyen el intento más reciente de introducción del trabajo en equipo en FASA-Renault. A diferencia de los proyectos anteriores, se trata de un cambio promovido por la multinacional entre 1992 y 1995 para todos sus centros (Castillo, 1996: 24). Valladolid fue elegida, junto a la factoría de Douai (Francia), como centro de experimentación inicial, quizá por las prácticas que ya se habían realizado allí. "En la primavera de 1994 había ya en marcha más de sesenta de estas 'Unidades', que tienden a configurar grupos de no más de 20 trabajadores, en procesos que puedan identificar su producto, y que puedan establecer con las demás unidades relaciones cliente-proveedor. En 1995, las UETs abarcan ya a todo el centro de trabajo, aunque, como veremos, esta 'implantación está lejos de ser un proceso acabado'" (Ibid, 33-34).

---

[58] Los testimonios de Castillo ofrecen una imagen en claroscuro de la efectividad de estos cambios. En ciertas secciones no llegó a cuajar; en otras, sin embargo, se consiguieron niveles de colaboración y eficiencias significativos. Como razones para el fracaso general en la introducción de "nuevos conceptos de producción", el autor aduce tanto la falta de determinación de la empresa a la hora de ofrecer la necesaria formación a los operarios, como los efectos distorsionadores de la movilidad geográfica en los grupos. También está la fuerte reducción de plantilla en la que la empresa se embarcó (1991 a: 288/297).

Como vemos, los intentos de introducción del trabajo en equipo en FASA-Renault se remontan, con distintos nombres e intensidad en los esfuerzos, a principios de los años '70. Hayan tenido éxito o no, constituyen un estímulo suficiente para la observación de la reacción sindical a esta forma de organización del trabajo. Por otro lado, permiten ver en perspectiva histórica cuál ha sido dicha reacción. Por todo ello, FASA-Renault ha sido la segunda de las empresas españolas escogidas para su estudio en profundidad en esta tesis.

CITRÖEN HISPANIA

Citröen es una empresa que tradicionalmente ha mantenido una "relación de fuerte integración con su casa matriz, por lo que en España se fabrican determinados componentes de los vehículos y en Francia otros, lo que explica el interés de su instalación en una Zona Franca", donde los impuestos a la importación son menores (Bosch, 1989: 25). El grado de integración vertical de Citroën es, por ello, menor que el de Renault.

Como ocurrió con la mayoría de las empresas españolas ya establecidas en España, la declaración de la industria del automóvil como de "interés preferente" animó a Citröen a expandir sus operaciones en el país, abriendo una fábrica de cajas de recambio en Orense. Este fue el momento, sin embargo, en el que la multinacional francesa empezó a tener problemas financieros, que acabaron llevando a su absorción por parte de Peugeot en 1974 (Laux, 1992: 196-197). A pesar de ello, la existencia de muchos clientes leales a Citroën y la presencia en la empresa de un notable equipo de ingenieros, movió a Peugeot a conservar la marca. Peugeot y Citroën, aunque pertenecientes al mismo grupo multinacional, siguen conservando cierta autonomía (Ibid, 233-236).

Citroën es a menudo presentada como una empresa anticuada, en la que el índice de automatización y el desarrollo de nuevas formas de organización del trabajo no ha sido muy profundo (Castaño, 1985: 583-586). A pesar de la introducción de 'círculos de calidad' desde 1985 (Castillo, Jiménez y Santos, 1991), las entrevistas realizadas a

modo de sondeo confirmaron este panorama tradicional[59]. El Dtor. de Relaciones Laborales confirmaba la presencia de círculos de calidad, pero era rotundo en negar la existencia de equipos de trabajo (entrevista, 28/X/93). Únicamente se había dado una planificación, elaborada a principios de ese mismo año, sobre cómo habría de ser una organización del trabajo futura en la fábrica de Vigo. Aparte de ello, se habían introducido algunos grupos experimentales, pero no se resaltaban en absoluto tales experiencias. Estas no parecían tener ninguna entidad.

También mencionaba la existencia de "una cierta polivalencia" entre los operarios de producción y de un nuevo sistema de clasificación profesional que había de posibilitar mucho más en un futuro inmediato la introducción de una mayor flexibilidad funcional. El sistema de clasificación profesional que se estaba intentando introducir en Citroën se asemejaba mucho al que, por esas mismas fechas, estaba tratando de aplicar Suzuki-Santana en su fábrica de Linares (Jaen). Lo más significativo del mismo (y lo que más le acercaba al trabajo en equipo) era que con él se valoraba a los trabajadores, y no a los puestos de trabajo, como solía ocurrir en las empresas más antiguas. Los trabajadores eran valorados en función del número de puestos de trabajo que pudieran cubrir. Ello llevaba implícito una mayor flexibilidad funcional del operario[60].

El plan para un nuevo sistema de clasificación profesional iría acompañado de un sistema de retribución ajustado al rendimiento del operario: "si una persona ocupa un puesto simple y no quiere trabajar más que en ese puesto simple, tiene la categoría que le corresponde; si acepta un trabajo de polivalencia, con tres, cuatro puestos... se daría una categoría más alta" (Dtor. de Relaciones Laborales, 28/X/93).

---

[59] Tales entrevistas fueron realizadas con el Dtor. de Relaciones Laborales de Citroën en la Zona Franca de Vigo (28/X/1993) y dos miembros de la sección sindical de CCOO en la fábrica (29/X/1993).

[60] Entrevistas con: Jefe de Servicio de Valoración de Tareas (Suzuki-Santana, 8/X/93) y Pte. Comité de Empresa (Suzuki-Santana, 19/X/93).

Estos eran todos los indicios de una organización del trabajo en equipo en Citroën Hispania. Como vemos, aunque se trataba de conferir una mayor polivalencia y flexibilidad funcional a la fuerza de trabajo, no se podía hablar de introducción del trabajo en equipo en la empresa. Ello refleja también una introducción *asistemática* de los distintos elementos de esta organización del trabajo.

PEUGEOT-TALBOT ESPAÑA

Cuando Peugeot-Talbot se hizo cargo de su factoría en Villaverde (Madrid), ésta era ya una fabrica vieja. Había sido abierta por Barreiros para fabricar modelos con patente Chrysler. Más tarde, el complejo fabril había pasado a manos de la misma Chrysler, en su intento por establecerse en Europa, siguiendo los pasos de Ford y General Motors. Tal empresa no funcionó bien: Chrysler hubo de abandonar Europa, endeudada por la caída de la demanda en los EEUU. La fábrica de Villaverde formó parte del lote del que hubo que hacerse cargo Peugeot para poder comprarle a Chrysler sus operaciones en Francia (Simca), que era el activo de Chrysler por el que realmente estaba interesaba Peugeot (Laux, 1992: 221). Peugeot mantuvo durante un tiempo la marca Talbot, hasta que decidió imponer la suya propia.

Peugeot-Talbot ha sido, según múltiples indicadores, una de las empresas españolas de automoción más atrasadas tecnológicamente (Castells y otros, 1986: 583-586). Ello se refleja, tanto en el número de robots incluidos en el proceso de producción, como en sus estrategias de mercado y en otros indicadores. Un vistazo al gráfico con las ventas de los fabricantes españoles al exterior nos permite ver como Peugeot-Talbot ha sido uno de los pocos que ha seguido destinando la mayor parte de su producción al mercado interior (ver gráfico 2).

La escasa modernidad de esta compañía no hace extraño que mis entrevistas reflejaran también un escaso grado de modernización en lo que respecta a la organización del trabajo. Si en otras empresas españolas, aunque no se hubiera introducido el trabajo en equipo, sí se habían probado nuevas formas de organización del trabajo, como los círculos de calidad, en Villaverde ni siquiera habían pasado por

ahí. De todas las fábricas españolas visitadas, ésta parecía ser la más antigua en sus planteamientos. El único signo de cambio era la introducción de un sistema de valoración de tareas similar a los que estaban planeando Suzuki y Citroën. Por lo demás, los trabajadores de Peugeot-Talbot trabajaban "según los modos de Taylor", como afirmaba el propio Dtor. de Recursos Humanos[61].

FORD ESPAÑA

La construcción de Ford España formó parte de la estrategia del 'coche mundial' con la que la corporación automovilística pretendía afrontar la crisis de los '70. Esta es una de las razones de que la fábrica de Almussafes fuera diseñada desde un principio para la "fabricación de un solo modelo (con variantes)" (Homs y otros, 1987: 39). Se trataba de responder a la crisis de un modelo de producción mediante la intensificación del mismo, una especie de huida hacia adelante que, como ya hemos visto, no tuvo buen resultado. Ford llegó a ser (valga la redundancia) la más Fordista de las empresas españolas. La fuerte integración de Ford España en la estrategia europea de su casa matriz se reflejaba en que esta empresa estampaba la chapa de todos los Ford Fiesta que se producían en Europa (Castaño, 1985: 228-232).

El fracaso de la estrategia del 'coche mundial' y el establecimiento de General Motors en España llevó a Ford a un fuerte proceso de robotización, para adaptarse al nivel de la empresa recién llegada (ver gráfico 7) (Homs y otros, 1987: 38/ss.). La decisión de "ampliar la gama de modelos" a partir de 1983 es una prueba más del giro que hubo de dar la empresa para lograr una mayor flexibilidad productiva (Homs y otros, 1987: 56-57).

[61] Entrevista con el Dtor. de Recursos Humanos (28/I/94).

GRAFICO nº DE ROBOTS

Homs y otros detectaron en sus entrevistas una clara voluntad de la empresa, a partir de 1987, de llevar a cabo una "ruptura radical del sistema de organización de la producción y el trabajo", que ya no se consideraba suficientemente efectivo para afrontar los "nuevos retos" que se avecinaban en el futuro (Homs, 1987: 50; 55-57; 80-83). "El discurso de todos los directivos de la empresa acerca de la *nueva orientación de la política de recursos humanos* (...) es idéntico" (57). Los autores dan un tono escéptico a la estimación del cambio que se está realizando en tal sentido en la empresa, aunque recogen importantes esfuerzos formativos para mejorar la cualificación profesional de la mano de obra directa e indirecta (Ibid, pgs. 95-99).

Mis entrevistas de sondeo en la fábrica de Ford en Almussafes no reflejaron mayores cambios en la práctica[62]. El Secr. Gnral. de CCOO en Almussafes calificaba la fábrica como "taylorista pura", aunque reconocía que se habían dado "experimentos" en otro sentido, como la introducción de círculos de calidad (ver también Castillo, Jiménez y Santos, 1991). Lo más destacable eran los planes que la empresa tenía para una futura fábrica de motores, que iba a añadir al complejo de Almussafes y cuya apertura estaba prevista para 1995. La fábrica del futuro motor Sigma, según las declaraciones de un Técnico de Formación de Ford (3/XI/93), habría de funcionar desde un principio con el trabajo en equipo[63]. Para ello se habían seleccionado encargados y operarios a los que, en el momento de realización de las entrevistas, se les estaban impartiendo cursillos sobre trabajo en equipo en el Centro de Formación de la fábrica. El líder de CCOO entrevistado mostraba un amplio conocimiento de la nueva organización del trabajo, pero se quejaba de que toda esta iniciativa de cambio se estaba llevando a cabo por

[62] Entrevista con Técnico de Formación de Técnicos y Directivos (3/XI/93) y Secr. Gnral. de la Sección Sindical de CCOO (4/XI/93).

[63] En la vieja planta de motores, la que estaba funcionando cuando realicé las entrevistas, había tenido lugar también un amago de introducción del trabajo en equipo dos años antes, en 1991, pero, según declaraciones del Secr. Gnral. de CCOO, "quedó en nada" (entrevista, 4/XI/93).

completo al margen del comité de empresa[64]. Los elementos con los que describía la organización del trabajo que Ford pretendía implantar en la nueva planta de motores se parecían extraordinariamente a los que habría de encontrarme en Opel España o Vauxhall[65]. Ello, junto al detalle en la descripción, hace muy creíble que tal planta se abriera efectivamente en 1995 con esa nueva organización; no obstante, en el momento de realizar las entrevistas, Ford España era todavía (repitiendo el calificativo del líder de CCOO) una fábrica "taylorista pura".

GENERAL MOTORS ESPAÑA (OPEL ESPAÑA)[66]

General Motors España comenzó a producir coches en 1982, cuando la política de integración y racionalización de las operaciones europeas era ya firme en el seno de la multinacional. Ello explica su estrecha dependencia respecto a las decisiones tomadas en la central de Zurich. Esta fuerte integración internacional motivó seguramente la robotización de la fábrica de Figueruelas (ver gráfico 7): la introducción de una tecnología más flexible era vista por entonces como una solución global a las incertidumbres del mercado, a aplicar

[64] La exhaustiva descripción que el Secr. Gnral. de CCOO hacía de la nueva organización del trabajo reflejaba una gran preparación por parte del sindicato, ante un cambio que todavía no se había llevado a efecto. Por otro lado, hay que destacar que los elementos del trabajo en equipo que Ford intentaba implantar en la nueva planta de Motores eran extraordinariamente parecidos a los que luego nos encontraríamos en Opel España y Vauxhall. Ello da un índice de la generalidad del cambio que estaba teniendo lugar a nivel internacional.

[65] El secretario de CCOO en Opel España opinaba que la introducción del trabajo en equipo en la próxima fábrica de motores de Almussafes era una cuña para extender su introducción al resto del complejo industrial (entrevista, 4/XI/93).

[66] El nombre inicial de la empresa, con el que se asentó en España, era General Motors España; posteriormente, al hilo de una mayor integración de las operaciones europeas de la multinacional, tomó el nombre de Opel España.

en todas las fábricas de la multinacional. El elevado número de robots en la planta determinó una proporción muy baja de mano de obra directa y una muy alta de mano de obra indirecta, en relación a otras empresas españolas: el 55,7% de la mano de obra total estaba constituida por personal indirecto. La subestimación de otros factores, "tales como la política de personal, la organización del trabajo y, en general, el factor humano" pronto supuso la necesidad para la multinacional de un replanteamiento general (Homs y otros, 1987: 26).

Para ello, la empresa contaba a su favor con un sistema de clasificación profesional mucho más simple que el de los restantes fabricantes españoles. La juventud de la empresa permitió que sólo hubiera tres categorías profesionales, y que no hubieran proliferado todavía nuevas categorías. Esa proliferación de categorías, fruto de la negociación colectiva, era algo que impedía la flexibilidad funcional en otras empresas; en General Motors la ausencia de un complejo sistema de clasificación profesional facilitaba el cambio de la organización del trabajo.

Del mismo modo que la robotización, la introducción del trabajo en equipo surgió en gran medida como una directriz de Zurich. En los años '90, la central de General Motors Europa decidió cambiar "las relaciones laborales" en todas sus filiales europeas. Se trataba, en realidad, de un cambio en la organización del trabajo, que conllevaba la introducción del trabajo en equipo[67] (Homs y otros, 1987: 26-37).

En marzo de 1992, la empresa lanzó una propuesta formal a los sindicatos, al hilo de la negociación del convenio colectivo de ese

[67] Antes de que ello ocurriera, como había sido general en la mayor parte de la industria del automóvil española, se habían dado experiencias de participación de los trabajadores en círculos de calidad y similares, que en General Motors recibieron el nombre de EPGs., o Grupos Jota. Se trataba de "una reunión de trabajadores fuera de horas de trabajo para resolver problemas de calidad o aportar cualquier idea o mejora" (entrevista con el Dtor. de Relaciones Laborales, 21/III/94).

año. Los sindicatos reaccionaron declarando que la negociación del convenio no era un momento oportuno para tratar de algo de tanta entidad como un cambio en la organización del trabajo[68]. La introducción del trabajo en equipo se pospuso pues de forma indefinida. En otoño del año siguiente la empresa volvió a intentarlo[69]. En esta ocasión, tras unos meses de negociación, se llegó a un acuerdo entre empresa y comité de empresa para la introducción del trabajo en equipo (noviembre de 1993). El acuerdo daba paso a una experiencia piloto de un año al cabo del cual se aprobaría o rechazaría definitivamente la implantación del trabajo en equipo en la fábrica. Cuando llegó tal momento, el referéndum entre la plantilla resultó inesperadamente en un rechazo del cambio por un estrecho margen de votos. A pesar de ello, la experiencia que había tenido lugar en Opel España había sido una de las más importantes hasta el momento en lo que se refería a introducción del trabajo en equipo en la industria automovilística española. Suponía en cualquier caso un estímulo suficiente para el estudio de la reacción sindical. Así pues, esta empresa pasó a constituir otro de mis casos de estudio, junto a los intentos también fallidos de la SEAT y a las experiencias de FASA-Renault en Valladolid.

3. Introducción a la industria del automóvil británica

3.1. Introducción general

Gran Bretaña fue uno de los primeros países en tener una industria automovilística propia. Lo temprano de su aparición, a principios de siglo, contribuyó a su atomización: la industria automovilística británica surgió como un conglomerado de pequeños productores, casi artesanales, cuyas operaciones estaban concentradas y dispersas a la vez en la región de las Midlands, y

[68] EL PAÍS, 16 de marzo de 1992.
[69] EL PAÍS, 5 de septiembre de 1993.

especialmente en un triángulo comprendido entre Birmingham, Wolverhampton y Coventry, ciudad que pronto se convertiría en la capital británica del automóvil[70] (Wood, 1988: 30-55; Laux, 1992: 23-35).

Ford fue el primer productor extranjero en aparecer en este panorama atomizado. Tras la I Guerra Mundial, aprovechando las dificultades de la industria británica para readaptarse a la producción de coches[71], Ford invadió el mercado británico, vendiendo un gran número de unidades de su famoso Modelo T. Mientras la industria automovilística británica fue incapaz de satisfacer su propia demanda, la importación del austero Modelo T fue todo un éxito; cuando la readaptación a tiempos de paz terminó, la situación cambió. Los pequeños productores británicos recuperaron su mercado, destacándose especialmente Austin y Morris, más capaces de responder a los gustos de los consumidores de entonces (Laux, 1992: 82-89).

Las dimensiones todavía reducidas del mercado hacían que los métodos cuasi-artesanales siguieran primando, e impedían que el modo de producción que tanto éxito había tenido en los EEUU lo tuviera también en el Reino Unido. Si había tenido éxito allí era por "el enorme tamaño de su mercado, las grandes distancias, la distribución igualitaria de ingresos y los gustos homogéneos" (Tolliday & Zeitlin, 1986: 3). Ninguna de estas condiciones se daba todavía en Gran Bretaña. Morris, la empresa que más se acercó a los modos de producción norteamericanos, pronto volvió a diversificar su gama de producción: en 1924 este fabricante compró una antigua fábrica de componentes, "en la que concentró su producción de

[70] La mejor historia de la industria del automóvil británica hasta la fecha es, a mi juicio, la constituida por la obra de Jonathan Wood (1988). Otras detalladas revisiones historiográficas se pueden encontrar en Wilks (1984) y Williams y otros (1994: 134-165).

[71] Como ocurriría en la II Guerra Mundial, las fábricas de automóviles fueron readaptadas para la producción de armamento durante la I Guerra Mundial (Laux, 1992: 61-72).

vehículos comerciales, fabricando allí taxis, autobuses y camiones de todos los tamaños" (Laux, 1992: 86). Se trataba de un modo de producir muy lejano todavía al de Henry Ford.

Aún así, Ford decidió construir una fábrica donde manufacturar las unidades que fueran a ser vendidas en Gran Bretaña. Se pasaba de la importación a la producción directa, como forma de salvar las barreras arancelarias que se habían levantado en el país[72]. La fábrica que Ford abrió en Dagenham en 1928 era, en palabras de Tolliday y Zeitlin, una "versión reducida de River Rouge". Tal factoría "demostró ser demasiado grande para el mercado británico hasta los '50" (Tolliday & Zeitlin, 1986: 3). El empecinamiento en producir de la forma en que se hacía en los Estados Unidos hizo que durante décadas Ford fuera relevada del primer puesto en el ranking de ventas británico. Como luego ocurriría en España, los pasos de Ford en Gran Bretaña fueron seguidos por las otras dos multinacionales norteamericanas. En 1925 General Motors compró la pequeña compañía Vauxhall. Mucho más tarde, Chrysler intentó aterrizar en el Reino Unido comprando la antigua fábrica de Humber en Coventry.

Cuando las dimensiones del mercado británico crecieron, el modo de producción de las multinacionales norteamericanas empezó por fin a dar sus frutos. La intensificación de la competencia de estas empresas, y la necesidad de seguirlas en sus economías de escala, empezó a hacer que los pequeños fabricantes tuvieran que irse fundiendo progresivamente en empresas mayores (véase diagrama explicativo en el Anexo). Adquirieron, como había sido el caso en España, algunas de las empresas que les habían provisto hasta entonces de componentes (integración vertical) (Willman y Winch, 1985: 4). En el período de entreguerras, la industria automovilística británica pasó a estar dominada por seis firmas ('Big Six'): Vauxhall, Ford, Austin, Morris, Standard, y el Grupo Rootes, en el que estaban incluidas algunas de las pioneras, como Talbot o Humber (Laux,

[72] La Tarifa McKenna, aprobada en 1915, se aplicaba sobre los coches de pasajeros y sus componentes (Laux, 1992: 82-83).

1992: 104-110). Tras la II Guerra Mundial, el número de productores comenzó a disminuir. Primero vino la fusión, en 1952, de las dos empresas que en su momento habían dominado el mercado británico, Austin y Morris. Ello dio lugar a la British Motor Corporation (BMC), que sería el núcleo al que se sumarían posteriormente otras muchas. Las dos grandes compañías de origen eran ya cada una de ellas el resultado de la fusión de buen número de pequeños fabricantes: Morris aportaba nada más y nada menos que dieciséis fábricas a la BMC (Wood, 1988: 95-133).

Las fusiones siguieron durante los años '60. La compañía Standard-Triumph encontró un socio en Leyland, fabricante de vehículos comerciales, con la que se fundió en 1960. La British Motor Corporation no fue bien, teniendo que asociarse finalmente con Jaguar (1966). En 1968 el conjunto resultante fue comprado por la que ya por entonces se denominaba Leyland Motor Corporation, una próspera empresa que sumaba Standard-Triumph, Leyland y Rover. Se creaba así la British Leyland Motor Corporation, que duró siete años (1968-1975), durante los cuales su cuota de mercado disminuyó a marchas forzadas, hasta tener que ser finalmente nacionalizada (Wood, 1988: 134-169).

Como vemos, la industria del automóvil británica nunca llegó a ser muy exitosa en la creación de grandes corporaciones (Laux, 1992: 82-83). La historia de las sucesivas fusiones es una historia de fracasos y cierres de fábricas, hasta que finalmente Honda, y luego BMW, se hicieron cargo de los restos de la gran corporación automovilística británica. Se han citado razones de índole laboral, así como la falta de determinación de la dirección de BL para racionalizar el enorme monstruo que tuvo entre sus manos[73] (la

[73] La decadencia de la industria del automóvil británica, encarnada en British Leyland, ha generado todo un debate entre quienes hacen hincapié en la conflictividad laboral y la falta de determinación de la gerencia para atajarla y proceder a las necesarias reducciones de plantilla (Laux, 1992), y quienes, como Williams y otros, achacan la quiebra a una mala política comercial y de producción por parte de la empresa (Williams et al., 1987;

compañía llegó a tener cuarenta y ocho fábricas) (Wood, 1988: 170-204; Laux, 1992: 224-228). La verdad es que existían importantes razones estructurales por las que tal racionalización no era en absoluto fácil. En los años '70, las empresas de British Leyland eran las únicas del continente que todavía se proveían unas a otras de ciertos componentes, o que no tenían, como las multinacionales norteamericanas, sus propios talleres de Prensas. Algunas empresas compraban incluso los paneles prensados a otras empresas[74]. Esto se derivaba de la forma como el sector había nacido y se había desarrollado en Gran Bretaña; debido, por un lado, al carácter pionero en la producción de coches de este país, y, por otro lado, al pequeño tamaño relativo de su mercado, las empresas de fabricación de coches eran pequeñas. Este problema de dimensión, que provocaba tremendas ineficiencias y elevados costes, nunca llegó a resolverse del todo.

Como ocurría en el caso español, eran las empresas norteamericanas aquellas que exhibían un mayor grado de integración vertical. A pesar de los esfuerzos, la industria automovilística nativa no llegó al grado de racionalización e integración vertical de los productores norteamericanos asentados en el país. Vauxhall (filial de General Motors) y Ford eran las únicas empresas que disponían de una sóla planta; en ella llevaban a cabo buena parte de las actividades necesarias para la producción del vehículo. Ello posibilitó que fueran ellas, dentro del sector

---

1994: 134-165). Véase Jürgens y otros, 1993 (112-116), para un análisis de tal debate.

[74] Wood describe como en 1965 la British Motor Corporation era el único fabricante europeo de vehículos que no hacía sus propias carrocerías; era Fisher y Ludlow, una empresa de Coventry ajena al grupo, la que las hacía, proveyendo tanto a British Motor Corporation como a otras empresas (Wood, 1988: 121-122). Willman y Morris mencionan como, en ese año también, BMC trabajaba con ocho carrocerías distintas, el doble de las carrocerías que presentaban los modelos de Ford UK (Willman y Winch, 1985: 23).

automovilístico británico, las que estuvieran más preparadas para afrontar la crisis por la que atravesó el sector en la década de los '70.

A principios de esta década, ya sólo operaban cuatro grupos de producción de automóviles en Gran Bretaña: aparte de las dos multinacionales norteamericanas (Ford y General Motors), estaba la decadente British Leyland y otro conglomerado británico de menores dimensiones, el Grupo Rootes, que también empezaba a tener dificultades. Estas fueron aprovechadas por la norteamericana Chrysler para seguir de forma tardía los pasos de los dos grandes norteamericanos en Europa. Chrysler se había hecho ya con la francesa Simca y ahora adquiría una cantidad importante de acciones en Rootes (Laux, 1992: 180-181). La aventura de Chrysler en Europa duró poco: coincidió con los peores momentos de la crisis internacional del sector y Chrysler hubo de deshacerse pronto de sus operaciones europeas, ante la precaria situación financiera que atravesaba en su propio país. Como ocurrió con sus operaciones en España, las ya menguadas fábricas del Grupo Rootes pasaron en 1978 a la francesa Peugeot, que inicialmente conservó la marca británica Talbot (Laux, 1992: 220-221). De la originaria industria automovilística británica no quedaba más que una empresa (BLMC), para la cual se buscaba desesperadamente comprador. El proceso de multinacionalización se había acelerado considerablemente en Gran Bretaña después de la II Guerra Mundial.

Como ya se ha comentado anteriormente, una de las estrategias de las multinacionales norteamericanas ante la crisis fue la integración del diseño y la producción de sus distintas filiales europeas. Era también una forma de aprovechar la existencia cada vez más tangible de un mercado europeo, con lo que ello suponía de eliminación de barreras arancelarias. La racionalización consiguiente emprendida por las multinacionales norteamericanas perjudicó a la industria automovilística británica, donde Ford y General Motors redujeron sus actividades (Jürgens et al., 1993: 32). Ford se llevó el grueso de sus operaciones de diseño y desarrollo de nuevos modelos

a Alemania[75]. General Motors siguió sus pasos, reduciendo sus operaciones en Gran Bretaña a la producción y venta de vehículos: el desarrollo de nuevos modelos sería asumido por la alemana Adam Opel, a la que Vauxhall pasaba a estar subordinada. La apertura de plantas en España por parte de estas dos multinacionales marginó aún más a las filiales británicas en el seno de sus respectivas organizaciones (Marsden y otros, 1985: 14-15; Bloomfield, 1991: 19-60; Laux, 1992: 220-223).

La nacionalización de British Leyland no conllevó una mejor gestión de la empresa[76]. Finalmente, entre grandes pérdidas, el gobierno británico vendió en 1989 sus divisiones más saneadas: Jaguar, productor de coches de lujo dentro del grupo, fue a parar a Ford y Rover a British Aerospace (BA), antes de que Honda fuera adquiriendo intereses cada vez mayores en la empresa. No obstante, fue BMW, y no Honda, a quien finalmente fueron a parar las acciones mayoritarias de BA en Rover (Scarborough y Terry, 1996: 4-5). Era lo que quedaba de la industria del automóvil genuinamente británica. De las cuarenta y ocho fábricas iniciales, quedaban sólo dos, Longbridge y Cowley (Marsden et al., 1985: 20-21; Laux, 1992: 224-228).

La disminución de las actividades de las multinacionales norteamericanas y la crisis de British Leyland fueron causantes de un importante descenso del empleo en la industria automovilística británica. Otro factor, común en este caso con el caso español, era el esfuerzo de las empresas por aumentar la productividad laboral, en lo que influía de manera importante la automatización. Jürgens y otros

---

[75] Ford decidió que tendría en el futuro una sóla línea de vehículos para todo el continente, "con el diseño y la fabricación desarrollados allí donde se pudiera hacer de modo más eficiente". Ello supuso que, tanto en diseño como en fabricación, la filial británica perdiera peso relativo dentro de la nueva Ford Europa (Laux, 1992: 182).

[76] Análisis detallados de la crisis de British Leyland pueden ser encontrados en Wood (1988), Wilks (1984); Willman y Winch (1985) y Williams y otros (1994: 134-165).

citan una caída de 496.000 trabajadores en 1970 a 434.000 diez años después, y, lo que todavía supone una reducción más drástica, a 290.000 en 1985. El empleo en el sector se había reducido a la mitad en quince años (Jürgens et al., 1993: 31; Marsden et al., 1985: 60-89). Marsden et al. comentan la tendencia (constatada también en España) a la reducción proporcionalmente mayor de la mano de obra directa y el aumento paralelo de la mano de obra de mantenimiento, como resultado del cambio tecnológico. Dentro del aumento relativo de la mano de obra indirecta, hay ciertas cualificaciones que son más demandadas que otras. Se ha dado un aumento de la demanda de habilidades eléctricas, electrónicas e hidráulicas, y un descenso de la demanda de habilidades mecánicas (Marsden et al., 1985: 67-73).

En ese panorama de fuerte reducción de la producción de automovilística, irrumpen varias empresas japonesas. Frente al proteccionismo de la Unión Europea, que imponía cupos a la importación de vehículos japoneses, los productores japoneses habían decidido, como lo habían hecho en su momento las multinacionales norteamericanas, establecerse en suelo europeo (Marsden et al., 1985: 16-17). Para ello escogieron el país que les ofrecía mayores facilidades; entre ellas, una legislación laboral mucho más flexible y permisiva que la de otros países europeos. La solución que la administración conservadora había ideado para resolver la fuerte crisis por la que atravesaba el sector consistía precisamente en la "devolución a las empresas del derecho a gestionar"; es decir, en el desmantelamiento de los derechos que durante décadas habían ido adquirido los sindicatos en el seno de la empresa (Scarbrough y Terry, 1996: 1-2). En este clima favorable se fueron estableciendo, por este orden, Nissan, Toyota y Honda.

3.2. Búsqueda de la flexibilidad en la producción y la organización del trabajo.

El establecimiento de empresas como Nissan y Honda fue clave para la introducción de métodos de gestión japoneses en la industria del automóvil británica. La presencia de estas empresas, compitiendo

en su propio suelo con prácticas de organización del trabajo distintas a las que les eran propias, fue para los productores de automóviles locales un estímulo al cambio mucho mayor que el que se dio en otros lugares del continente (Scarborough y Terry, 1996: 3). Ya en 1988, Oliver y Wilkinson, en un estudio significativamente dedicado a la 'japanización' de la industria británica, afirman que "durante los años '80 Vauxhall, Talbot, Ford y British Leyland intentaron todos introducir prácticas flexibles de trabajo como parte de un intento general de mejorar la eficiencia de sus operaciones" (Oliver y Wilkinson, 1988: 52). En 1996 Scarbrough y Terry confirman que, debido a la llegada de Nissan y Honda, todos los productores británicos de vehículos habían introducido en los primeros '80 "algún elemento" de la gestión japonesa de recursos humanos, haciendo referencia expresa al trabajo en equipo. Los estudios sobre cambios en la organización del trabajo en las ocho empresas que en los '90 constituían la industria automovilística británica son, como vemos, más abundantes que en el caso español. En ellos me apoyaré para la realización del 'mapa' de introducción del trabajo en equipo que a continuación paso a esbozar.

JAGUAR

Un año después de ser adquirida por Ford (1989), este fabricante de coches de lujo planeaba en 1990 la introducción de "equipos de zona" en sus tres plantas de las Midlands. Los "equipos" estarían compuestos por 12-20 trabajadores, que se reunirían a diario para discutir las posibles mejoras en el proceso de trabajo y el producto resultante de él. Se daría también una "ampliación de funciones" (flexibilidad funcional) dentro de los equipos. La propuesta formal fue formulada en otoño de ese año, como parte de la negociación colectiva habitual, siendo rechazada por los trabajadores (Financial Times, 9/I/1990; 11/X/1990).

Dos años después, también como parte de la negociación colectiva formal, la empresa insistió en introducir "cambios en las prácticas de trabajo". La empresa por entonces era un agujero de pérdidas. En esta ocasión la votación de los trabajadores fue mayoritariamente favorable a un acuerdo de ese tipo. Se eliminarían

numerosas categorías profesionales ("demarcation lines") y se extendería el trabajo en equipo a las líneas de montaje (Financial Times, 30/X/92).

ROVER

Como ya anunciamos antes, Rover llegó a manos de BMW sólo con dos fábricas de montaje de vehículos: Longbridge y Cowley. La corporación a la que Rover había pertenecido había perdido en el período de 1978 a 1983 dos tercios de su fuerza de trabajo: ésta había pasado de 147.000 trabajadores a sólo 80.000 (Marsden et al., 1985: 64). Esta fuerte crisis desencadenó sucesivos esfuerzos por cambiar la organización del trabajo, con lo que se pretendía solucionar el serio problema de productividad laboral que arrastraba British Leyland (Marsden et al., 1985: 100-101). Son varios los autores cuyas obras, escritas a mediados de los '80, señalaban a BL como la empresa que estaba poniendo más empeño en cambiar su organización del trabajo dentro del sector del automóvil británico (Marsden et al., 1985: 100-101; Oliver y Wilkinson, 1988: 50-56). Las demás seguirían luego sus pasos.

Los intentos de introducir el trabajo en equipo en Rover se remontan, según numerosas fuentes, al momento de privatización de la compañía (Smith, 1991; EIRR, 1992; Scarbrough y Terry, 1996). Durante la etapa en la que la empresa fue gestionada por John Ryder (1975-77), la introducción de los equipos de trabajo estuvo ligada a una pretendida mejora de las relaciones laborales, muy deterioradas por entonces en la empresa (Oliver y Wilkinson, 1988: 54-55). Este intento equivaldría, por sus motivaciones, a los primeros intentos de introducción del trabajo en equipo en FASA-Renault[77]. Según Smith, era básicamente un "medio de involucrar a la burocracia sindical en

[77] Es significativo que las visitas que por entonces realizaron líderes sindicales y directivos fueron a Fiat, no a ninguna planta japonesa. Eran las experiencias de la empresa italiana las que se tomaban como punto de referencia (Willman y Winch, 1985: 96-108).

la estrategia de reflotamiento de la compañía" (Smith, 1991: 232). Las descripciones de esta iniciativa muestran un cambio que implicaba la producción en equipos de 20-30 trabajadores, los cuales se responsabilizarían de la calidad de su trabajo, adquirirían paulatinamente nuevas cualificaciones que les permitieran rotar por distintos puestos de trabajo y efectuarían tareas menores de mantenimiento y reparación (Scarbrough, 1988: 99-109). Como vemos, encajaba 'grosso modo' con el concepto de trabajo en equipo manejado en el capítulo teórico.

A partir de 1979, con la entrada de Michael Edwardes, un director más beligerante contra los sindicatos, el intento de introducir el trabajo en equipo fue ya asociado al "derecho de la dirección a mover a los trabajadores por distintos trabajos y distintas partes de la fábrica" (Smith, 1991: 234). Si la iniciativa de la dirección anterior implicaba la 'cooptación' de los sindicatos, esta nueva iniciativa era ejecutada unilateralmente por la empresa. El objetivo no era ya una mejora de las relaciones laborales, sino la obtención sin más de una mayor flexibilidad funcional. La táctica de confrontación no trajo mejores resultados a la empresa: tampoco así consiguió imponerse el trabajo en equipo (Willman y Winch, 1985: 129-148; Smith, 1991: 234-236).

A finales de los años '70, Rover establece relaciones estrechas con Honda, que pasan por la obtención por parte de esta compañía del 20% de las acciones de Rover. La influencia de la compañía japonesa fue decisiva en los cambios que Rover introdujo entonces en su organización del trabajo, aunque sólo fuera porque, después de esa adquisición inicial de acciones, Honda pretendía hacerse tarde o temprano con la totalidad de la compañía británica (Oliver y Wilkinson, 1988: 51-60; IRS, 1992; Scarbrough y Terry, 1996: 4-5).

En 1986, bajo la denominación de "Working with Pride", Rover vuelve a intentar la introducción del trabajo en equipo. En este caso, los equipos reciben el nombre de "Zone Circles" y "Zone Briefings". Como había ocurrido en otras compañías[78], se pretendía hacer a cada

[78] Véase el caso de FASA-Renault en el capítulo correspondiente.

responsable de 'zona' responsable de los gastos y beneficios que se llevaran a cabo en ella. De nuevo, habría una delimitación escasa entre los trabajos a desempeñar por los distintos miembros de la unidad ('zona'), que rotarían por ellos y asumirían tareas tradicionalmente asignadas al personal de mantenimiento y control de calidad (Marsden et al., 1985: 100-101; Oliver y Wilkinson, 1988: 53). Se le pusiera el nombre que se le pusiera, el nuevo experimento consistía aproximadamente en lo mismo que los anteriores, y encajaba con lo que en esta tesis hemos denominado 'trabajo en equipo'. El programa fue abandonado al cabo de un año, tanto por el escepticismo de los supervisores, como por la hostilidad de los delegados sindicales (shop stewards) (Scarbrough y Terry, 1986: 8).

No obstante, al año siguiente la experiencia fue revivida con el nombre de "Total Quality Initiative". En esta ocasión la empresa pretendía dar una imagen de diálogo, pero no con los sindicatos, sino con los trabajadores directamente, involucrándoles en los círculos de calidad, y dejando al margen a aquellos. Los trabajadores recibieron cuatro días de formación para el aprendizaje del esquivo concepto de "calidad total". Los nuevos "Zone Circles", sin embargo, no llegaron a atraer a más de 200 trabajadores. La resistencia sindical puso freno definitivo al intento a mediados de 1987 (Smith, 1991: 235; EIRR, 1992; IRS, 1992). Posteriores intentos son registrados, planta por planta, por Scarbrough y Terry (Scarbrough y Terry, 1996: 37).

En otoño de 1991, después de que la empresa hubiera intentado recortes de producción y bajas voluntarias en sus dos plantas, Rover lanzó una propuesta a los sindicatos para la introducción de flexibilidad funcional plena entre la plantilla[79]. Se quería poner un mayor énfasis en el trabajo en equipo y se buscaba el compromiso de los trabajadores por la mejora continua; a cambio, se les proporcionaría seguridad en el empleo y una clasificación profesional única en la que estarían integrados tanto el 'staff' como

[79] "Remoción de todas las demarcaciones profesionales con total flexibilidad en procedimientos de trabajo y movilidad entre trabajos y áreas de trabajo" (Financial Times, 18/IX/91).

los trabajadores manuales. Aparte de ello, la propuesta incluía la introducción de un foro de negociación colectiva único para todos los operarios ("single-table bargaining") (Financial Times, 6/II/91; 18/IX/91).

Tras cinco meses de negociaciones, en abril de 1992 se llegó a un acuerdo entre los sindicatos más representativos (TGWU y AEEU) y la dirección de Rover. El acuerdo recibía el nombre de "Rover Tomorrow –the New Deal" e incluía todos los puntos fundamentales referidos en el párrafo anterior (IRS, 1992; EIRR, 1992). Es importante reseñar que, aunque los sindicatos "apoyaron con entusiasmo el acuerdo" y animaron a la plantilla a ratificarlo, ésta lo hizo sólo por un estrecho margen de votos (11.961 contra 11.793) (EIRR, 1992: 24).

PEUGEOT-TALBOT

Cuando Peugeot se hizo cargo de Chrysler UK, el antiguo Grupo Rootes había quedado reducido a la fábrica de Ryton, cerca de Coventry, una fábrica vieja, heredera de una fábrica de armamento que Rootes había gestionado durante la II Guerra Mundial. En 1990, de cuatro empresas automovilísticas británicas de las que informa el Financial Times (Peugeot, Nissan, GM y Rover), Peugeot es la única que no registra cambios significativos en la organización del trabajo (Financial Times, 24/I/90). En el caso británico, como en el español, Peugeot parecía una de las empresas más remisas a la introducción del trabajo en equipo. Aunque Scarbrough y Terry también la presentan como una fábrica anticuada, registran a partir de 1991 una preocupación creciente de sus directivos por la diferencia de productividad laboral con respecto a los productores japoneses en el país. Esta preocupación empieza a ser transmitida, mediante presentaciones, a la plantilla. Los operarios de producción se empiezan a hacer cargo, a partir de ese año, de tareas de mantenimiento preventivo. La flexibilidad funcional de los operarios aumenta, pero todavía hay mucha distancia de la introducción del trabajo en equipo (Scarbrough y Terry, 1996: 35).

FORD UK

Tras los problemas de exceso de producción que había tenido a principios de siglo, el fuerte aumento de la demanda en los '60 llevó a esta empresa a plantearse un aumento de su capacidad productiva en el país. Aunque su deseo hubiera sido ampliar la fábrica de Dagenham, el gobierno británico utilizó la autorización legal necesaria para cualquier aumento de producción para forzar a esta empresa a escoger un emplazamiento donde hubiera un serio problema de desempleo (Willman y Winch, 1985: 5). Fue así que Ford UK abrió su segunda factoría en Halewood, en los alrededores de Liverpool. En 1990, a pesar de las expectativas iniciales de expansión, se informaba de que la productividad de la planta de Dagenham era peligrosamente inferior a la de sus equivalentes europeas (Financial Times, 26/VI/90). De hecho, este diario achacaba la crisis de Ford Europa a la "recesión" en la que estaba sumida su filial británica (FT, 17/II/92).

En 1979, antes de que se produjera la oleada de inversión directa japonesa en el Reino Unido, Ford lanzaba el programa "After Japan", con el que pretendía emular los métodos de gestión de recursos humanos de los productores japoneses. Se pretendía introducir "equipos en los que los trabajadores mostrarían una mayor flexibilidad en el tipo de trabajo que asumieran" (Financial Times, 24/XII/91). Oliver y Wilkinson recogen el esfuerzo de la compañía y la hostilidad que tal programa encontró entre los trabajadores y los sindicatos, lo cual será analizado en su momento en esta tesis (Oliver y Wilkinson, 1992).

En 1985, en un acuerdo para dos años alcanzado con los sindicatos, la empresa introdujo una mayor flexibilidad funcional entre la plantilla. Tal acuerdo reducía las categorías profesionales de 550 a 52, y suponía la adquisición de responsabilidades de mantenimiento y reparación por parte de los trabajadores de producción. Wilkinson y Oliver recogen impresiones negativas de los trabajadores acerca de estos cambios (Wilkinson y Oliver, 1990: 17).

En 1988, la negociación colectiva con la empresa termina en la primera huelga nacional de la plantilla en diez años. La empresa había propuesto un aumento salarial que los trabajadores

consideraban insuficiente, junto a cambios en la organización del trabajo, más sustanciales que los anteriores[80], que tampoco eran del agrado de los trabajadores, especialmente de los trabajadores más cualificados, que habrían de rotar por puestos de trabajo por debajo de su estatus (Actualidad Sociolaboral, 1988: 308). Como había ocurrido en muchas otras ocasiones en la historia laboral de Ford UK (Beynon, 1973), los oficiales del sindicato a nivel nacional aceptaron estas condiciones, mientras que los líderes sindicales de base y los trabajadores se levantaron contra ellas. El final de la huelga al cabo de dos semanas trajo consigo la necesidad de ratificar caso por caso, en cada fábrica, los cambios en la organización del trabajo acordados a nivel nacional (Wilkinson y Oliver, 1990). Una noticia del Financial Times de octubre de 1991 recogía las dificultades de la empresa para una implantación real de lo que había acordado en 1989 (FT, 14/X/91).

VAUXHALL

La senda de desarrollo de Vauxhall fue muy parecida a la de Ford. Como en el caso de Ford, las economías de escala tardaron en rendir sus frutos, pero a partir de los '60 la capacidad productiva de la fábrica de Luton empezó a resultar insuficiente. Como había ocurrido con Ford, General Motors no obtuvo el permiso gubernamental necesario para ampliar sus operaciones en Luton, lo que le obligó a establecerse en una zona deprimida. Fue también la ribera del Mersey el lugar elegido. Allí se inició la construcción de la nueva fábrica de Vauxhall, en la localidad de Ellesmere Port, cercana

[80] De nuevo se trata de cambios que confirman la homogeneidad del concepto de 'trabajo en equipo' vertido en el capítulo teórico: "Los trabajadores estarán organizados en equipos de diez a doce; los líderes de equipo asumirán la responsabilidad de organizar y distribuir las tareas dentro del equipo; se responsabilizarán de la calidad de lo producido por el mismo y distribuirán las pausas. En algunos casos los trabajadores de mantenimiento serán distribuidos entre los equipos de producción, esperándose de ellos que hagan trabajo de producción, si es preciso" (Wilkinson y Oliver, 1990: 18, traducción mía).

a Liverpool. El hecho de que fuera una planta de menores dimensiones que la de Luton, junto a la recesión de la demanda que pronto se cernió sobre la compañía, hacía temer que la planta de Ellesmere Port no duraría mucho.

La empresa había intentado introducir los círculos de calidad en los años '80, mediante el Quality Network Programme. Tal programa formaba parte de una estrategia multinacional que pretendía llevar los círculos de calidad a todas las fábricas de la corporación; la planta española también se había visto afectada por él. El Quality Network había sido acordado con lo sindicatos y, en palabras de Carr, reflejaba la "aproximación incremental [paulatina]" que General Motors seguía, como corporación, para la introducción de cambios en la organización del trabajo (Carr, 1994: 200).

A principios de los '90, la empresa se decidió por fin a una introducción más sistemática del trabajo en equipo. En el caso de Gran Bretaña, utilizó para ello la planta que estaba en una situación más precaria, Ellesmere Port: los sindicatos fueron advertidos de que sólo se construiría una nueva planta de motores allí a cambio de que se llevaran a cabo cambios sustanciales en la organización del trabajo (Stewart, 1997). La capacidad productiva de Ellesmere Port, bastante menor a la de otras plantas de GM en Europa, obligaba a aceptar la oferta. El 'Acuerdo V6', nombre del motor que se fabricaría en una nueva planta adyacente a la de montaje, incluía, aparte del trabajo en equipo, un nuevo procedimiento de negociación colectiva, una mayor regulación del conflicto laboral (con el objeto de hacerlo más improbable) y un sustancial aumento salarial (FT, 6/IV/90; Mueller y Purcell, 1992).

Una vez introducido en Ellesmere Port, la empresa juzgó que sería fácil introducir el trabajo en equipo en Luton. No obstante, la negociación allí fue más dura de lo esperado. Comenzó en 1990, poco después de la firma del acuerdo en Ellesmere Port, y sólo en 1992 la empresa consiguió que los sindicatos aceptaran la introducción del trabajo en equipo. Junto a ello, se acordaba también un importante aumento salarial, un único foro de negociación colectiva para todos los sindicatos ('single-table bargaining') y un nuevo régimen disciplinario (Carr, 1994: 200-201).

NISSAN, HONDA y TOYOTA

Nissan anunció en 1984 que se establecería en el Reino Unido y en 1986 empezó la producción de vehículos en su planta de Sunderland, en el norte de Inglaterra, sobre la que Garrahan y Stewart han realizado una investigación exhaustiva (Garrahan y Stewart, 1992). En 1989, Honda abrió su propia planta de motores en Swindon. Más tarde, en 1992, abriría una planta de montaje de coches junto a la anterior. Toyota fue el último productor japonés en asentarse en el Reino Unido: abrió una planta de motores en Deeside, en el norte de Gales, y una de montaje de vehículos en Burnaston (Derbyshire) en 1992.

En todos estos casos se siguió un patrón de negociación con los sindicatos y una forma de organizar el trabajo muy parecidas. En lo que se refiere a la negociación con los sindicatos, Nissan y Toyota procedieron a una especie de "subasta" de los derechos de representación sindical, reconociendo sólo a aquel sindicato que les ofreciera mejores condiciones. Así se firmaron los 'acuerdos de sindicato único' ("single-union agreements"), muy polémicos en el ámbito sindical y de los que, al menos en el caso del automóvil, salieron casi siempre beneficiados dos sindicatos, el EETPU y el AEU, que se acabarían fundiendo en uno sólo. El sindicato resultante (AEEU) fue el único portavoz de los trabajadores reconocido por Nissan y Toyota (The Economist, 23/II/91, Financial Times, 1/XI/91). En el caso de Honda, no se reconoció ningún sindicato (Financial Times, 9/XI/92).

Los 'acuerdos de sindicato único', aparte de incluir cláusulas como la prohibición expresa de movilización contra la dirección de la empresa, recogían una organización del trabajo en la que, como las respectivas casas-madre en Japón, el trabajo en equipo era fundamental. Nissan, Honda y Toyota funcionaron desde un principio con trabajo en equipo (Scarbrough y Terry, 1996). Aunque el estudio de la reacción sindical al desenvolvimiento del trabajo en equipo en ellas no deja de tener su interés, la posición de debilidad de la que desde un principio partieron los sindicatos condiciona su respuesta. El mero hecho de ser empresas de 'nueva planta'

('greenfield site') supone fuertes constricciones a la acción sindical contra cualquier desventaja que los sindicatos perciban en la nueva organización del trabajo. Por ese motivo decidí que la empresa escogida en el caso británico fuera una empresa ya vieja ('brownfield site'). Ello no quiere decir que la presencia de estas empresas japonesas, con su particular organización del trabajo, no fuera, como veremos más adelante, un importante condicionante de la posición sindical hacia el trabajo en equipo en las restantes empresas británicas del sector.

Jaguar, Rover, Peugeot-Talbot, Ford y Vauxhall eran las empresas entre las cuales escoger los casos de estudio británicos. La limitación de recursos me obligaba a restringir mi investigación a una de ellas. Peugeot Talbot no se había distinguido especialmente por la introducción del trabajo en equipo. De las otras cuatro restantes, Vauxhall parecía la más apropiada, pues, a diferencia de las demás, en ella se estaban introduciendo cambios muy similares a los de la filial española de la misma multinacional. Ello ayudaba a controlar la posible influencia ejercida por las diferencias de compañía; por ejemplo, la diferencia en estilo de dirección. Marginson y Sisson razonan como una compañía multinacional 'etnocéntrica' tiende a imponer las prácticas y políticas de la casa matriz sobre las filiales, mientras que una compañía 'policéntrica' deja libertad a las filiales para que se adapten a las características de su país. A las primeras las denominan 'innovadoras' (en la medida en que puedan forzar cambios en otros países); las segundas son 'adaptadoras' por excelencia (Marginson y Sisson, 1994: 33). El escoger una multinacional americana ayuda a nuestros propósitos, pues, como Marginson y Sisson demuestran, son las multinacionales japonesas y norteamericanas las que más tienden a desarrollar un estilo 'etnocéntrico'. El "alto nivel de integración en la producción y provisión de servicios" de industrias como la del automóvil favorecen también que la política de relaciones laborales de la empresa sea más 'centralizada' (Marginson y Sisson, 1994: 35)

4. Conclusiones

La introducción del trabajo en equipo parece algo bastante más fragmentario e incipiente de lo que algunos autores quieren anunciar. En primer lugar, tanto las empresas españolas como las británicas se proponían cambios en un mismo sentido, o habían experimentado ya con ellos, pero tales cambios eran mucho menos sistemáticos de lo que Womack y otros anunciaban. No existía un modelo único para la introducción del trabajo en equipo, ni la 'producción ajustada' parecía existir como el paquete compacto de cambios para el que estos autores habían creado tal término. Ello refuerza la postura implícita a favor de una visión 'no sistémica' adoptada en el capítulo teórico, en la medida en la que en él se eligió el 'trabajo en equipo' como elemento aislado frente al que analizar la reacción de los sindicatos. En segundo lugar, ciertos casos vistos aquí (como el de Renault, en España; y el de Rover, en el Reino Unido), unidos a los casos de Fiat y Volvo en su tiempo, permiten afirmar que el trabajo en equipo no es en absoluto una creación de los productores japoneses. Antes de que estos popularizaran por todo el mundo su forma de organización del trabajo, ya había un número importante de productores occidentales que habían experimentado con ella. En tercer lugar, el cambio en la organización del trabajo parecía mucho menos real que programado. No se puede hablar en absoluto de la "revolución" de la que hablaban Womack y otros.

No obstante, sí que se ha ofrecido suficiente evidencia de que la industria del automóvil estaba siendo en los años '90 escenario, tanto en un país como en otro, de un esfuerzo por parte de las compañías por cambiar en un mismo sentido su organización del trabajo. En esta medida, el estímulo para una reacción sindical estaba servido en ambos países. Las empresas que en España, en el momento de la realización de la primera fase del trabajo de campo, parecían haberse destacado más en la introducción del trabajo en equipo eran SEAT, Renault y Opel España. En cuanto a Gran Bretaña, eran sin duda más, siendo Peugeot-Talbot la única excepción en este sentido. No obstante, la limitación de recursos me llevó a escoger dentro de las 'brownfield sites', o empresas ya establecidas, aquella que disponía

también de una filial en España. Tal empresa era Vauxhall, filial británica de General Motors Europa.

El desequilibrio que supone tener tres casos de estudio españoles y sólo uno británico será subsanado recurriendo a la mayor abundancia de estudios existente en el caso británico. De la misma forma que esa mayor abundancia de estudios nos ha permitido, sin necesidad de ulterior trabajo de campo, obtener una visión general de la introducción del trabajo en equipo en la industria del automóvil británica, permitirá también reforzar las conclusiones acerca de la reacción sindical a este cambio extraídas de la empresa escogida.

CAPÍTULO 4

INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN OPEL ESPAÑA

1. Introducción a la empresa

General Motors España, actualmente llamada Opel España[1], ha sido una de las primeras empresas españolas de automoción en intentar la introducción del trabajo en equipo. También ha sido la que más lejos ha llegado en sus esfuerzos por realizar semejante cambio en la organización del trabajo.

General Motors se estableció en España al amparo del decreto-ley de 1977 que continuaba la liberalización del sector de automoción en España (ver cap.III). Tal decreto permitía una mayor importación de vehículos y de componentes para su fabricación; a cambio, las empresas que se acogieran a dicho decreto deberían alcanzar una determinada cota de producción y exportar buena parte de lo producido. Sobre esta base, General Motors pidió y obtuvo en 1979 la licencia para fabricar coches en suelo español (Castells, 1986: 565-63). Un año después comenzó el levantamiento de la nueva factoría en Figueruelas, un pequeño pueblo en las cercanías de Zaragoza, y dos años más tarde, en 1982, salió el primer coche de sus líneas de montaje.

Desde entonces hasta ahora, una serie de indicadores dibujan una evolución muy positiva de la empresa. Exceptuando un pequeño

[1] Cambió recientemente de denominación por motivos comerciales. Aquí la denominaré con el nombre que tiene actualmente.

bache de pérdidas en 1985, la empresa ha aumentado rápidamente sus beneficios en los últimos años, hasta colocarse por delante de las demás empresas del sector que operan en el país (ver Tabla II). En cuanto a la evolución del empleo (Tabla I), Opel España ha sido, junto a Ford y Citroen, una de las empresas que ha mantenido su plantilla más o menos estable a lo largo de la última década, en la que la tónica general del sector, tanto a nivel nacional como internacional, ha sido la reducción de costes laborales.

Por último, como se puede apreciar en el gráfico correspondiente del capítulo III y en la tabla III del presente capítulo, la productividad del trabajo en Opel España ha crecido desde el principio del funcionamiento de la fábrica hasta colocarse muy por encima de las restantes empresas del sector. Únicamente la otra multinacional norteamericana, cuya fábrica es también bastante reciente, emula los resultados de Opel España.

2. Evolución de las relaciones laborales en Opel España

Tanto las relaciones de la empresa con los principales sindicatos como la relación de dichos sindicatos entre si pueden dividirse en tres etapas, que corresponden más o menos a las etapas en las que se divide la representación sindical en el comité de empresa.

Las primeras elecciones sindicales, celebradas nada más abrirse la fábrica (1983), dieron la mayoría en el comité de empresa a la UGT. Esta sección sindical fue la que dirigió la negociación del primer convenio con la empresa. Por aquel entonces, según la percepción tanto de líderes sindicales de UGT como de CCOO, el discurso y la posición de CCOO respecto a la empresa era mucho más radical de lo que lo era en el momento de la negociación del

Tabla I. Evolución del empleo por empresa en la industria del automóvil española

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Peug-Talbot	13757	13472	9791	9050	8661	8043	7824	7431	6776	6674	6378	5780	5331
Citroen	9244	9887	9762	9135	8702	8500	8406	8411	8396	7992	8410	8521	8267
Renault	22027	21952	21813	21714	21586	20539	19725	19862	18904	18335	17400	15876	14881
Ford	9714	9736	9202	9373	8834	8562	7935	8272	9548	10474	10855	10283	9545
G.M.	**625**	**2611**	**7267**	**8900**	**8331**	**8262**	**8100**	**8351**	**9130**	**9387**	**9448**	**9355**	**9329**
Seat	31682	25500	25235	25170	23610	21500	22197	21358	23777	23847	21800	25363	24268

Fuente: Memorias ANFAC; elaboración propia.

TABLA II. Evolución de beneficios netos por empresa en la industria del automóvil española (Millones de ptas.)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Renault	3820	3518	13876	11151	411	67	18976	14617	11747	7568	1047	3550	
Seat	-20544	-20160	-23665	-35778	-36190	-36568	-27433	-5031	1172	5779	1587	2486	-12756
Ford	449	6497	8330	3398	12091	9779	19670	41945	S.D.	24074	14457	20539	
G.M.			**6963**	**S.D.**	**S.D.**	**-5500**	**S.D.**	**10120**	**27895**	**30467**	**34242**	**30967**	
Citroen	-44	-409	-1737	-3963	-5382	-106	3040	10279	13746	16246	10503	5568	
Peug-Talbot	-4882	9512	-12754	-8022	-5277	-493	2028	7280	17480	17813	8310	993	

Fuente: Memorias ANFAC; elaboración propia.

Tabla III. Evolución de la productividad del trabajo x empresa en la industria del automóvil española (Nº de unidades x trabajador y x año)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Talbot	4,77	4,37	5,41	5,97	9,95	11,91	12,91	14,52	15,60	19,69	22,16	21,85	20,86
Citroen	9,17	7,53	9,68	12,28	11,31	8,63	8,34	13,43	13,21	14,92	13,50	14,38	17,08
Renault	14,74	12,25	13,57	13,04	9,95	10,91	11,73	11,96	13,43	14,96	14,59	17,22	20,80
Ford	26,76	25,47	24,12	23,67	29,66	29,77	32,37	31,84	27,91	28,06	30,02	33,19	32,55
G.M.	--	--	3,00	27,67	31,20	33,53	37,54	35,21	38,79	39,38	39,93	40,85	39,27
Seat	9,26	8,03	9,51	8,89	10,81	14,17	14,33	18,09	17,10	18,86	21,43	20,81	13,57

Tabla IV. Evolución de la representación sindical en el comité de empresa de Opel-España

Elecciones	Nº delegados	UGT		CCOO		USO		CGT		INDEP		ACUM		SIAR	
		C.1*	C.2*	C.1	C.2	C.1	C.2	C.1	C.2	C.1	C.2	C.1	C.2	C.1	C.2
1983	24	12		10		--		--		2		--		--	
1984	37	4	8	2	18	1	4	--	--	--	--	--	--	--	--
1986	37	3	14	2	9	2	3	--	4	--	--	--	--	--	--
1990	39	2	17	1	11	1	3	--	3	--	--	2	--	--	--
1994	39	2	12	1	12	1	4	--	2	--	--	2	--	--	3

Fuente: Instituto de Mediación, Arbitraje y Conciliación, (Zaragoza).
* 1= Colegio de Tecnicos y Cuadros; 2= Colegio de Especialistas y No Cualificados

trabajo en equipo. También lo era respecto al sindicato rival, UGT[2]. Según UGT 1, el primer convenio "fue bueno, pero quizá las expectativas eran mayores". De ahí que en las elecciones sindicales del año siguiente se produjera un vuelco hacia la sección sindical que parecía mostrarse más reivindicativa: como se puede apreciar en la tabla IV, CCOO obtuvo en tales elecciones una amplia mayoría de 20 delegados, frente a sólo 12 de UGT.

Tabla V. Evolución del voto en el colegio de especialistas y no cualificados

Eleccs.sindicales	UGT	CCOO	USO	CGT	SIAR
1984	21,6%	48,9%	9,2%	--	--
1986	42%	25,9%	9,1%	9,6% (CNT-A)	--
1990	41,3%	26,9%	8,0%	6,1%	--
1994	27,5%	27,4%	7,9%	5,5%	6,9%

Nota: No dispongo de datos para las elecciones sindicales de 1983
Fuente: Instituto de Mediciación, Arbitraje y Conciliación (Zaragoza)

Ello marca el inicio de la segunda etapa, mucho más conflictiva en las relaciones con la dirección de la empresa. El siguiente convenio colectivo, negociado el mismo 1984, supuso una de las huelgas más largas de la breve historia de Opel España, una huelga de 14 días con movilizaciones en la vecina ciudad de Zaragoza. Esta huelga perseguía fundamentalmente el control de los ritmos de trabajo[3] ("la llave de la cadena", según lo llamaban algunos líderes sindicales). Se trataba de "saber a qué ritmo se trabajaba, que no pudieran hacer avanzar el ritmo, que siempre los tiempos de las

[2] Según UGT 1, la relación entre CCOO y UGT "entonces era como el agua y el aceite... A nosotros nos trataban de 'chivatos de la patronal', los 'vendidos de la empresa'... Imaginate por el lenguaje como era la acción (...). Ese lenguaje no se ha repetido luego. Eso de considerarnos a nosotros vendidos, colaboradores... o algunas cosas peores que se le ocurrían a [CCOO 3] en aquellos tiempos".

[3] La existencia de un problema con los ritmos de trabajo se ve reflejada en una noticia de EL PAIS (9 de junio de 1986), en la que las centrales sindicales mayoritarias (CCOO, UGT, USO) se quejan de las condiciones de trabajo en la fábrica. Según dicha noticia, "el ritmo de trabajo ha experimentado un constante aumento, hasta alcanzar en la actualidad los 88 coches fabricados por hora".

operaciones y todas esas cosas fueran una cuestión que controláramos" (CCOO 3). Según este sindicalista, "se consiguieron las pausas de descanso, pero no se consiguió el control de la llave de la cadena". El siguiente convenio, firmado por dos años (1985 y 1986), sólo tuvo ya dos días de huelga. Según UGT 1, CCOO "se había curado en salud con la experiencia del '84".

Las terceras elecciones sindicales, en 1986, supusieron el principio de la tercera etapa[4]. Estas elecciones dieron de nuevo la mayoría a la Unión General de Trabajadores. Desde entonces hasta el momento de realización del trabajo de campo no perdió tal mayoría. Una de las razones del descenso en número de delegados de CCOO puede estar en el esfuerzo realizado durante la negociación del convenio de 1984. CCOO 3 habla también de una lucha del sindicato en contra de las horas extra, que habría sido impopular entre la plantilla, para justificar el que en esas elecciones UGT retomara la mayoría[5].

La tercera etapa estuvo caracterizada por una moderación progresiva de CCOO, un mayor diálogo con UGT y una menor conflictividad general con la empresa. Los convenios de 1990, 1992 y 1994 fueron menos conflictivos. Todavía en la negociación del convenio de 1987, ya con mayoría de UGT en el comité, se libró una batalla fuerte contra la empresa, con otros 14 días de huelga. El convenio, con una validez de tres años, únicamente fue firmado por UGT; CCOO y el sindicato anarquista CNT-A, que luego se convertiría en CGT, se abstuvieron. Este pudo ser otro fracaso de CCOO, después de las elecciones sindicales anteriores. El tercero vino dado por la oposición de este sindicato a la creación de un turno de noche, que fue sin embargo aprobado por la plantilla ese mismo año. La mayoría de la plantilla iba dando así la espalda a la actitud más radical de CCOO hacia la empresa.

---

[4] CCOO 3 ponía este año como el principio de un cambio en las relaciones de ambas secciones sindicales, relancionándolo con un giro hacia la unidad sindical a nivel nacional. UGT 1 hacía mayor hincapie en la huelga durante la negociación del convenio del '84, como razón fundamental de que tal cambio tuviera lugar.

[5] "Se inicia una campaña por nuestra parte contra las horas extra y ello tiene unos resultados de que perdemos la mayoría en el año '86" (CCOO 3).

Todo ello condujo a la moderación progresiva de la sección sindical de CCOO, que culminaría en la negociación del convenio de 1992. Entonces, CCOO llegó a forzar hasta tres veces la reapertura de la negociación del convenio, tratando de conseguir algo más de lo que se iba a firmar. Tras la tercera apertura, la plantilla votó lo mismo que la empresa había ofrecido al final de la segunda, pero para un plazo más largo de tiempo (un año más de convenio): "la plantilla les dejó en entredicho, al aceptar menos de lo que se dirimía en julio" (UGT 6). Ello suponía otro relativo fracaso político para la sección sindical, según algunos líderes de UGT; muchos de ellos juzgaban que ese fue el momento en el que se produjo el cambio definitivo en la cúpula de CCOO (UGT 3, UGT 4, UGT 5, UGT 6, UGT 8[6]).

La evolución política en el interior de CCOO reflejaba este proceso de moderación. Si la sección sindical de UGT en Opel España era más o menos homogénea ideológicamente, no ocurría otro tanto con la de CCOO, en la que parecía más evidente la existencia de varias líneas o facciones, asociadas con distintos partidos políticos. El ala izquierda de la sección sindical estaría constituida por una serie de líderes sindicales pertenecientes al Movimiento Comunista (MC) y a la Liga Comunista Revolucionaria (LCR). CCOO 1 y 3 pertenecían a la LCR y CCOO 5, al MC. Ambos grupos habían mantenido durante un tiempo posiciones muy cercanas en el seno de la sección, pero a finales de los años '80 la LCR, más influyente, se distanció del MC y se aproximó a posiciones más moderadas.

A la derecha de ellos estaba la gente que representaba a las facciones principales en el sindicato a nivel nacional: los más próximos al Partido Comunista, seguidores de Agustín Moreno, y, por otro lado, los seguidores de Antonio Gutiérrez, más desligados

---

[6] UGT 3 hablaba de "un cambio radical" percibido en CCOO "a la vuelta de vacaciones", en el año '92. "No se lo que pasó durante ese verano –confirmaba UGT 5-. A la vuelta del verano [CCOO 3, destacado dirigente de la sección sindical] ya no está. A partir de enero él finalmente ya está en Madrid. Yo creo que en Madrid jugaron a apartar a [CCOO 3]". UGT 9 hablaba de que antes del '92 "la posición de CCOO era muy negativa".

del Partido Comunista en el sindicato. Finalmente había incluso miembros del Partido Socialista Obrero Español, un caso especial dentro del sindicato, tal y como era explicado por los entrevistados, puesto que el sindicato a nivel regional estaba llevado por gente que había pertenecido en su día al Partido Comunista y se había pasado al PSOE (*carrillistas*[7]). Estas diferencias ideológicas o políticas en el seno de la sección salieron a menudo a colación en las entrevistas sostenidas con los miembros de la sección (CCOO 4, CCOO 7[8]).

Aparentemente hasta hacía poco tiempo (en el momento de realización del trabajo de campo) la sección sindical había estado controlada por el ala izquierda de la misma, la gente de la LCR y el MC. Su control se había fundado más en su capacidad de movilización y en el compromiso político de sus representantes, muy activos en la sección sindical, que en su peso relativo dentro de ella: "el número... somos ahora 1.750 afiliados; entre la Liga y el MC, ¿qué podrían tener?: pues a lo mejor había 14 ó 15. Sin embargo, de esos 14 o 15, 10 estaban en aquella ejecutiva amplia de la que te hablaba, más otros seis o siete trabajadores normales que simpatizaban con esas posiciones más radicales sin militar en ningún partido" (CCOO 4[9]).

El giro de la Liga hacia posiciones más moderadas fue determinante en la moderación general de la sección. El secretario general de USO-Opel hablaba de una "integración de la Liga en

---

[7] Seguidores de Santiago Carrillo, antiguo secretario general del Partido Comunista de España.

[8] CCOO 7 hablaba de la "evolución ideológica" sufrida por la sección sindical en los últimos tiempos y para ilustrarla comparaba la posición mantenida por el sindicato respecto al turno de noche, en 1987, con la posición mantenida respecto al trabajo en equipo. Respecto al turno de noche comentaba: "Eran otros tiempos; la sección sindical tenía una línea diferente a la que tiene ahora. El sindicato, en general, tenía una línea diferente. CCOO decide 'que implanten ellos y nosotros, cuando surjan los problemas, iremos a resolverlos'. Sin embargo aquí [con el trabajo en equipo] el planteamiento es totalmente distinto: es de subirte al carro desde el principio".

[9] Confirmación de tal idea en CCOO 7: "a ese grupo minoritaro [refiriéndose al MC y a la LCR] se une más gente, que no está afiliada pero está de acuerdo con la línea [seguida por ellos]".

Izquierda Unida"; algunos líderes de UGT (UGT 4, UGT 5 y UGT 7) comentaban también está moderación de parte de los de la "línea dura" (como ellos la llamaban), y mencionaban expresamente a los dos líderes de la Liga de los que hemos hablado antes (CCOO 1 y CCOO 3)[10]. Todos ponían la negociación del convenio del '92 como el momento de dicha transición política en el seno de CCOO-Opel.

Por otro lado, una remodelación de la ejecutiva en 1993 contribuyó también a la moderación general de la sección sindical: anteriormente la ejecutiva había estado compuesta de 30 miembros; después de la IV Conferencia de la sección sindical (abril de 1993), la ejecutiva pasó a estar compuesta sólo por 9. Preguntado CCOO 4 por el peso que tenía el sector radical en la antigua ejecutiva extensa, contestaba: "Tenía... no te voy a decir que eran mayoritarios de mayoría absoluta, pero sí tenían más que el resto de los otros núcleos de CCOO" (CCOO 14); en la nueva ejecutiva, sin embargo, "de los nueve [que la componen] sólo hay uno" que represente al ala radical[11]. El cambio organizativo supuso, pues, que quedaran fuera de la ejecutiva los miembros más radicales de la sección. Otros, como ya hemos visto, perdieron sus señas de identidad radicales, siendo adscritos a posiciones más moderadas. Finalmente CCOO 3, que pertenecía a la LCR y había sido el anterior secretario general de la sección, la abandonó en septiembre de 1993 para desplazarse a Madrid como responsable del automóvil de la Federación Minerometalúrgica. "En este momento, quien realmente controla la sección sindical [de CCOO] es IU; ...bueno, la gente que apoya el proyecto de IU" (CCOO 4).

En tercer lugar, varios comentarios inducen a pensar que esta moderación de CCOO-Opel reflejaba una moderación del sindicato a

---

[10] "[CCOO 3] se dio cuenta [a partir de la negociación del convenio del '92 que no tenía sentido seguir con una línea tan dura" (UGT 5). CCOO 4 confirmaba esta visión: "cuando todavía estaba [CCOO 3] en posiciones radicales, ya decía [CCOO 1] que esto iba cambiar, que teníamos... [que cambiar]".

[11] UGT 4 y UGT 5 mencionaban también esta reunión de la sección sindical a la que me he referido (IV Conferencia de CCOO-Opel) como el momento en el que la "línea dura" de la misma queda al margen de la dirección. CCOO 7 afirmaba que es en la conferencia "cuando se da el cambio ideológico" en la sección.

nivel nacional, e incluso una política de unidad sindical con UGT. CCOO 7 hablaba de la "evolución ideológica" experimentada por la sección sindical, se refería al momento en el que la misma rechazó entrar a negociar el turno de noche y comentaba: "Eran otros tiempos, la sección sindical tenía otra línea diferente a la de ahora. *El sindicato en general tenía una línea diferente*". UGT 6 hablaba de la unidad sindical que se estaba gestando en el '92; al preguntarle si se estaba dando a nivel de empresa, contestaba: "No, a nivel de Madrid... las directrices venían encaminadas a ello". CCOO 5 hablaba también de "unidad sindical", y mencionaba el trabajo en equipo como "un eslabón más" de dicha unidad.

3. Organización y actividad sindical en Opel España

3.1. Sindicatos representados en el comité de empresa

Como se puede apreciar en la tabla IV, los principales sindicatos representados en el comité de empresa de Opel España son Comisiones Obreras y la Unión General de Trabajadores. Detrás de ellos, a considerable distancia, vienen la Confederación General del Trabajo (CGT) y la Unión Sindical Obrera (USO). La CGT procede de una escisión del histórico sindicato anarquista Confederación Nacional del Trabajo. Su posición suele estar, por lo general, a la izquierda de CCOO, interviniendo escasamente en los acuerdos a los que llega el comité de empresa con la dirección de la misma. En posiciones cercanas a la Unión General de Trabajadores está la Unión Sindical Obrera (USO), cuya influencia a nivel nacional ha decrecido considerablemente durante el final del Franquismo y la transición a la democracia. Si la USO ha mantenido más o menos su nivel de representación en el comité de empresa, la CGT por el contrario lo ha ido perdiendo paulatinamente. Ello puede ser otro reflejo de la moderación progresiva de la plantilla.

En las elecciones de 1990 concurrió por primera vez un sindicato de cuadros específico de la empresa (ACUMAGME) y en las últimas elecciones (1994) surgió un sindicato de corte nacionalista, el

Sindicato Independiente de Aragón (SIAR), con representación en alguna otra empresa de la región y que pretende ser una extensión en ciertas empresas de la Comunidad Autónoma del Partido Aragonés Regionalista.

3.2. Estructura y funcionamiento de las secciones sindicales de UGT y CCOO.

En el momento de la negociación del trabajo en equipo, las secciones sindicales de UGT y CCOO en Opel España tenían juntas un peso suficiente como para que el éxito o el fracaso de la introducción del trabajo en equipo dependiera en gran medida de ellas. Por eso me centraré en ellas en este capítulo. Ambas tienen una estructura muy similar: el máximo órgano ejecutivo es la asamblea de afiliados[12], que elige a otros dos órganos de decisión: la comisión ejecutiva y un órgano intermedio, llamado *pleno* en el caso de UGT y *consejo* en el caso de CCOO.

El *pleno* de UGT está compuesto por cincuenta personas, aparte de los miembros de la *comisión ejecutiva*, que en su caso son once. El pleno se reúne con mayor frecuencia que la asamblea de afiliados, es el máximo órgano entre asambleas y supervisa el trabajo de la comisión ejecutiva. Sirve también de intermediario en la transmisión de las decisiones que la ejecutiva va tomando, pero no parece que sea elegido con un carácter 'geográfico', intentando representar las distintas áreas de la fábrica:

> "Nosotros no le hemos dicho a cada uno de ellos 'mira, tu te vas a encargar de la 21, 11, 12 y 13 [números de naves]', pero de alguna forma son gente que está trabajando allí y se supone que, por una mayor inquietud que tienen ellos, por una mayor información que les damos nosotros, son un poco los que nos transmiten y a quienes transmitimos" (UGT 1).

En el caso de la sección sindical de CCOO el órgano equivalente al pleno de UGT es el *consejo*. Tiene funciones similares a las del

[12] En el caso de CCOO recibe el nombre de conferencia.

pleno de UGT y está compuesto por 60 miembros, que en este caso sí son elegidos por naves, "procurando que estén presentes todas las naves y colectivos" (texto de la IV Conferencia de la sección sindical). Tal consejo fue creado muy recientemente, con motivo de la IV Conferencia de la sección sindical, celebrada en abril de 1993. Anteriormente no existía[13].

Las comisiones ejecutivas de ambos sindicatos (once miembros en el caso de UGT y nueve en el caso de CCOO[14]) son las que llevan a cabo la labor diaria del sindicato y están estructuradas en secretarías por temas o funciones, aunque alguna representa a algún colectivo concreto, como el de Técnicos y Cuadros, dentro del cual pretenden actualmente expandirse ambos sindicatos. Ambas ejecutivas, la de CCOO y la de UGT, fueron renovadas en algún momento durante el periodo (1992-1994) en que fue estudiada la empresa. En el caso de UGT la nueva ejecutiva elegida en abril del '94 se caracterizaba por una gran continuidad respecto a la anterior: sólo había un miembro de la ejecutiva antigua que no salió reelegido[15]; en el caso de CCOO se produjo la reorganización de la ejecutiva de la que se ha hablado con anterioridad.

Son excepcionales los casos en los que los miembros de las dos ejecutivas no lo son a su vez del comité de empresa; es decir, en que no figuran en la cabecera de las listas electorales de sus respectivas secciones sindicales para el comité de empresa. De esta forma los dos canales de representación de los trabajadores en la empresa española, las secciones sindicales y el comité de empresa, se imbrican, de hecho, en uno sólo. La forma como las dos secciones sindicales elaboran sus listas electorales indica, por lo tanto, cómo son seleccionados los máximos representantes sindicales en la empresa. En el caso de UGT "primero va el secretario general; luego el de la nave más importante, que es Montaje Final, segundo el de Carrocerías, tercero el de Chasis, el cuarto de Prensas, el quinto de Pinturas, el sexto nuevamente de Montaje... y así [sucesivamente],

---

[13] Confirmación por parte de CCOO 14.

[14] Fue reducida de treinta miembros a nueve en la conferencia de abril de 1993 (ver epígrafe anterior).

[15] Información aportada por UGT 4 y UGT 7.

para que, saquemos el número de delegados que saquemos, estén bien distribuidos" (UGT 1). De esta manera se establece un cupo de candidatos por nave, dependiendo del número de candidatos totales que cada sección sindical quiera presentar. Lo que viene a continuación es la celebración de unas 'elecciones primarias' en cada nave. A ellas se presentan los afiliados del sindicato de dicha nave que quieren figurar en las listas electorales y salen elegidos tantos representantes como correspondan al cupo de esa nave[16]. CCOO 2 me confirmó el mismo procedimiento de selección de representantes por naves para la sección sindical de CCOO.

3.3. Comité de empresa y actividad sindical de sus miembros

La actividad del comité de empresa en empresas grandes como Opel España se canaliza frecuentemente a través de comisiones mixtas constituidas por miembros del comité de empresa y representantes de la empresa. El trabajo de cada una de estas comisiones se centra en un aspecto concreto de la relación laboral; así, en el caso de Opel España, hay una Comisión Mixta de Valoración de Puestos de Trabajo, un Comité de Seguridad e Higiene o una Comisión Mixta de Métodos y Tiempos.

Aparte de la posible labor que desempeñen en alguna de estas comisiones, los delegados del comité de empresa son los que desarrollan la labor sindical cotidiana en el seno de la empresa. Cuando un trabajador tiene un problema, "lo habitual es que, si está afiliado, llame al miembro del comité de empresa o delegado sindical de su sindicato que haya en su planta, que va a verle, ve el problema y lo canaliza, bien a través de las diferentes comisiones del comité, o va al 'manager' que sea, para tratar el problema. Si no está afiliado,

[16] Sabiendo que, como he dicho antes, los miembros de las comisiones ejecutivas suelen estar, casi en pleno, en el comité de empresa, le plantee a UGT 1 la posibilidad de que algún miembro de la ejecutiva no saliera elegido en las 'primarias' de su nave. Su contestación fue la siguiente: "Si alguien de la ejecutiva se quedara fuera del comité porque no ha salido respaldado por la plantilla, ya me dirás tu cuál es el siguiente paso...".

va a tratar de localizar a cualquiera del comité de empresa. También hay simpatías: gente que no está afiliada, pero prefiere a uno de CCOO o de UGT" (CCOO 2). UGT 1, no obstante, no daba tanta importancia al origen sindical del delegado: "afiliados nuestros acuden al primer delegado que encuentran, y los que no están afiliados igual".

Para toda esta labor, los delegados de empresa disponen de un tiempo asignado por ley (40 horas mensuales, en empresas grandes como Opel España). No obstante, es frecuente que dentro de una sección sindical se produzca una transferencia de tiempo de unos delegados a otros, con el objeto de que ciertos miembros de ella queden por completo liberados de sus obligaciones laborales. También se realizan las transferencias atendiendo a la dificultad de los delegados para desplazarse a atender las demandas de los trabajadores: "cede quien tiene libertad de movimientos: si uno es de Mantenimiento y se puede estar moviendo libremente sin pedir horas sindicales, o es de Control de Calidad... [no necesita horas sindicales]; el que está sujeto en la cadena, que cada vez que sale tiene que haber otro ocupando su puesto, a ese es al que hay que cederle [horas sindicales]" (UGT 1, información confirmada por CCOO 2).

Los principales representantes sindicales son, pues, elegidos con un criterio geográfico, similar al de los 'shop stewards' británicos, aunque el grupo que los elige es considerablemente superior. Por otro lado, la labor cotidiana que realizan es posiblemente muy similar a la de los 'shop stewards'. Ambas cosas harían que el delegado de personal español sintiera, de la misma forma que el 'shop steward' británico, la amenaza que supone el que el líder del equipo asuma la resolución de problemas que tradicionalmente le competen.

No obstante, otros factores operan en sentido contrario: en primer lugar, el delegado de personal tiene una labor sindical más amplia que la del 'shop steward', por su pertenencia al comité de empresa, en donde se tratan asuntos generales, no concernientes específicamente a un área de la empresa; en segundo lugar, el ámbito al que, de modo informal, representa el delegado de personal en empresas como Opel España es más amplio que el del equipo, con lo

cual es posible que no se sienta tan amenazado por la nueva figura del 'coordinador', o 'líder de equipo', como ocurre en el caso del 'shop steward', que representa a una *constituency* de entre quince y ochenta trabajadores similar a la del equipo.

A diferencia de los sindicatos británicos, UGT y CCOO no están oficialmente enmarcados en un determinado colectivo dentro de las empresas del metal: ambos, en teoría, representan a todos los trabajadores, sin distinción de profesión o categoría. No obstante, los testimonios de los entrevistados permitían suponer que en realidad sí se producía un arraigo de cada uno de esos sindicatos en un colectivo concreto. Según CCOO 3, la afiliación a CCOO se da sobre todo en las categorías más bajas. UGT 3 lo confirmaba: "Nosotros tenemos más afiliados Jefes de Equipo, más afiliados en Mantenimiento, más afiliados Pauseros y más afiliados Reparadores que CCOO, bastantes más (...). Yo creo que hay más afiliados Especialistas B que afiliados de UGT del mismo tipo"[17]. Los Jefes de Equipo, el personal de Mantenimiento y los Pauseros pertenecen a las categorías más altas de la plantilla (Oficiales y Especialistas D); los Especialistas B constituyen la categoría más baja, a punto de extinguirse con el trabajo en equipo[18].

4. Precedentes del trabajo en equipo en Opel España

Como expuse en el capítulo teórico, el trabajo en equipo no es la única forma de conseguir introducir la flexibilidad funcional en una empresa: la mera rotación por distintos puestos de trabajo y los

[17] Confirmación por parte de UGT 9.

[18] Puede verse la evolución de las distintas categorías profesionales desde la creación de la empresa en la tabla VI. En la actualidad, según se puede observar en la misma, las categorías más importantes (las que cuentan con un número relevante de empleados) son, de inferior a superior, las siguientes: Especialista B, Especialista C, Especialista D, Oficial de 3ª, Oficial de 2ª, Oficial de 1ª. Las categorías de Oficial corresponden a personal de Mantenimiento; las de Especialista, a personal de Producción. En la tabla se puede apreciar como, tanto entre las unas como entre las otras, se ha producido una ascenso general de de las categorías más bajas a las más altas.

círculos de calidad constituyen otras maneras menos sofisticadas de lograr una disponibilidad para la prestación laboral dentro de un rango de tareas más amplio que el tradicionalmente marcado por el Taylorismo.

Tabla VI. Evolución de la plantilla de Opel España por categorías

	Aprendices	Pools	Mujeres M	Mujeres N	Espec. A	Espec. B	Espec. C	Espec. D	Oficiales 3ª	Oficiales 2ª	Oficiales 1ª	Total
1983	–	121	71	96	2299	1686	1104	–	600	448	281	8429
1984	–	101	76	148	1669	1910	895	319	644	407	361	8238
1985	–	98	86	170	1555	1965	848	443	576	455	395	8278
1986	–	79	61	188	1359	2092	862	464	540	471	401	8179
1987	–	99	66	176	1395	2142	776	682	526	464	373	8222
1988	–	99	53	182	1899	2373	737	766	682	536	464	9170
1989	15	12	48	199	1264	2762	911	917	434	571	453	9167
1990	25	8	47	212	1058	3231	917	1051	374	584	456	9560
1991	7	8	38	217	724	3446	975	1074	256	589	521	9476
1992	10	7	1	120	462	3328	1173	1123	184	599	644	9231

Fuente: "Solidaridad", documento de la IV Conferencia de CCOO-Opel.

Así, aunque el trabajo en equipo fue propuesto en Opel España por primera vez en 1992, la introducción de la flexibilidad funcional en la empresa se remontaba casi a la apertura de la misma:

> "...Es que en bastantes casos no estamos sino dando una estructura formal a algo que ya en parte existía; nosotros hemos tenido experiencias participativas a las que hemos llamado de diferentes formas: 'grupos de participación de empleados', 'grupos 0 defectos', 'grupos de mejora continua'" (Dirección de Relaciones Laborales[19]).

La rotación laboral creciente, por un lado, y la participación de los trabajadores en círculos de calidad, por otro, anunciaban de lejos la implantación del trabajo en equipo que la empresa pactaría finalmente con los sindicatos en noviembre de 1993. En cuanto a la rotación, los mismos trabajadores habían venido reivindicando con éxito, por razones de salud laboral, una mayor rotación laboral, que permitiera que no fueran siempre los mismos los que realizaran las faenas más duras de la línea montaje, y que el desempeño de los puestos de trabajo ligados a ellas fuera, por lo tanto, repartido de alguna manera entre los compañeros de sección:

> "En esta fábrica, a diferencia de lo ocurrido en otras del automóvil, siempre han habido muchas rotaciones entre los puestos de trabajo, que han venido como una exigencia de los propios trabajadores. Ellos eran los que, para evitar problemas de salud, o de monotonía, demandaban las rotaciones. Especialmente en la cadena de montaje, donde los trabajos son más repetitivos, la gente ha rotado mucho por los distintos puestos" (Relaciones Laborales[20]).

---

[19] Dato confirmado en la primera entrevista con CCOO 1. Para este entrevistado, la propuesta de trabajo en equipo que hace la empresa en 1992 no es sino la culminación de un proceso, en el que se incluyen los Planes de Sugerencias que la empresa introduce y, el Autocontrol que quiso imponer en los puestos de trabajo. Confirmación de esta continuidad entre el trabajo en equipo y experiencias anteriores en CGT 1 y UGT 1.

[20] Tal idea fue confirmada en otra entrevista por UGT 1: "En la propia sección se puede elaborar un sistema flexible de rotación: se prepara una lista y una semana te toca aquí; otra semana te toca allí... o cambiamos cada tantas horas. Y eso de

Esto ya supone la introducción de una cierta flexibilidad funcional *positiva*[21] entre la plantilla y anuncia uno de los motivos por los que los trabajadores pueden tener una posición contradictoria en lo que a la flexibilidad funcional respecta (no sistemáticamente en contra).

En segundo lugar, la introducción del trabajo en equipo de una forma experimental era percibida, en las entrevistas sostenidas para la investigación, como la culminación de un proceso iniciado con otras muchas "experiencias participativas" que se venían dando ya desde principios de los años '80 y que no eran otra cosa que círculos de calidad[22]. Tales experiencias participativas, llamadas de distintas formas (EPGs, Grupos Jotas, grupos de mejora...), consistían siempre en la "reunión de trabajadores fuera de horas de trabajo para resolver problemas de calidad o aportar cualquier idea o mejora"[23].

---

todas formas se fue imponiendo: la propia gente, por su propia dinámica, lo fue implantando".

[21] Lo que yo denomino movilidad funcional, consistente en cambios más o menos permanentes de puesto de trabajo, que pueden conllevar incluso cambios de sección y de taller, y que en muchos casos son vistos como procedimientos veladamente disciplinarios por parte de la empresa, es el tipo de flexibilidad funcional que es peor vista por los trabajadores y que es objeto de una gran regulación en los convenios. La diferencia entre la flexibilidad funcional y la movilidad funcional radicaría en la duración y magnitud del cambio de puesto de trabajo que ambos conceptos implican, mayor en el segundo caso que en el primero.

[22] "Yo creo que incluso se llegó a llamar 'círculos de calidad' a los EPGs. Luego se les dio un montón de nombres, hasta se les acabó llamando 'Jotas' (para arraigarlo más aquí), pero no deja de ser la misma idea: un grupo de personas que se junta fuera de horas de trabajo para arreglar problemas del trabajo" (Dpto. de Producción).

[23] Tanto General Motors como Ford probaron "estrategias de implicación del personal" durante los años '80, como una de las medidas posibles para salir de la crisis. El primer programa desarrollado por General Motors en esta línea recibió el nombre de 'Quality of Working Life' (QWL). Iba expresamente destinado a la introducción de 'círculos de calidad'. Una vez firmemente establecidos, sus diseñadores esperaban que los 'circulos de calidad' fueran adquiriendo mayores responsabilidades, hasta convertirse en algo muy parecido a lo que en esta tesis se denominan 'equipos de trabajo'. En este nuevo estadio, los 'círculos' eran denominados "Employee Participation Groups" (EPGs) (véase una descripción de los mismos en Jürgens et al., 1993: 83-84).

Posiblemente por ser remuneradas en forma de horas extraordinarias, tales experiencias tuvieron un seguimiento aproximado del 40% de la fuerza de trabajo en la fábrica, unos 3.000 operarios, según cifras del secretario general de la sección general de USO[24], dato confirmado en entrevistas otros sindicalistas y a la Dirección de Relaciones Laborales[25].

Diversos testimonios sindicales hablaban de intentos frustrados por parte de los sindicatos de disuadir a los trabajadores de la participación en tales grupos de mejora[26]. Una de las razones de la oposición sindical en este caso pudo ser el que, como el Dtor. Relaciones Laborales manifestaba, hasta la introducción del trabajo en equipo, las experiencias de este tipo se habían dado siempre "al margen de los sindicatos". Ello ya da una pista de por qué la introducción del trabajo en equipo, a diferencia de ellas, contó con un apoyo sindical.

Según los testimonios de la empresa, los intentos sindicales de prevenir la participación de los trabajadores en los círculos de calidad funcionaban durante la negociación del convenio; tras la firma del mismo, los trabajadores volvían a reunirse[27]. Posiblemente, los trabajadores sólo secundaran las consignas sindicales en relación a los círculos de calidad cuando ello podía constituir un medio de presión para la firma del convenio; en caso contrario, no todos

---

[24] Ponencia para el encuentro sobre Nuevas Formas de Organización del Trabajo, celebrado por la empresa en mayo de 1993.

[25] Entrevistas con CCOO 1 y CCOO 5. Ver también nota a pie nº 27.

[26] CCOO 1: "Nosotros nos hemos pasado diez años diciendo a la gente que no participaran [en las EPGs]. Resultado: en el año 1992 cuatro mil trabajadores estaban involucrados en el tema. A los trabajadores, por mucho que les dijeras, entraban". Confirmación de los datos y la oposición sindical en entrevistas con UGT 1, UGT 4 y CCOO 2. También, en la entrevista con directivos del Dpto. de Relacs. Laborales, ver nota a pie nº:27.

[27] "Los grupos o círculos de calidad estaban extendidos a toda la empresa, si bien con más éxito en unos sitios que en otros: en la nave de prensa, [por ejemplo]; en otros sitios había EPGs, pero nunca afectaban al 100%. Funcionaban afectando a un 25%-50% de la plantilla... luego llegaban los sindicatos y decían, durante la negociación del convenio, 'no a las horas extras', 'no a los círculos de calidad' y dejaban los empleados de reunirse durante unos meses; luego volvían a reunirse cuando se firmaba el convenio" (Dpto. Relaciones Laborales).

estaban dispuestos a renunciar a la remuneración adicional que suponía la participación en los EPG, ni aunque los sindicatos se lo pidieran.

Mientras que la flexibilidad funcional derivada de la rotación por motivos de salud laboral era vista como algo positivo por los sindicalistas a los que entrevisté (UGT 1 y CCOO 2), no lo era tanto la que se derivaba de que los trabajadores participaran en tareas de resolución de problemas o de aportación de ideas para la mejora del puesto de trabajo. Los sindicatos, en efecto, se opusieron a los mismos y trataron un tanto infructuosamente, por lo que se revela de sus declaraciones, de que los trabajadores no se sumaran a los mismos. Más adelante, al analizar la postura sindical hacia el trabajo en equipo, veremos las razones de tal oposición.

Lo importante es tener en cuenta que existían ya elementos aislados que anunciaban el trabajo en grupo cuando la empresa se propuso introducirlo, y que tales precedentes no habían planteado excesivos problemas a los trabajadores, aunque en el caso de los círculos de calidad los sindicatos sí habían llegado a oponerse a ellos. Ello era aducido por algunos sindicalistas entrevistados como razón suficiente para que sus respectivas organizaciones tuvieran un talante negociador ante el trabajo en grupo, pues "¡fíjate tu que situación se nos daba a nivel sindical [refiriéndose a los círculos de calidad], que la empresa, sin contar con los sindicatos, estaba intentando generalizar un cambio de sistema!" (UGT 1).

5. Proceso de negociación del trabajo en equipo

La primera vez que Opel España lanzó a los sindicatos una propuesta expresa de negociación del trabajo en equipo fue durante la negociación del VI Convenio Colectivo, en 1992. Dicha propuesta fue unánimemente rechazada por los sindicatos por considerar que un cambio de esa índole requería una negociación aparte; no podía ser mezclado con la negociación del convenio (EL PAIS: 16 marzo 1992).

No obstante, la idea de que el rechazo del trabajo en equipo venía entonces dado sólo por su inoportunidad -idea corroborada por los testimonios de varios sindicalistas de la empresa[28]- debe ser complementada por otros testimonios sindicales y por la información dada por EL PAIS dos días después, en la que se hablaba de la presentación de alternativas sindicales a la propuesta de la empresa (por parte de los tres sindicatos mayoritarios: CCOO, UGT y USO). En algunos de los referidos testimonios se manifestaba que la propuesta empresarial era intolerable. Según UGT 1, el primer documento presentado por la empresa "carecía de sensibilidad sindical". CCOO 1 lo calificaba de "indigerible" para los sindicatos, y acto seguido decía lo siguiente:

> "Cabría saber lo que habría dado de si la negociación, pero yo estoy seguro de que no habría llegado a ningún punto (...) juraría que los sindicatos se habrían opuesto. Ello habría llevado a la empresa a la adopción de la vía lenta para la implantación de todo esto; a que lo fueran introduciendo poco a poco, a pesar de los sindicatos. Finalmente, quisieron la vía rápida, consistente en negociar con ellos".

En EL PAIS se recogía la siguiente información acerca de las alternativas de los sindicatos a la propuesta empresarial:

> "Entre las variantes que debían introducirse figuraban la elección democrática del coordinador de grupo; retribución homogénea de los miembros del grupo; mantener el empleo y hacer fijos a los eventuales;

---

[28] Entrevistas con UGT 1, UGT 8 ("El momento de la negociación del convenio es el momento de más presión; entendimos que estos temas no se pueden negociar con ningún tipo de presión detrás"). Juan Blanco, sociólogo del Gabinete Técnico de CCOO, argumentaba, en una entrevista mantenida con él, que el trabajo en equipo "afecta a bastantes conceptos básicos", lo cual complica enormemente la negociación de un convenio, en la muchos de tales conceptos se dan por sentados: "Supone una reinterpretación de normas laborales muy instaladas en la gente: supone poner patas arriba la política retributiva, el sistema de clasificación profesional, posiblemente todos los manuales de valoración de puestos de trabajo que han ido estableciendo la división del trabajo, de las funciones, el corte entre mano de obra directa e indirecta, y entre ellos y los mandos intermedios... Supone una revisión radical del convenio colectivo tradicional"

> no aumentar el ritmo de actividad máxima individual; favorecer las condiciones de trabajo y salud laboral; no individualizar las relaciones laborales y tener margen para la organización sindical desarrollada fuera de los equipos" (EL PAÍS: 18 marzo 1992).

Como veremos más adelante, la contrastación de los dos documentos, el inicialmente propuesto, en 1992, y el definitivamente aprobado un año después, reflejaba diferencias sustanciales que constituían una prueba adicional de que la "falta de sensibilidad sindical" pudo ser, en efecto, una de las razones por las que el primer documento fue rechazado por los sindicatos.

Tras este primer intento de introducir el trabajo en equipo, hubo que esperar al 25 de marzo de 1993 para que la sección sindical de UGT emplazara a la empresa a reiniciar la negociación[29]. Fruto quizás de tal emplazamiento, la empresa organizó en junio de 1993 unas jornadas de discusión en un hotel de Zaragoza a las que fueron invitados los sindicatos representados en el comité de empresa (secretarios generales de sus secciones sindicales y miembros de las federaciones). El sindicato de origen anarquista CGT declinó la invitación. Según los representantes de la empresa a los que entrevisté, tales jornadas sirvieron para sondear la disposición sindical a los cambios en la organización del trabajo que se proponía la empresa. Tras comprobar que tal disposición era positiva, se celebraron reuniones informales de cada una de las secciones sindicales con la Dirección de Personal (julio de 1993), a efectos de "elaborar la apertura oficial de las negociaciones"[30].

---

[29] El emplazamiento se hace a través de un comunicado del Comité de Empresa, en el que UGT era mayoritaria. El comunicado fue suscrito por USO y ACUMAGME (sindicato de cuadros). El dato de que fue la sección sindical de UGT la que tomó la iniciativa fue confirmado en la entrevista con Carlos Iglesias y Arturo Colás, directivos de la empresa.

[30] Documento de la Sección Sindical de CGT en la que se hace una visión retrospectiva del proceso. Según el Dtor. de Relaciones Laborales, "las conversaciones se dieron con cada sindicato y luego con todos a la vez. Luego hubo una campaña informativa de los sindicatos: hicieron asambleas en los pueblos de alrededor; hicieron asambleas también en Zaragoza. Estaban convencidos de que era algo que exigía un amplio consenso de la plantilla".

Desde principios de septiembre las reuniones informales se convirtieron ya en reuniones oficiales entre empresa y sindicatos. Paralelamente a ellas, UGT y CCOO acordaron sin demasiados problemas un listado de condiciones para la negociación del trabajo en equipo. La discusión en torno a estas condiciones, sobre las que hablaremos al analizar la posición de los dos sindicatos hacia el cambio propuesto, culminó en un borrador definitivo aprobado en pleno del comité de empresa el 5 octubre de 1993. A pesar del acuerdo previo al que UGT y CCOO habían llegado, la aprobación del borrador se produjo sólo con el voto de UGT; CCOO se abstuvo, junto con USO y ACUMAGME (sindicato de cuadros); CGT se manifestó abiertamente en contra. Ello demuestra la reticencia y la duda con la que todavía se movía CCOO.

Tras ello vino un período de asambleas informativas, en las que los sindicatos más favorables a la firma del acuerdo discutieron con la plantilla el acuerdo que estaban a punto de firmar[31]. Tales asambleas tuvieron un escaso seguimiento, pero, de acuerdo a varios testimonios, fueron bastante movidas en el caso de CCOO, por el recelo expresado hacia la nueva organización del trabajo que la empresa quiere implantar[32]. El 2 de noviembre de 1993 se celebró el Pleno del Comité de Empresa en el que finalmente se acordó la firma del Acuerdo sobre Trabajo en Equipo con la empresa con los votos a favor de UGT, CCOO y USO; el voto en contra de la CGT; y la abstención significativa de ACUMAGME.

Empezó así un periodo de prueba piloto con equipos de trabajo en la factoría de Opel España en Figueruelas. Tal prueba debía durar un año, al cabo del cual se aprobaría o rechazaría definitivamente el trabajo en equipo. Se organizaron 41 equipos piloto en los que

---

[31] Dato confirmado por las entrevistas con el Dpto. de Relaciones Laborales y con CCOO 1.

[32] "Se montaban unos pollos de puta madre" (CCOO 1). Confirmación en UGT 1: "Yo en las asambleas les oía decir [refiriéndose a CCOO] 'que nos quieren meter el trabajo en equipo, que es una mierda'. Había una posición diferente [a la actual], pero la cabeza pensante, que era [CCOO 2], sí veía los elementos... porque Antonio además, como nosotros, había salido por ahí y estaba más cerca de nuestras posiciones".

estuvieron integrados más de 500 trabajadores de producción. Una Comisión de Seguimiento formada por miembros de la empresa y los sindicatos supervisó la evolución de la prueba. Aunque figuraban tres miembros de CCOO y cuatro de UGT en tal comisión, todo hacía pensar que el trabajo fundamental lo volvieron a llevar dos personas, las que desde un principio estuvieron más implicadas en la negociación del trabajo en equipo: UGT 1 y CCOO 2.

Llegamos al final del período de prueba. En la IV Conferencia de CCOO-Opel en abril del '93 se había acordado que se celebraría un referéndum entre los afiliados antes de dar el sí o no definitivo a la nueva organización del trabajo en diciembre del '94. Cuando de un modo inesperado el 1 de diciembre de 1994 los representantes de USO propusieron en un pleno del comité de empresa que se celebrara un referéndum sobre el trabajo en equipo entre toda la plantilla, los representantes de CCOO en el comité decidieron sustituir la consulta entre sus bases por una consulta general entre la plantilla. Apoyaron, pues, la moción de USO. UGT se opuso a la celebración del referéndum, alegando falta de información de la plantilla acerca del trabajo en equipo, pero los votos de CCOO y USO consiguieron que la celebración de un referéndum entre la plantilla saliera adelante.

Algunos representantes de UGT opinaban que CCOO apoyó el referéndum propuesto por USO para evitar tener que celebrar un referéndum entre sus bases; según esas opiniones de UGT, existía el temor en CCOO de que tal consulta interna resultara en un rechazo del cambio, lo que habría puesto en entredicho a la dirección de la sección sindical. Según UGT 5, entrevistado antes del referéndum, este es "curiosamente lo que les va a salvar a los de la ejecutiva de CCOO, porque ellos no lo querían y sus bases lo pedían. Si su gente dice 'no', la ejecutiva habría salido mal parada; en la actual situación se lava un poco las manos". Según UGT 7, "ellos [CCOO] sabían que iba a salir el 'no'" en el referéndum general, pero antepusieron este 'no' a uno que viniera de sus propias bases"[33]. Algunas opiniones vertidas en las entrevistas con líderes de CCOO confirmaban veladamente esta visión. Por ejemplo, CCOO 1 comentaba que

[33] Ulterior confirmación de tal punto de vista en UGT 6 y UGT 9.

"corríamos un riesgo, porque se podría haber dado la circunstancia de que la decisión tomada por CCOO [por sus bases] hubiera sido que no, que en nuestro propio referéndum la gente nos hubiera dicho que no. Sería para nosotros una posición todavía más comprometida que la actual [el no definitivo de toda la plantilla]"[34].

Las tres centrales mayoritarias (UGT, CCOO y USO) celebraron asambleas con anterioridad al referéndum, en las que trataron de convencer a sus bases de que votasen a favor del trabajo en equipo, pero los temores de la mayor parte de los entrevistados, tanto en CCOO como en UGT, se confirmaron: el referéndum se saldó con el rechazo del trabajo en equipo por un estrecho margen de votos: un 49,5% de los votos fueron para el 'no' y un 47,5% para el 'si'. La participación en la votación fue del 67% de la plantilla.

6. Elementos del cambio

En una ponencia presentada por el Dtor. de Personal en un 'Encuentro sobre Nuevas Formas de Organizar el Trabajo' promovido por la empresa meses después de la primera propuesta fallida de trabajo en equipo, éste era vagamente definido como "un sistema de organización del trabajo capaz de crear una *atmósfera* que permita, trabajando *juntos* dirección y trabajadores, alcanzar objetivos de *competitividad* de la compañía, elaborando un producto de alta *calidad*, con un bajo *coste*, potenciando simultáneamente las posibilidades de desarrollo de todos los empleados en un entorno de *mejora continua*"[35] (subrayados en el texto). El documento no aclaraba más[36]. El estudio de la propuesta que meses antes había

[34] Confirmación de estos temores en CCOO 4: según este entrevistado, en la ejecutiva de CCOO se consideraron los riesgos de apoyar un referendum entre la plantilla, "...tanto como los riesgos de que pudiéramos perder [en una consulta similar] entre nuestros propios afiliados".

[35] José Luis Marqués: "El Trabajo en Equipo en el Nuevo Entorno Industrial", ponencia para los encuentros del Hotel Boston.

[36] La vaguedad del lenguaje de la propuesta obedecía posiblemente a una necesidad de amortiguar posibles diferencias en un momento en el que se quería

formulado la empresa (Opel España, 1992) sí detallaba más cómo iba a estar estructurado el trabajo en equipo en Opel España

De acuerdo a la conceptualización del trabajo en equipo realizada en el capítulo teórico, la base de todo estaba en la organización de la Mano de Obra Directa (M.O.D.[37]) en equipos de ocho a quince empleados, con un coordinador al frente, y un Supervisor con varios equipos a su cargo[38]. Dentro de este marco, se tendería a que todos los operarios del equipo conocieran todos los puestos de trabajo del mismo, así como de equipos anteriores y posteriores. Es lo que he dado en llamar 'flexibilidad horizontal' del personal MOD, pues queda restringida al área de producción, que es el área donde operan.

La flexibilidad horizontal dentro del equipo, unida a la asignación colectiva, en vez de individual, de la carga de trabajo[39], permitía que fuera el mismo equipo el que absorbiera su propio absentismo: el equipo tenía que responder colectivamente de una carga de trabajo; si alguno de sus miembros fallaba, eran sus compañeros los que tenían que resolver el problema. Ello podía ahorrar a la empresa el coste laboral derivado de tener unos ciertos

---

retomar la negociación. Tal vaguedad facilitaba la aceptación inicial del cambio por parte de los sindicatos; evitaba las fricciones que podían surgir al intentar concretar en qué consistiría la mejora del clima de trabajo y qué instrumentos serían utilizados para conseguirla.

[37] En la mayor parte de las empresas el llamado Personal Obrero es dividido en Mano de Obra Directa (MOD), constituida por los operarios que transforman el producto, que trabajan directamente sobre él, y Mano de Obra Indirecta (MOI), que son los que asisten a la anterior, ya sea aprovisionándola de materiales que necesiten, limpiando el área donde trabajan, controlando la calidad de lo que hacen, o manteniendo y reparando las máquinas que utilizan.

[38] "Los equipos de trabajo se compondrán como norma general por un grupo de 8 a 15 empleados, en función de las diferentes áreas de la empresa" (Opel España, 21/02/1992: 3). "El jefe del grupo ostenta la representación interna y externa dentro del grupo y en el ámbito de sus competencias" (Ibid: 6). Las páginas 6 y 7 del documento estaban dedicadas, respectivamente, a las funciones del 'jefe de grupo' y del supervisor.

[39] "La dirección de la empresa asignará a los equipos un conjunto de tareas del proceso productivo o de apoyo a la producción en el sentido más amplio y determinará el número de miembros del mismo y su nivel o niveles salariales (...) El equipo será responsable de la realización del conjunto de tareas asignadas tanto en cantidad como en calidad" (Opel España, 21/02/1992: 13).

puestos de trabajo específicamente destinados a las posibles bajas momentáneas habidas en la plantilla. Aunque esta asunción del absentismo por parte del grupo no figuraba en la primera propuesta de la empresa, las declaraciones de los directivos entrevistados reflejaban que era uno de los objetivos del cambio:

> "Nosotros tenemos que cubrir organizativamente un absentismo, unas vacaciones flotantes: ocho días de vacaciones flotantes durante los cuales la planta está funcionando, pero la gente está de vacaciones. Ello supone un absentismo del 3.5% anual. Todos los días hay gente de vacaciones (...) Nosotros queremos que la gente esté entrenada en cuantos más puestos mejor, porque así cubrimos todas las vacantes que podamos tener (Dpto. Relacs. Laborales)".

La flexibilidad horizontal más allá del equipo estaba posiblemente destinada a producir un incremento de la disponibilidad del trabajador: el entrenamiento que recibiría el operario con la nueva organización del trabajo "no se limitará únicamente al conocimiento de los puestos del mismo nivel dentro de su grupo, sino que incluirá el entrenamiento en funciones del nivel salarial al que va a ser promovido de los grupos anterior y posterior, dentro de su sección y/o diferentes secciones, con el objeto de mejor la disponibilidad entre los diferentes grupos de trabajo" (Opel España, 21/02/1992: 8). Esta mayor disponibilidad permitiría en un futuro, cuando la mejora continua rindiera sus frutos (ver infra pg: 21), la transferencia de un trabajador que no fuera necesitado más en un puesto de trabajo a otro en el que sí lo fuera. Los trabajadores en la nueva organización del trabajo dejarían de estar ligados a puestos de trabajo concretos, como ocurría tradicionalmente.

Junto a esta flexibilidad funcional dentro del área de producción, que podríamos llamar 'flexibilidad horizontal', existía también una fuente de 'flexibilidad vertical', ya que los miembros del equipo no sólo deberían llegar a conocer todas las tareas directas que se desempeñaran en una determinada área (como revelan las funciones "conocimiento progresivo de las tareas" o "entrenamiento multifuncional"), sino también tareas propias de la MOI, como las

que, en el documento finalmente aprobado, aparecen bajo el título de TPM (Mantenimiento Básico por Producción). Son las siguientes:

"1. LIMPIEZA:
Eliminar la suciedad en la máquina y las zonas adyacentes.

2. PREVENCIÓN:
Identificar y eliminar las causas de la suciedad, mejorar las zonas que sean difíciles de limpiar. Mejorar el acceso y reducir el tiempo de limpieza.

3. ESTANDARIZACIÓN:
Establecer estándares de limpieza y lubricación así como reaprietes. [Trabajos] preventivos de lubricación y engrase.

4. INSPECCIÓN:
Revisiones de la máquina y sus componentes. Desarrollar los conocimientos necesarios para que los operarios puedan realizar inspecciones que ayuden a descubrir y corregir pequeños fallos.

5. INSPECCIÓN AUTÓNOMA:
Desarrollar y usar procedimientos de inspección (check sheet). Control de la calidad del producto.

6. ORGANIZACIÓN Y ORDEN:
Organizar la zona de trabajo, aplicar los estándares creados para inspección, lubricación, limpieza, uso de repuestos y herramientas así como recopilación de datos.

7. MANTENIMIENTO AUTÓNOMO:
Pequeñas reparaciones. Cambio sistemático de elementos sencillos. Participar en las actividades de la compañía de mejora continua y calidad. Analizar datos necesarios y tomar medidas correctoras" (Opel España, 1993[40]).

[40] En el documento de la propuesta inicial, sin estar así estructuradas, aparecían mencionadas también todas estas funciones 'indirectas' de los trabajadores de producción en el seno de los equipos de trabajo (Opel España, 21/02/1992: 3).

rendimiento, y, en el futuro, ahorros posibles de gastos laborales entre la mano de obra directa.

A las dos fuentes de flexibilidad funcional (horizontal y vertical) mencionadas hasta ahora se añadía la que se deriva del trabajo intelectual que supone la mejora continua. En el caso de Opel España, la mejora continua -el trabajo colectivo de mejora de la calidad del producto y del proceso- adquiría una gran importancia. No sólo figuraba como el objetivo central de la reforma que pretende la empresa en el preámbulo del documento[41], sino que gran parte de las 'funciones' asignadas al grupo estaban relacionadas con la mejora continua.

Tales funciones permiten esbozar en qué consistiría la mejora continua: los miembros del equipo -e incluso miembros de diferentes equipos de una misma zona- debían reunirse periódicamente para discutir como "resolver problemas comunes", "simplificar y facilitar el trabajo", "optimizar el resultado", "mejorar el puesto de trabajo" (Opel España, 21/02/1992: 3). El hecho de que los operarios conocieran todas las tareas de un área, tanto las directas como las indirectas, ayudaría sin duda a enriquecer las propuestas de mejora que se hicieran en tales reuniones[42]. La polivalencia contribuía, pues, a la mejora continua.

¿Cuáles eran las ventajas que la empresa podía sacar de la mejora continua?. Se trataba tanto de mejorar la calidad del producto, como de mejorar el proceso de trabajo. En cuanto al proceso de trabajo, se producirían aumentos de productividad que sumados podían incluso llevar al ahorro de puestos de trabajo en el futuro (nueva fuente de ahorro de costes laborales). Así, al final de la primera propuesta se recogía la posibilidad de que "las actividades de trabajo en equipo

---

[41] "Sólo mediante el trabajo en equipo podemos conseguir una mayor participación de todos los empleados, otorgándoles mayor autonomía y potenciando sus capacidades hacia actividades de mejora continua que redunden en la satisfacción de nuestros clientes y el éxito y prosperidad de la empresa y sus empleados" (Opel España, 21/02/1992: 2).

[42] Preguntados al respecto, los directivos del Dpto. de Relaciones Laborales corroboraban tal idea: "Sin ninguna duda: tienes una visión mucho más amplia del negocio. No te ciñes a tu operación; conoces mucho mejor como funciona la compañía".

lleven aparejadas una reducción o redistribución de tareas que suponga un cambio en el número de miembros del equipo", y se decía que, cuando tal cosa ocurriera, "el trabajador que salga del equipo será transferido a un equipo de contenido similar". Este era el motivo de que se buscara, como ya vimos, que la flexibilidad horizontal fuera más allá del conocimiento de todas las tareas del propio equipo, para incluir también tareas de los equipos cercanos. Se pretendía una racionalización del trabajo en la empresa, dentro y más allá del equipo de trabajo, con los aumentos de productividad del trabajo y ahorro de costes laborales consiguientes[43].

Otra de las ventajas extraíbles de la mejora continua podía estar relacionada con una de las 'funciones' que en la primera propuesta se le asignaba al equipo, la de "producir a bajo costo"; es decir, controlar el mismo equipo los costes en los que incurre y la calidad del trabajo que realiza (Opel España, 21/02/1992: 3). Las propuestas de mejora pueden ir también destinadas a tal fin.

¿Cómo pueden quedar patentes los ahorros y estándares de calidad que el equipo consiga?. Ni la primera ni la última propuesta de la empresa lo desvelaban, pero sí lo hacían las entrevistas. Se trataría -como ocurre en otras empresas que se han planteado el trabajo en grupo- del emplazamiento, al lado del lugar de trabajo del equipo, de unos paneles o tableros en los que quedaran recogidos los avances que en este sentido se hagan:

> "Son los propios equipos los que se plantean sus objetivos. Ahora, cuando vayas a la planta, observarás que cada uno de ellos tiene su panel o tablero donde figuran dichos objetivos: en rotación, asistencia a los cursos de formación, objetivos de limpieza, ahorro (cuánto están gastando en distintos materiales, en ropa...), qué estándares de calidad están teniendo, cómo van a hacer las rotaciones, cómo van a hacer las

[43] De todos modos, los directivos entrevistados se mostraban pacientes: "Tampoco estamos haciendo un gran hincapié ahora en que apliquen sus conocimientos a una mejora de la productividad. Si empiezan haciendo sugerencias sobre cómo trabajar más cómodos, ya vendrán sugerencias en otro sentido". Cabe pensar, por lo dicho, que son estas últimas sugerencias las que estaba esperando la empresa.

> pausas... Evidentemente, esos objetivos han de estar enmarcados en unos objetivos de la empresa" (Dpto. de Relaciones Laborales).

Como vemos, los de ahorro y calidad eran sólo parte de los objetivos particulares que el equipo debía plantearse. El establecimiento de objetivos particulares para cada grupo -que aparece expresamente como una de las 'funciones' del grupo en el documento final- y la exhibición de tales objetivos en paneles, junto al nivel de cumplimiento relativo a ellos, puede ser un estímulo a la competencia intergrupal en la empresa que redunde en un mayor rendimiento y en una mayor productividad del trabajo. De ahí podría proceder el interés de los directivos entrevistados en que figuraran en los tablones todos los elementos que pudieran permitir una comparación de los miembros de los equipos entre si y el lamento, cuando fueron entrevistados de nuevo al final de la experiencia piloto, por que tal cosa no se hubiera producido finalmente:

> "Al final nos hemos quedado con un tablero que no es muy grande, que no contiene demasiada información (...). Nosotros consideramos que debe aparecer en un tablero el distinto grado de entrenamiento que va teniendo la gente en los distintos puestos. Puede ser que también sea importante que el equipo conozca las sugerencias que van haciendo. [Interviene el otro directivo:] ...el grado de cumplimiento de los objetivos del equipo, la evolución de las averías, la evolución de paros, de retrabajo, de chatarra, temas de seguridad e higiene...".

No obstante, creo que uno de los objetivos más importantes del trabajo en grupo, tal como inicialmente fue planteado en Opel España, aun no ha sido mencionado. La asignación colectiva de una carga de trabajo, junto a la mejora continua, podía perseguir un aumento de la productividad del trabajo por medio del aumento de la carga de trabajo soportada individualmente por cada trabajador. Las propias declaraciones del gerente de Relaciones Laborales de la empresa demuestran que tal cosa era factible:

> "Nosotros tenemos un ciclo de trabajo que muchas veces es de 40 sgs.: cada 40 sgs., en que viene un coche [por la cadena], tu tienes que hacer una serie de operaciones. (...) Pero el Dpto. de Ingeniería Industrial a

> cada operario no le puede saturar durante los 40 sgs., porque es materialmente imposible. Cuando quedan 5,7,8 sgs. libres, no se le ocurre a ese departamento pensar qué operación podría hacer ese hombre, porque no da tiempo materialmente. Puedes tener -dentro de un grupo de hombres- uno que está trabajando 20 sgs., otro que está trabajando 30 sgs. y otro que está trabajando también 30 sgs.. Si fuésemos a una actividad de grupo, diríamos: 20 + 30 + 30 sgs. son 80 sgs. Esto, que ahora lo están haciendo tres, lo tendrían que hacer dos [operarios], que trabajarían los 40 sgs. [que tienen estipulado en convenio]. Esto es una simplificación muy grande, *pero podía suponer una mayor actividad para la gente*. Esto era un escollo fundamental" (Dpto. Relacs. Laborales).

Es importante resaltar que era el mismo Dtor. de Relaciones Laborales de la empresa el que reconoce que se podía producir un aumento de la carga de trabajo, que llevaría a un nuevo ahorro de mano de obra y a un aumento de la productividad del trabajo que irían parejos. La cita contiene, no obstante, una contradicción a resolver: cómo podía ser "materialmente imposible" saturar a un operario asignándole una carga individual y que hacerlo asignando a varios operarios una carga colectiva.

La respuesta estaba en la mejora continua y en el conocimiento acumulado durante largos años de faena por los operarios en el puesto de trabajo. Es habitual que los trabajadores, a los que se les asigna un tiempo para la realización de una tarea más o menos simple, vayan adquiriendo la destreza suficiente como para rebajar dicho tiempo. A ello ayuda también su propia inteligencia, aplicada a la tarea que hayan de hacer. No obstante, esa rebaja al tiempo asignado hasta ahora era algo que conservaban para si mismos. J.B., sociólogo del Gabinete Técnico de CCOO, me lo explicaba de la siguiente manera:

> "Los trabajadores, de manera colectiva, se han protegido de las Oficinas de Métodos y Tiempos de las empresas introduciendo ellos su propia habilidad, su conocimiento del proceso de trabajo, para trabajar más rápido y conseguir primas de productividad, en algunos casos; para concentrar en determinadas partes de la jornada de trabajo mayores

> productividades, para luego tener unos tiempos de más relajación, o lo que sea, ...o ajustarse a sus curvas de cansancio personal. Es decir, con pequeñas tretas, consiguen desbordar durante una parte de la jornada los límites de productividad; luego los bajan, a lo mejor, porque están muy cansados".

Pues bien, la asignación de una carga colectiva de trabajo tendría como objetivo la extracción de incrementos de productividad del trabajo de esos márgenes que los mismos trabajadores iban dándose a si mismos. J.B. lo explicaba de la siguiente manera:

> "Estos 20 mtos. que al final [de la jornada de trabajo] yo acumulo (...) técnicamente no puedo saturarlos; sin embargo, si yo consigo convencer, u obligar, a que la actividad sea 109, ellos no sólo van a darle a las manos, y a las prisas, sino que le van a dar a la cabeza para ver cómo, en ese 'mix' de 45 sgs. de media que tenemos, consiguen ir redistribuyéndose esos tiempos de tal manera que la actividad colectiva final sea de 109[44]. Entonces, la técnica de medición desaparece, porque a ellos [a los miembros del grupo] lo que les van a contar son el número de vehículos, de piezas, o de... o sea una productividad global. Pero la medición concreta de si la actividad del puesto X ha sido 109 o 100 ya no les importa" (J.B., Sociólogo del Gabinete Técnico de CCOO).

El instrumento por el que tal información sería transferida del trabajador a la empresa era el diagrama de carga, "la representación visual de la carga de trabajo de cada una de las operaciones que tiene el equipo". Los mismos equipos de trabajo eran los encargados de realizar esos diagramas de carga, una tarea que hasta entonces concernía al Departamento de Ingeniería; dicho de otro modo, eran ellos mismos los que llevaban a cabo una labor intelectual por la cual podían conseguir que la saturación colectiva de la carga de trabajo fuera la misma que, de un modo sólo oficial, tenían individualmente en el sistema anterior, siempre aprovechando un saber acumulado durante años al que los departamentos de ingeniería tienen difícil

[44] Esto es más fácil ahora que todos los operarios del grupo saben realizar todas las tareas del mismo.

acceso. La mejora continua aplicada al proceso de trabajo podía ser una vía para el perfeccionamiento del diagrama de carga y, por lo tanto, para que se produjera esta transferencia de información de la que acabamos de hablar.

Ello exigía, no obstante, una buena disposición por parte de los miembros del equipo. Por ello, un objetivo intermedio a perseguir por la empresa con el trabajo en equipo era el cambio de mentalidad del trabajador, de manera que asumiera como suyos los objetivos de la empresa[45].

Esta puede ser la razón de que, entre las 'funciones' del equipo, la propuesta de la empresa aludiera en todo momento al fomento de un "clima de mayor confianza empresa-empleados"; e hiciera tanto hincapié en el cambio de actitudes, en la mejora del clima de relaciones laborales, con el que se impregnaba el cambio en la organización del trabajo que la empresa pretendía:

> "Nosotros hemos llevado durante estos diez últimos años un modelo de relaciones laborales que, tanto desde nuestro punto de vista como desde el punto de vista de los sindicatos, ha estado basado en el conflicto, y desde hace un tiempo vemos que este modelo, que ha servido, está agotado. (...) Si no nos movemos más deprisa de lo que nos permitía el antiguo marco de relaciones laborales, no tenemos posibilidades de sobrevivir. Debemos cambiar la forma en la que hasta ahora veníamos actuando: no es sólo un cambio en la organización del trabajo; es un cambio a nivel mucho más filosófico, basado en que debemos trabajar juntos, sindicatos y dirección de las empresas, en competitividad, mejora de las condiciones de trabajo... Esa es la idea fundamental[46]" (Dpto. Relaciones Laborales).

---

[45] Lógicamente, la buena disposición del trabajador hacia la empresa tiene muchas ventajas para la misma, que no sólo se reducen a cumplir con un determinado rendimiento colectivo marcado por la empresa. Es determinante también, en lo que al trabajo en equipo se refiere, para que la mejora continua produzca verdaderas aportaciones de los trabajadores y para que el equipo se marque objetivos acordes con los de la empresa y que finalmente cumpla.

[46] Estas fueron las primeras palabras de la exposición, bastante formal, con la que el Dtor. de Relaciones Laborales me obsequió para explicarme el proyecto de trabajo en equipo en General Motors. Como tuve oportunidad de comprobar, se trataba de la misma exposición que el Dtor. de Personal había hecho unos meses

Podemos plantearnos ahora qué vías fueron provistas, dentro del trabajo en equipo, para que tal cambio de mentalidad se produjera. El coordinador del equipo y el supervisor, que tendría a su cargo varios equipos de trabajo, eran las más importantes.

Según el texto de la propuesta, el supervisor era el encargado de "establecer los objetivos de los equipos de acuerdo con las políticas de la compañía" (Opel España, 21/02/1992: 7). Tal responsabilidad, junto a la "responsabilidad final por el rendimiento de los equipos" (Ibid: 7), le obligaba a hacer todo lo posible para que aquellos objetivos se cumplieran. Para ello debería 'estimular' adecuadamente a los hombres que tenía a su cargo. De ahí algunas de las funciones, extremadamente vagas, que se le asignaban al supervisor, como "servir de apoyo y guía" o "favorecer que los miembros del equipo y jefe de grupo utilicen sus iniciativas y desarrollen un espíritu de equipo" (Opel España, 21/02/1992: 7). Esto vago "espíritu de equipo", así como las funciones mencionadas, tenía que ver posiblemente con el cambio de disposición requerido que había de fomentar en el trabajador.

Para generar tal cambio de disposición, el supervisor tenía a su alcance: (a) las reuniones que los equipos de trabajo deben celebrar periódicamente; (b) un sistema de promoción con criterios subjetivos en el que él intervenía; (c) el coordinador y, finalmente, (d) los paneles "informativos". En las reuniones el supervisor se encargaría de "introducir nuevos temas, informar de modificaciones en estudio, futuros proyectos o instalaciones, formar al grupo en nuevas técnicas... *en fin, animar el proceso de mejora continua*" (Opel España, 21/02/1992: 5, cursiva mía). La promoción del trabajador, para la que el supervisor contaba con criterios no siempre objetivos (como la "motivación en el trabajo" del operario y su "contribución a los objetivos de la mejora continua") podía convertirse en otro medio de premiar conductas 'correctas' o penalizar las 'incorrectas' (Opel España, 21/02/1992: 9-10).

---

antes a los máximos dirigentes de las secciones sindicales de la empresa. Uno de los puntos de tal exposición que más llamó mi atención fue el llamamiento a estos últimos para que comprendieran que "los adversarios son los sindicatos de la competencia" (pg.18 de la ponencia).

En tercer lugar estaba el coordinador, designado unilateralmente por la empresa en la primera propuesta. Las "funciones" que se le asignan estaban impregnadas de la misma vaguedad y los mismos términos que las funciones del supervisor mencionadas más arriba: "nexo de unión entre equipo y supervisor", "crear y desarrollar el espíritu de equipo entre sus miembros"... (Opel España, 21/02/1992: 6). Por ello el coordinador era posiblemente el último paso en ese cambio de mentalidad que la empresa pretendía en el trabajador, el punto de apoyo del supervisor para lograr tal cambio en el equipo. Es interesante, al respecto, comprobar como, entre las "áreas" en las que el coordinador del equipo debía recibir formación por parte del supervisor, figuraban en el documento final las siguientes: "concepto y funcionamiento de un equipo", "comunicación y reuniones", "creación de un ambiente de trabajo favorable" y "creatividad" (Opel España, 1993). Tales áreas en las que el coordinador debía ser específicamente entrenado podían ser más políticas que técnicas, necesarias en cualquier caso para que se produjera un proceso de transferencia del coordinador del área de influencia sindical al área de influencia de la empresa. En cualquier caso, ya ayudaba bastante el hecho de que fuera nombrado por la empresa[47], y por lo tanto le debiera su puesto exclusivamente a ella. La importancia que la empresa prestaba a la figura del coordinador puede ser deducida de los testimonios de varios sindicalistas entrevistados, quienes pusieron la cuestión de la designación o elección del coordinador como el punto en el que se había producido mayor confrontación entre empresa y sindicatos en la negociación del trabajo en equipo[48].

Los "paneles informativos", de los que ya se ha hablado, eran la cuarta y última vía por la que se podía producir una socialización del trabajador en los objetivos de la empresa. Podían constituir (ver

---

[47] "Será designado por la Compañía" (Opel España, 21/02/1992: 6).

[48] "Yo creo que este fue uno de los puntos en los que se tardó más tiempo [en negociar], porque la empresa nos concedió [lo que pedíamos] con menos ganas (...). Había mucha presión por parte de la empresa para que no fueran los trabajadores los que los eligieran [a los coordinadores]" (CCOO 4). Confirmación en CCOO 3 ("uno de los puntos donde más confrontación había"). UGT lo calificaba de "punto de ruptura". UGT 8 lo consideraba un tema "en el que las partes se estancaron".

pg.22) un estímulo para la competencia entre los varios equipos de un sólo supervisor, en un intento de ajustarse cada uno de ellos mejor que el otro a los objetivos marcados por él, o en un intento de cumplir con objetivos más avanzados que el otro equipo. En cualquier caso, los paneles a la vista de todos podían ser, como ya hemos indicado, una fuente para la comparación de la labor desempeñada por unos equipos y otros y entre los miembros de un mismo equipo.

7. Valoración sindical del cambio propuesto

Los líderes sindicales de UGT y CCOO percibían amenazas en el cambio que proponía la empresa. No obstante, apreciaban más la oportunidad que suponía la propuesta de ver satisfechas antiguas reivindicaciones y de ensanchar el marco de negociación colectiva a terrenos en los que hasta entonces no se había desarrollado. Para el análisis de la valoración sindical del cambio, me he servido tanto de documentos sindicales que recogen las condiciones con las que el trabajo en equipo debía ser negociado con la empresa[49], como de los testimonios vertidos por los líderes sindicales de UGT y CCOO.

En el momento de realización del trabajo de campo, las posiciones de UGT y CCOO eran lo suficientemente cercanas como para que llegaran sin ningún problema a un acuerdo sobre las condiciones a presentar a la empresa en el momento de la negociación del trabajo en equipo. Se produjo entonces en el comité de empresa un listado de veintiuna condiciones para la negociación, de las cuales diecisiete fueron propuestas por UGT y cuatro más añadidas por CCOO. Preguntado por las posibles dificultades

[49] Algunas de tales condiciones, no obstante, no revelan peligros intrínsecos a la nueva organización del trabajo. Por ejemplo, con la condición de hacer a los eventuales e interinos fijos, que puso la sección sindical de UGT, se busca sacar de la negociación una contrapartida que es, al mismo tiempo, una reivindicación constante de los sindicatos. Analizaré sólo aquellas condiciones que considere directamente relacionadas con las características de la nueva organización del trabajo que se pretende.

habidas entre CCOO y UGT en el momento de elaboración de ese listado, CCOO 4 comentaba que "no hubo grandes problemas". Otros sindicalistas, como CCOO 1 y el secretario general de USO, apoyaban esta opinión: "Yo no recuerdo mucho, pero no fue una negociación tormentosa ni mucho menos" (CCOO 1); "al final nos pusimos de acuerdo muy rápidamente" en el comité de empresa (USO, secr. gnral.[50]).

No obstante, tal cercanía de posiciones, que es lo que me ha movido a tratar a ambas secciones sindicales de un modo conjunto, fue algo que se fue construyendo progresivamente; algunos indicios hacen pensar que la postura de CCOO no estuvo inicialmente tan próxima a la de UGT. Por ello, en los apartados que vienen a continuación, tras analizar la valoración general del trabajo en equipo por parte de estas dos secciones sindicales, y las ventajas e inconvenientes específicos que vieron en él, reflexionaré acerca de la evolución del discurso oficial de CCOO-Opel acerca del trabajo en equipo.

7.1. Valoración general del cambio

Las declaraciones de los líderes sindicales entrevistados permitían deducir la existencia de un recelo inicial hacia el trabajo en equipo cuando la empresa lo propuso por primera vez a CCOO y UGT. Este recelo fue posiblemente mayor en la primera de esas dos secciones sindicales. No obstante, en el momento de realización del trabajo de campo, la valoración general del cambio era positiva, tanto en una como en otra sección[51]. La mejor prueba de ello fue la

[50] Aunque la sección sindical de USO fue la promotora de un referendum que muy probablemente iba a llevar a la negativa de la plantilla al trabajo en equipo, esta sección sindical apoyaba el proceso que se estaba llevando cabo. Así lo demuestra que pidiera el 'sí' a los trabajadores en el referendum. Su posición tradicionalmente ha estado muy próxima a la de UGT; en este caso no ha sido distinta.

[51] CCOO 2, consciente de los peligros que podía suponer el trabajo en equipo, calificaba el cambio de “desafío fuerte”, refiriéndose así a las oportunidades que podía también traer para trabajadores y/o sindicatos. UGT 6 afirmaba: “yo diría que este acuerdo [el Acuerdo sobre Trabajo en Equipo firmado con la empresa en 1993]

campaña a favor de su ratificación que llevaron a cabo CCOO, UGT y USO antes del referéndum celebrado en diciembre de 1994. Había otros indicios de ello. En primer lugar, al ser preguntados por las consecuencias del cambio para sindicatos y/o trabajadores, los líderes sindicales de CCOO y UGT solían responder comenzar resaltando sus ventajas, aunque no se olvidaban de exponer los riesgos que podía entrañar. En segundo lugar, en cada una de las reuniones de UGT y CCOO a las que tuve la oportunidad de asistir, pude comprobar una visión generalmente aquiescente hacia el trabajo en equipo[52]. Tales reuniones se celebraron cuando el referéndum estaba próximo a celebrarse.

7.2. Ventajas del cambio.

Muchos de los líderes sindicales entrevistados consideraban, en primer lugar, que la nueva organización del trabajo traería una oportunidad de mejorar la *salud laboral* en la fábrica. Los mismos trabajadores habían reivindicado en el pasado una mayor rotación laboral. La rotación laboral implícita en el trabajo en equipo tendría también un efecto positivo derivado, tanto de la disminución de la monotonía del trabajo, como de que el cuerpo no se viera sistemáticamente forzado a realizar la misma tarea. La repetición

---

ha supuesto un avance importantísimo; yo diría que se puede calificar hasta de excepcional". UGT 9, por su parte, decía: "yo siempre he estado por el trabajo en equipo".

[52] En la Conferencia Extraordinaria sobre Trabajo en Equipo celebrada por la Sección Sindical de CCOO-Opel en noviembre de 1994, sólo algunas voces mostraban una disidencia respecto a la postura oficial de abierta aceptación del acuerdo al que se había llegado un año antes con la empresa. Uno de los miembros del comité de empresa que había formado parte del Comité de Seguimiento del Trabajo en Equipo afirmaba: "El esfuerzo que se ha hecho, los compañeros que hemos seguido el trabajo en equipo, ... ha habido muchas deficiencias, pero... ¡mi experiencia es que, donde más organizado se está [sindicalmente], es donde más problemas se ha encontrado la empresa! [para conseguir sus objetivos con el trabajo en equipo]" (CCOO 8); otro miembro de la Ejecutiva de la Sección Sindical de CCOO defendía el Acuerdo de 1993 como "un texto progresista" (CCOO 6).

constante de la misma tarea suele conllevar lesiones físicas al cabo de los años, como la que UGT 6 relataba de su propia historia personal:

> "Estuve poniendo el salpicadero seis años o siete. Cuando no veía al Encargado, me cambiaba de sitio (...). Seis o siete meses en el mismo lado produce unas tensiones musculares de la leche (...). Antes te tenías que meter en el coche, tener en una mano el salpicadero, sentado en el coche sin asientos, con una mano apretando y con la otra una pistola que pesaba doce kilos. Al cabo de pocos meses de estar trabajando aquí decía 'Me cago en Dios, como me duele la espalda' (...) Fui al médico, me vio y me dijo '!Tu eres un animal¡, ¿sabes lo que llevas ahí?... Cógete y vete a casa'".

Las oportunidades para la mejora de la salud laboral implícitas en el trabajo en equipo no sólo se restringían a la posibilidad de rotar; concernían también al aprovechamiento de la mejora continua como un canal para la mejora general de las condiciones de trabajo. Así, uno de los objetivos de las reuniones de mejora iba a ser la elaboración de un Mapa de Riesgos, definido por la sección sindical de UGT como "una foto fija de un momento determinado de un área o sección, donde se reflejen los puntos importantes de Seguridad e Higiene que afectan o pueden afectar a los trabajadores"[53]. Tal mapa de riesgos iba permitir trabajar en la mejora de las condiciones de trabajo en toda la fábrica[54].

Finalmente, dentro de un concepto de salud laboral que integre la vertiente psicológica de la misma, la rotación laboral permitiría un enriquecimiento de la labor diaria del trabajador acorde con las críticas tanto tiempo vertidas por los sindicatos hacia el Taylorismo:

---

[53] "Trabajo en equipo. Mejorar las condiciones de trabajo en Opel-España". Sección sindical de UGT-Opel, Septiembre de 1994.

[54] La dirección de la sección de CCOO se refería al Mapa de Riesgos como otro de los motivos expuestos a sus bases para que votara que sí en el referendum sobre trabajo en equipo a celebrarse en diciembre de 1994: "Es una reivindicación nuestra que fue incluida en el programa de formación, aunque hasta el momento no se ha realizado ninguna charla sobre el mismo" ("¿Qué es el trabajo en equipo?", sección sindical de CCOO-Opel, 12 diciembre de 1994).

"Como sabemos, la crítica histórica del movimiento obrero al Taylorismo, ha sido que era una concepción del trabajo que reducía el papel del trabajador al de la máquina, incluso dependiente de las máquinas". Estas palabras de la ponencia elaborada para la conferencia extraordinaria de CCOO sobre el trabajo en equipo pretendían convencer a los afiliados de que la nueva organización del trabajo revertiría la tendencia deshumanizadora de la división del trabajo propia del Taylorismo[55].

En un segundo orden de cosas, el trabajo en equipo iba a traer una *mejora retributiva*. El rotar por puestos de trabajo correspondientes a una mayor categoría profesional redundaría en un ascenso de categoría para los operarios de categorías inferiores sometidos a dicha rotación. Así, tanto la primera propuesta de la empresa como el acuerdo definitivo recogían una "promoción de todos los niveles de Especialistas A y Especialistas B, a través de un entrenamiento adecuado. Quedarían como niveles [dentro del área de producción] los de Especialistas C y Especialistas D"[56].

A los niveles salariales superiores se llegaría a través de *una mayor formación*, lo que constituía una ventaja adicional del trabajo en equipo. CCOO 2 resaltaba este punto en la ponencia para la Conferencia Extraordinaria de la sección sindical citada con anterioridad:

> "Apostamos por las mejoras tecnológicas y organizativas para tener en nuestro país un sector industrial moderno. Y para esto la formación es una pieza fundamental, que desde el Sindicato queremos impulsar (...). Aquí [en el trabajo en equipo] el nivel de participación contemplado

---

[55] En el mismo sentido, UGT 3 expresaba: "El posibilitar que la gente cambie de trabajo cada día, o cada hora, es una aspiración histórica de los trabajadores, natural y lógica". Confirmación de las ventajas del trabajo en equipo para la salud laboral en UGT 2, UGT 3, UGT 6, UGT 7, UGT 9, CCOO 2, CCOO 10 y CCOO 11.

[56] Comentarios sobre esta ventaja en CCOO 2: "Las mejoras en cualificación derivan en mejoras salariales, que debidamente orientadas deben llevarnos a una estructura salarial más justa y equilibrada" (ponencia para la Conferencia Extraordinaria sobre Organización del Trabajo, CCOO-Opel, diciembre 1994). También UGT 1, UGT 3 y UGT 7.

> supera el existente en cualquier otro acuerdo, pues se reconoce la posibilidad de aportar y proponer temas de formación por parte de los trabajadores y sus organizaciones".

En cuarto lugar, se consideraba que el trabajo en equipo proporcionaría al trabajador *mayores márgenes de decisión sobre su propio trabajo*, ya que el trabajador asumiría funciones como la "organización interna del trabajo: distribución de tareas, rotaciones, pausas, cambios de turno, distribución de las pausas, vacaciones... dentro de los límites marcados por la propia organización del trabajo de la compañía" que hasta entonces le venían impuestos por el Encargado (CCOO 2). Ello era percibido como una cierta autonomía laboral que suponía al mismo tiempo una vieja reivindicación laboral[57].

La ponencia oficial para la Conferencia Extraordinaria de CCOO afirmaba que "la posibilidad de influir en la organización del puesto de trabajo, distribuyendo las tareas y acordando las rotaciones es un nuevo avance que nos puede servir realmente para mejorar el ambiente de los puestos de trabajo" (pg.6). De todos modos, ello dependía, según una opinión muy extendida entre los participantes en la conferencia, del grado de "conciencia sindical" de los trabajadores del equipo[58]. CCOO 3 hacía mención a un grupo particularmente militante, el "grupo de Pintura":

> "Es de la gente dura, gente de oposición, todos eran Especialistas A, gente que siempre ha tenido muy claro (cuando hay que pelear) que hay que pelear. La práctica que ellos cuentan [después de la prueba piloto] es que se demostraba que habían mejorado, en todos las cuestiones: seguridad, ergonomía, de categorías, porque se habían organizado de

[57] Confirmaciones: UGT 4, UGT 5 ("Por primera vez en una empresa puede decidir el trabajador por si mismo su esquema de trabajo"), UGT 7, CCOO 1 y CCOO 6. UGT 8 apreciaba en el cambio que se estaba produciendo el "que un trabajador dependa exclusivamente de su trabajo, que se organice su trabajo, que no tenga a nadie arriba tocándole los cojones (...), que sea capaz de distribuirse sus vacaciones flotantes, que rote por su puesto de trabajo cuantas veces quiera y como el grupo quiera, no como lo imponga la dirección de la empresa".

[58] CCOO 1, CCOO 2 (ponencia), CCOO 3, CCOO 6, CCOO 8, CCOO 9.

> forma que al final todos conseguían la categoría. Eso nos llevaba a pensar que la organización del trabajo hay que disputarla, pero sobre todo tenía que ser un trabajo colectivo, y que el trabajo en grupo era un campo más de actividad sindical".

Este grado de conciencia sindical era lo que podía hacer que el trabajo en equipo pasara de ser una amenaza a una oportunidad para el avance sindical en la fábrica:

> "Donde ha habido organización, ha salido lo que han querido los trabajadores. Por ejemplo, en Cristales hay muy buena coordinación de los trabajadores del turno B. En el turno A no hay coordinación, todos quisieron ir por la peseta, todos quisieron cobrar el 15%. Allí la empresa puso los coordinadores que quiso" (CCOO 8).

Una mayor autonomía debe ir acompañada de una *mayor información disponible* sobre el trabajo que realiza el trabajador. Como ya vimos, una de los objetivos que la empresa podía perseguir con el trabajo en equipo es que fuera el propio trabajador quien pusiera su experiencia y su inteligencia al servicio de la empresa, en el sentido de lograr una determinada saturación efectiva de su puesto de trabajo. Para ello se precisaba que estuviera informado acerca de los métodos de operación, tiempos correspondientes a cada uno de los movimientos en los que se descomponía una tarea y otra serie de conceptos que hasta entonces sólo manejaba el departamento de ingeniería de procesos. Muchos líderes sindicales veían que esta transmisión de una mayor información al trabajador era algo bueno en si mismo: el conocer los tiempos en los que se descomponían las tareas generales que realizaban era la mejor garantía de que no se les haría trabajar por encima de la actividad pactada en convenio:

> "La empresa disputa los segundos a los trabajadores de producción: aspira a saturar el puesto de trabajo al 109 durante las 7'10 horas de trabajo. Esto lógicamente crea un rechazo entre los trabajadores. Quieren tener la garantía de que lo que se está haciendo es una cosa que se ajusta a convenio. Para eso necesitan tener el método, los tiempos de

> operación y una discusión previa del analista para ver si se han tenido en cuenta los imprevistos que surgen al hacer la tarea" (UGT 3[59]).

Por último, hay que hacer mención a las "*ventajas genéricas, comunes para empresa y trabajadores*" a que se referían algunos miembros de UGT-Opel (UGT 4). Tales ventajas, relativas a la buena marcha de la empresa derivada de la introducción del trabajo en equipo, no aparecían mencionadas en las entrevistas sostenidas con miembros de CCOO-Opel. UGT 1 comentaba, en una "charla-debate" sobre el trabajo en equipo ofrecida a los afiliados antes del referéndum: "si tú eres [Especialista D], no me plantees que sacas con esto; el beneficio fundamental es que te vayas asegurando los puestos de trabajo[60]". En una entrevista sostenida conmigo el mismo sindicalista lo expresaba de otra manera:

> "Tuvimos problemas de crecimiento [en la empresa]. Entonces, yo digo, sí es verdad que cuánto más produzcamos, cuánto más eficientes seamos para producir lo mismo, es evidente que la empresa reducirá costes y sobrarán puestos de trabajo, pero esta empresa no se está quieta (...). Mientras tengamos problemas de crecimiento, los puestos de trabajo están asegurados. En el momento que dejemos de crecer, aparecerán los problemas".

No obstante, como a continuación veremos, los sindicalistas de UGT, aun viendo como propios algunos de los beneficios que sacaba la empresa del trabajo en equipo, no dejaban de detectar, de una

---

[59] Esta es una de las ventajas que aparecía mencionada con más frecuencia entre los entrevistados: CCOO 5, CCOO 6, CCOO 8, CCOO 10, UGT 3, UGT 6, UGT 7, UGT 8. "Por lo que estamos viendo, el Acuerdo se está demostrando como el único marco posible para llegar a introducir elementos de racionalidad en el difícil problema de los rendimientos y cargas de trabajo. Está siendo por medio del acuerdo como estamos consiguiendo avanzar en la información al trabajador en los métodos y los tiempos en detalle, en el mismo puesto de trabajo, primer paso para abordar esta problemática" (CCOO, documento de la ponencia para la Conferencia Extraordinaria sobre Organización del Trabajo, diciembre de 1994).

[60] En el mismo sentido UGT 9, un día después del referendum, decía "ellos [los trabajadores] me preguntan qué se van a llevar a cambio, y yo me quedo asombrado. Les digo: '¡Pero, bueno, y yo tampoco me voy a llevar nada a cambio, pero si la empresa va mejor por esto, tu también vas a salir ganando!'".

forma un tanto contradictoria, una serie de peligros para los trabajadores y los sindicatos en la nueva organización del trabajo que se estaba queriendo imponer.

7.3. Inconvenientes y condiciones sindicales a la negociación.

La percepción de las ventajas que podía reportar la introducción del trabajo en equipo no excluía la conciencia, por parte de una y otra sección sindical, de los peligros que podía traer el cambio. En el caso de la sección sindical de UGT, utilizaré un informe sobre la "competitividad en el interior de las empresas" que ya en octubre de 1992, unos meses después de la primera propuesta de la empresa, lanzó la Federación del Metal de Zaragoza (dominada por la sección sindical de UGT en Opel España). Tal informe incluye una propuesta denominada Plan de Mejora Común, en la que se dan una serie de "solicitudes concretas para compensar la participación y el trabajo en equipo". Respecto a la sección de CCOO en Opel, analizaré la posición de la misma acerca del trabajo en equipo, según quedó reflejada en un número especial de "Pausa" (publicación periódica de la sección) en septiembre de 1993.

La comparación de ambos documentos, recogida en la tabla VII, permite ver como la posición de ambas secciones sindicales estaba muy próxima. De hecho, como se ha visto en la descripción del proceso de negociación, miembros de ambas secciones sindicales juzgaron que no fue difícil llegar en el otoño de 1993 a un acuerdo sobre las veintiuna condiciones a presentar a la empresa.

Tanto CCOO como UGT parecían estar preocupadas, en primer lugar, por una posible *pérdida de empleo*, reverso del ahorro de costes laborales que la empresa pretendería. El mantenimiento del nivel de empleo en la fábrica aparecía por ello como condición indispensable puesta por dichas secciones sindicales para la negociación del trabajo en equipo, aún cuando la empresa ya se había aprestado en la primera propuesta a ofrecer tal garantía[61]. No

[61] "La Dirección de la Compañía se compromete a que ninguna persona pierda

obstante, al pedirse tal condición, no se mencionaban en los documentos sindicales las causas concretas por las que el trabajo en equipo podría conducir a dicha pérdida de empleo.

Tales causas, en buena lógica, serían las siguientes: (a) la cobertura del absentismo por el grupo, dada la polivalencia de sus miembros; (b) la asunción de tareas propias de la Mano de Obra Indirecta (mantenimiento, reparación, control de calidad...) por parte de los operarios de MOD que trabajan en los equipos de trabajo; (c) la asunción contraria de tareas productivas por parte de la MOI, factible con los equipos mixtos; (d) las mejoras en el proceso de trabajo que se puedan derivar de la mejora continua, y (e) la mera responsabilidad en grupo de una determinada carga colectiva, que, como ya vimos (ver pg.22), podía suponer un aumento de la carga de trabajo para los miembros del grupo.

A tales elementos del trabajo en grupo se hace sin embargo referencia en otras condiciones puestas por CCOO y UGT y, aunque no se establezca una relación de causalidad entre ellos y la pérdida de empleo, en algunos casos dicha relación es muy obvia. Por otro lado, los testimonios de los entrevistados sí hacían explícita en muchos casos dicha relación, al ser preguntados por los objetivos que la empresa perseguía con la introducción de esos elementos del trabajo en equipo.

En el caso de la cobertura del absentismo por el mismo equipo de trabajo, los documentos de UGT y CCOO deniegan expresamente tal posibilidad:

> UGT, Plan de Mejora Común: "En el trabajo en equipo, la ausencia de una persona por vacaciones, baja, visita médica, etc., será cubierta por otra inmediatamente".

---

su empleo como consecuencia de la introducción del trabajo en equipo y/o actividades de mejora continua. Únicamente en el caso de circunstancias económicas excepcionalmente adversas podría la compañía acudir a fórmulas de regulación de plantilla, de acuerdo con el marco legal vigente" (Opel España, 21/02/1992: 2).

> CCOO, documento: "Para prever las ausencias del grupo, se asignarán al mismo un número mayor de trabajadores, preferentemente de la sección, que conocerán y participarán cuando sea necesario o conveniente en los trabajos del grupo".

En el caso de la MOI, por el contrario, no se hacen referencias explícitas al mantenimiento del empleo dentro de este colectivo, pero sí se puede advertir una preocupación por los efectos que para el mismo va a tener el que la MOD asuma algunas de sus funciones tradicionales. La propuesta de CCOO de intervención de una Comisión Paritaria en las tareas que el equipo habrá de desempeñar está posiblemente protegiendo las funciones de la MOI, estableciendo un canal para el control del ensanchamiento de las responsabilidades de la MOD a terreno de Mantenimiento, Reparación, etc.

Los testimonios de los sindicalistas entrevistados confirmaron esa preocupación. En la Conferencia Extraordinaria sobre Organización del Trabajo de CCOO-Opel, que ya ha sido citada varias veces, hubo voces críticas que aludieron específicamente a la posibilidad de que el trabajo en equipo trajera una reducción de la mano de obra entre la Mano de Obra Indirecta. Uno de los asistentes preguntaba a sus compañeros: "¿Qué pasa con los demás colectivos [aparte de el de Producción, donde la experiencia piloto se había estado llevando a cabo]?. El Mantenimiento Básico, en la práctica, va a suponer eliminación de puestos de trabajo". CCOO 1, no perteneciente al sector crítico de la Conferencia, admitía en entrevista sostenida con él, que algo así estaba ocurriendo: "Aquí había dos cabinas que se dedicaban a reparar los coches dañados y tres líneas fijas de reparación. En total, yo creo que había unas setenta personas trabajando. En estos momentos, con el trabajo en equipo, quedarán en unas veinte".

En cuanto a los líderes de UGT, preguntados por los objetivos de la flexibilidad vertical, la mayoría constataba también que el objetivo fundamental era la "eliminación de tiempos muertos": "Yo creo que [el objetivo] es sobre todo ganar en eficacia de las instalaciones: eliminar todos aquellos tiempos muertos que se pierden por

imprevistos,... o previstos. Por ejemplo, que haya un detector de paso de carros que este sucio de grasa (...) y no haga una buena lectura del proceso. Se puede evitar...: que el profesional sólo acuda cuando, por ejemplo, el detector caiga al suelo" (UGT 4). No sólo era aludido el personal de Mantenimiento: según UGT 8, el trabajo en equipo "puede evitar todo el tema de Inspección. Debe haber unos 500 ó 600 inspectores que poco a poco desaparecerán. [¿cuáles serían otros colectivos afectados?] Control de calidad". Posteriormente en la misma entrevista fueron también mencionados

Tabla VII. Condiciones para la negociación puestas por las secciones sindicales de CCOO y UGT

ELEMENTOS DEL TRABAJO EN EQUIPO	**UGT**	**CCOO**
EMPLEO	Pleno empleo para toda la plantilla	Mantenimiento del empleo
MANTENIMIENTO DE LAS CATEGORÍAS Y PROFESIONES	Sí	--
EQUIPOS DE TRABAJO MIXTOS	No	No
EQUIPOS DE TRABAJO EN MANTENIMIENTO	(Sí) (implícitamente)	No
COBERTURA DE ABSENTISMO POR EL EQUIPO	No	No
ACTIVIDAD MAXIMA	Pactada en convenio	Pactada en convenio
CARGA COLECTIVA DE TRABAJO	(Sí) (implícitamente)	No (expresamente)
ELECCION COORDINADOR	Democrática	Democrática
COMPENSACIÓN SALARIAL	Sí: - plus de participación - sistema de reparto de beneficios - aumento de categorías	Sí: - aumento de niveles salariales
CARÁCTER DE PRUEBA PILOTO	Sí	Sí
CLÁUSULA DE SALVAGUARDA	Periodo de vigencia de la prueba	Posibilidad de romper el acuerdo en cualquier momento
VOLUNTARIEDAD	Sí	Sí
EVENTUALES e INTERINOS	Hacerlos fijos	(no hay mención)
RESTRICCIÓN A AREAS CONCRETAS	Sí	Sí
CONTROL SINDICAL	Sí: - comisión paritaria - creación de círculos de nave o sección	Sí: - comisión paritaria
FORMACIÓN	Fuera de jornada o becada	Participación de la comisión paritaria
SUPRESIÓN DE FALTAS Y SANCIONES	Sí	(no hay mención)
SALUD LABORAL	(sin mención)	intervención del equipo
INTEGRACIÓN DE MINUSVALIDOS Y PERSONAL NO APTO	(sin mención)	incluida
CONTENIDO DE LAS TAREAS	(sin mención)	La Comisión Paritaria definirá el alcance de las tareas
REUNIONES DEL GRUPO	(sin mención expresa)	Participación de la comisión o el Comité de Empresa

Fuente para UGT: "Plan de Mejora Común", 1993.
Fuente para CCOO: "Pausa", publicación periódica de la sección sindical

los Supervisores, que, con la asunción de mayor responsabilidad por parte de los equipos, podrían ser necesarios en menor número: "lo que está pretendiendo la empresa de alguna manera es suprimir el mando intermedio".

No obstante, si bien algunos de los líderes de UGT mostraban cierta preocupación por el volumen de empleo entre la MOI[62], también tuve la oportunidad de comprobar que la constatación de posibles ahorros de trabajo en esta área no siempre era vista de un modo negativo. Ese es el caso de UGT 3, quien, preguntado por lo que ganaba la empresa con la flexibilidad vertical, contestaba:

> "Yo creo que gana dos cosas: va a mejorar el mantenimiento preventivo, va a reducir las averías; la segunda, que va a ir reduciendo los tiempos muertos, tiempos innecesarios que mientras viene el de Mantenimiento está parado y demás (...). A la larga, lo que [esto] hace es permitir funcionar con un personal de Mantenimiento más profesional, *y necesita menos personal, claro, también, porque los libera para otras funciones*. En estos momentos, en la nave 31, con los cambios [que se han operado en ella], el personal de Mantenimiento ha tenido que hacer un montón de horas extraordinarias, porque no llegaba con su trabajo. Si el de Mantenimiento tenía que atender modificaciones y las reparaciones y además los preventivos, si parte de los preventivos se los hace Producción, son horas que hubiera ahorrado la empresa".

Esta forma aséptica de comentar los posibles ahorros de trabajo entre la MOI, que se puede percibir también en las anteriores citas de UGT 4, UGT 8 y CCOO 1 puede deberse a la promesa de mantenimiento genérico del empleo por parte de la empresa. Por ejemplo, cuando UGT 9 comentaba que "los Pauseros, por supuesto,

---

[62] "El tema del enriquecimiento [de tareas]... cuando ya hace siete años, aproximadamente, se trasladaron tareas de control de calidad a producción, hubo una situación muy tensa dentro del colectivo de Inspección [Inspección de Calidad] (...) Ahora el colectivo de Mantenimiento ve el mismo peligro: están planteándose muchos de ellos que, si el 60% de las labores que ellos hacen, se van a trasladar a producción, ¿ellos qué van a hacer?. A eso la empresa responde que harán tareas más técnicas... ellos no lo ven, y mientras no lo vean la resistencia de ese colectivo existirá" (UGT 1).

desaparecen todos", acto seguido aclaraba "No desaparecen, a ver si me entiendes, no se pierde empleo", pues confiaba en su reubicación en otras áreas de la fábrica. Del mismo modo, UGT 2, en la "charla-debate" ofrecida por la ejecutiva de la sección a los afiliados, decía, refiriéndose a la flexibilidad vertical, "no tenemos ningún inconveniente, siempre que la gente de Mantenimiento, que estaba haciendo esos trabajos, adquiera funciones de nivel superior (...). Si no, nos quedaremos con un grupo de gente entre la que se reduciría la actividad". Otro posible motivo de que entre los miembros de UGT-Opel no se le diera una excesiva importancia a la pérdida de puestos de trabajo entre la mano de obra indirecta es que se pensara que de todos modos las empresas estaban abocadas reducir el número de ese tipo de operarios. Respondiendo a un afiliado que hizo una pregunta al respecto en la "charla-debate" de UGT-Opel, UGT 3 decía:

> "Con trabajo en equipo o sin él, la empresa suprimirá las áreas de reparación. ¿Cuántos reparadores había cuando empezamos y cuántos hay ahora?. Cada vez se irá a menos. ¿Cuántas piezas tenía el Corsa antiguo?: 6.000; ¿cuántas tiene el Corsa nuevo?: 4.300".

Un tercer factor de pérdida de empleo en el trabajo en equipo lo podían constituir los equipos mixtos, cuyo sentido era la realización de trabajos de producción por parte de la MOI. UGT 8 confirmaba la voluntad de la empresa de "hacer productivo al de Mantenimiento", que "el tiempo de descanso o de espera de Mantenimiento (...) lo emplearan en Producción"[63]. Acto seguido expresaba un rotundo rechazo de tal posibilidad:

> "Habría una reducción clara de plantilla que no teníamos por qué asumir ni muchísimo menos, porque no es que mermara la plantilla de Mantenimiento, si no que mermaba la de Producción a la hora de contratarla para hacer el trabajo[64]".

---

[63] Confirmación también en UGT 7.

[64] Confirmación de la oposición a ello en CCOO 1, CCOO 4 ("Un equipo de trabajo mixto... si entras a eso, al final acaban los trabajadores de Mantenimiento

Existían otros motivos para no aceptar este tipo de 'flexibilidad vertical hacia abajo': "yo me pego veinte años aprendiendo un oficio para esto" (UGT 8). Los profesionales de oficio, que suelen constituir el personal de Mantenimiento de todas las empresas, gozan de una autonomía que por lo general no tiene el personal de Producción. Tal autonomía se vería comprometida si pasaban a trabajar de nuevo 'a tiempo medido', como lo hace la M.O.D. Todo ello explica por qué, tanto en los documentos elaborados por CCOO como por UGT, los equipos de trabajo mixtos eran rechazados.

Pero ni siquiera *dentro* de la M.O.I. los equipos de trabajo eran fáciles: como se puede apreciar en la tabla VII, la sección sindical de CCOO pedía que los equipos de trabajo se restringieran a Producción; es decir, a la MOD[65]. UGT admitía implícitamente que existieran en Mantenimiento, pero estaba preocupada por el "mantenimiento de las categorías y profesiones", lo cual alude necesariamente a la M.O.I., puesto que problemas con las mismas no existen prácticamente entre la M.O.D., constituida en esta empresa por una sóla categoría.

Cabe pensar que no es lo mismo requerir flexibilidad funcional entre el personal de Producción, mucho menos cualificado, que hacerlo, por ejemplo, entre el personal de Mantenimiento, dentro del cual hay ciertas colectivos (mecánicos, electricistas...) que, por un lado, desarrollan un cierto orgullo profesional, y, por otro, tienen una formación que es más difícil de transferir entre ellos.

La cuarta fuente posible de pérdida de empleo en el trabajo en equipo la constituía la mejora continua. Como ya vimos en un principio (ver nota a pie nº26), los sindicatos se opusieron a los precedentes al trabajo en equipo que, en forma de círculos de calidad y grupos de mejora, había estado intentando introducir la empresa en años anteriores. Muchos líderes sindicales veían en tales precedentes

---

haciendo producción. Cuando no tienes nada que reparar, acabas haciendo producción. Eso sí que es una polivalencia total... y eso de ninguna manera").

[65] La propuesta de este sindicato decía: "Este Programa Piloto se refiere a los trabajadores y áreas de Producción, aunque no se excluye la posibilidad de desarrollar esta nueva organización del trabajo en otras áreas y departamentos, por acuerdo de las partes o por solicitud de las mismas".

la posibilidad de que las propuestas de mejora conllevaran pérdidas de puestos de trabajo. En este sentido, CCOO 2, haciendo la exposición de su participación en la Comisión de Seguimiento del Trabajo en Equipo, criticaba que la empresa no fuera tan receptiva con algunas propuestas de mejora ergonómica como lo era con otras más sustanciosas: "Las únicas sugerencias que parece que valen son las que hacían los compañeros del grupo de Cristales: 'Si mezcláis este tipo de allí y este tipo de allí, así sacamos [eliminamos] a una persona del equipo'[66]".

Finalmente, una fuente posible de reducción de empleo en la primera propuesta era la asignación de una carga colectiva de trabajo. Como vimos, la carga colectiva perseguía un aumento de la productividad vía aumento de la carga de trabajo por individuo, lo que a su vez podría significar a la larga, como la cita del mismo Dtor. de Relaciones Laborales implícitamente recogía, una posible reducción de operarios en un determinado equipo (ver cita en pg.270).

Había, pues, en la carga colectiva de trabajo un peligro de doble vertiente para los trabajadores: el *aumento de la carga de trabajo* para cada uno de los integrantes del equipo y la pérdida de empleo a la larga. Esto mismo ocurría con algún de los otros factores posibles de pérdida de empleo en el trabajo en equipo: la cobertura del absentismo por el mismo grupo no sólo podía conllevar la reducción de empleo, sino un aumento de la carga de trabajo para los operarios del grupo que tuvieran que hacerse cargo de ese absentismo[67].

---

[66] Otros testimonios sindicales en los que se manifiesta el temor a que las sugerencias de los trabajadores lleven aparejadas reducciones de costes laborales y puestos de trabajo en CCOO 5 ("Las sugerencias de dos millones, que son las gordas, son las que quitan puestos de trabajo").

[67] UGT 1, en la ponencia preparada para los encuentros del Hotel Boston, hablaba tanto de la carga colectiva de trabajo como del absentismo, y expresaba la queja de que la empresa quisiera sacar tanto del trabajo en equipo, intentando que ambos elementos condujeran a un aumento de la carga de trabajo: "Desde esta parte creemos que el planteamiento de la empresa es irrealizable, por cuanto que, además de perseguir la saturación media del 109, recoge que los propios equipos suplan las ausencias que se produzcan por reconocimientos médicos, asistencia a consulta médica o cualquier otra ausencia como llegar tarde, etc".

Pérdida de empleo y aumento de la carga de trabajo eran riesgos a menudo íntimamente asociados en los elementos integrantes del trabajo en equipo.

No obstante, el riesgo de aumento de la carga de trabajo venía sobre todo de la pretensión empresarial de saturar colectivamente (por equipos) la carga de trabajo, en vez de hacerlo individualmente, como había sido su empeño hasta entonces. Las entrevistas confirmaban la conciencia sindical de que esta saturación colectiva de la carga de trabajo iba unida a la mejora continua, y que tal combinación conducía a aumentos de productividad generados por aumentos consiguientes de la saturación individual de la carga de trabajo, imposibles con el sistema de trabajo tradicional:

> "Aquí hay dos cosas [en la asignación colectiva de la carga de trabajo]: [la empresa] pretende aumentar la actividad y que se resuelvan problemas que no los puede resolver la empresa. En estos momentos llega uno de Ingeniería y hace una distribución de trabajo en cinco metros de cadena para cuatro trabajadores, y por problemas de espacio le quedan tres trabajadores bien saturados, al 108 MTM, pero le queda un cuarto trabajador que le falta espacio para ponerlo al 108. Si él dice 'lo que tenéis que hacer vosotros es, en estos cinco metros de cadena, 900 ejes', pues, trabajando uno más, y el otro más, y repartiéndose el trabajo, pero en general trabajando más, soluciona este problema que de otra manera no lo puede solucionar... Cuando la empresa propone eso es porque el Dpto. de Ingeniería no lo ha podido resolver. *Piensan que los trabajadores ya se las ingeniarán para hacer más producción y repartírsela entre ellos*" (UGT 3[68]).

En el mismo sentido, preguntado CCOO 1 cómo era posible que no se pudiera saturar individualmente al máximo a un trabajador, y que sí fuera posible hacerlo con el trabajo en equipo, contestaba:

---

[68] CCOO 4 confirmaba que "una de las cosas del trabajo en equipo es esto, que los trabajadores mejoren su puesto de trabajo y aumenten... Lo que saca la empresa de beneficioso del trabajo en equipo es por ahí, en competitividad y productividad, al ser el trabajador el que se mejora el puesto de trabajo".

> "No, no es imposible exigir 109 en todos los puestos... Esa es la trampa. Tú haces una media de la saturación de ese grupo de trabajo y te sale 45, pongamos por caso. Como ya tengo firmado un rendimiento -ya no individual, sino colectivo- del 109, exijo a esta gente que vaya subiendo su rendimiento hasta alcanzar ese 109. *Entonces los trabajadores, que no son tontos, sí que pueden inventar fórmulas de repartir el trabajo para ir consiguiendo ese objetivo*".

CCOO 4 ponía el ejemplo de la realización de una tarea que suponga menos de un 109 MTM de actividad diaria. Podría buscarse algo más que hiciera el operario en el tiempo que le dejaba libre la tarea, pero en tal caso era probable que se superara el 109 de actividad acordada. "Si tu eso lo hicieras en equipo, como no tendrías que decir que te pasas del 109 ni nada, más que decir 'el equipo, diez trabajadores al 109, tienen que hacer tanta cantidad de trabajo. Repartíroslo'... ¿Entiendes?. Ya no tendrías el problema ese de que te vas a pasar o te dejas de pasar. Podrías asumir esa operación por encima de lo que sería la saturación individual"... Y la carga de trabajo real del trabajador sin duda aumentaría[69].

Preguntado CCOO 1 por los problemas más importantes de la primera propuesta desde una óptica empresarial, contestaba: "Que la carga de trabajo se repartiera de una forma colectiva, no individual; que se exigiera un rendimiento colectivo, no individual. Este era el problema más importante". UGT 6 afirmaba que "nosotros ahí nos opusimos tajantemente. Entendemos que el 109 es ya mucha actividad". UGT 1, por su parte, en la ponencia que preparó para los encuentros del Hotel Boston, hacía repetidas menciones a la

---

[69] Otros testimonios (CCOO 10, CCOO 3) recogían este peligro de un aumento de la actividad con el trabajo en equipo: "Tenemos pactado un 109. Posiblemente el trabajo en equipo suponga en muchos lugares de la fábrica que se va a ir más deprisa" (CCOO 10); "la idea de la empresa era saturar más a la gente" (UGT 6). UGT 9 admite que se pueda trabajar más que antes, pero dice que es legal que la empresa lo exija, pues así está pactado en convenio: "'Es que vamos a trabajar más' -nos protestan-. Tu actividad no iba a ir nunca a más de lo pactado. Si hoy con el trabajo en equipo se consigue que todos lleguen al 109, cosa que es bastante desagradable, porque se trabajaría a tope, diríamos 'has trabajado más de lo que se ha trabajado anteriormente, pero...' [aludiendo a que así está pactado en convenio]".

saturación colectiva de la carga de trabajo e intentaba limitar las pretensiones de la empresa proponiendo que en vez de saturarse colectivamente los puestos de trabajo al 109 MTM de actividad se hiciera al 100 MTM.

Los documentos que recogían las condiciones de los sindicatos mayoritarios para la negociación del trabajo en equipo exigían significativamente ambos que la actividad permaneciera como estaba pactada en convenio. El Plan de Mejora Común (UGT) exigía que la "actividad máxima *individual* sea la establecida con anterioridad"; en cuanto al documento de CCOO ("Pausa"), decía claramente que "no se pacta ningún sistema de rendimientos colectivos de grupo".

Junto a la pérdida de puestos de trabajo y al aumento de la carga de trabajo, las secciones sindicales mayoritarias percibían una *posibilidad de marginación sindical* en la nueva organización del trabajo que se proponía introducir la empresa. Las posibilidades de marginación sindical se daban, tanto por el hecho de que la empresa pretendiera introducir el trabajo en equipo sin la participación sindical, como por que este cambio conllevara un socavamiento de la posición del sindicato en el taller, bien porque se resolvieran directamente con los trabajadores un número de problemas en los que anteriormente había intermediado el sindicato, bien porque se le inculcaran a los trabajadores los objetivos de la empresa, de manera que en su cabeza sus intereses tradicionales de clase resultaran desplazados.

La ponencia de UGT para los encuentros del Hotel Boston manifestaba que "el movimiento sindical ve con preocupación el interés de las empresas de desvirtuar el papel de los sindicatos, de hacerlos innecesarios a los trabajadores, de debilitarlos y hacerlos desaparecer de las propias empresas". Más tarde esa misma ponencia advertía que la participación sindical "es previa a cualquier otro paso, y por ello las empresas deben clarificar el protagonismo que reconocen a las organizaciones de los trabajadores. Cualquier duda en este campo o intento de debilitar las organizaciones sindicales esconde la imposibilidad de alcanzar acuerdos".

Este miedo a que la empresa estuviera dando un paso para situar a un lado a las organizaciones sindicales y tratar directamente con los

trabajadores (individualización de las relaciones laborales), era manifestado también en el documento resultante de la IV Conferencia de CCOO-Opel: "Hoy en GME [Opel España] estamos asistiendo a la puesta en marcha de esta organización del trabajo, al margen del comité de empresa y de los sindicatos, cuestión que debemos evitar".

Muchos sindicalistas se referían a la posible merma de actividad sindical en el taller que podía conllevar el trabajo en equipo:

> "Si en el trabajo en equipo el coordinador, y, más que él, el mando intermedio, tiene a su potestad el tema de las vacaciones, el tema de las pausas, el tema del absentismo, de las rotaciones, la evaluación de las categorías, al final todos estos fenómenos *sin presencia del sindicato* acaban llevando al trabajador a pensar que el que le resuelve los problemas o le gestiona esas situaciones es otro, el coordinador o el jefe" (CCOO 3[70]).

Uno de los sindicalistas me ponía incluso un ejemplo en el que el mismo se vio desplazado de la reunión de un equipo, al que había sido llamado para una consulta en calidad de delegado del comité de empresa:

> "Estaban reunidos, me llamaron a mí porque eran de la nave de Prensas: 'oye, qué pasa con los diecisiete turnos' [un problema con la empresa no relacionado con el trabajo en equipo]. Yo empecé a explicarles. Aquello creó una polémica dentro del grupo, y llegó el momento en que entró el líder del grupo y me echó. Le dije rotundamente que no me iba, que a mí me habían hecho una pregunta sindical y, como tal, como miembro del sindicato, no me iba. No le quedó otro remedio que dirigirse al

[70] Confirmación de esta pérdida previsible de acción sindical en el taller en CCOO 4, CCOO 5, UGT 1 y UGT 8. Preguntado UGT 8 si creía que se daría una 'erosión de la posición del sindicato en el taller', contestaba: "Sin ninguna duda", y acto seguido usaba las mismas palabras que CCOO 3: "Lo que es la dependencia de, ante cualquier pequeña cosa (como, p.ej., el tema de las vacaciones flotantes, de las pausas... temas respecto a los cuales día a día nos están llamando constantemente para que vayamos a solucionárselos), al solucionárselos entre ellos... El coste social que podemos sufrir con esto hay que calcularlo en torno a un 10%-15%".

> grupo, y les dijo 'mirad, o echáis a Gregorio, o estas dos horas de reunión no os las pago'. ¿Qué pasó?. Echaron a Gregorio" (UGT 8).

No se trataba sólo de que el sindicato pasara a estar excluido de ciertos aspectos muy básicos de las relaciones laborales en los que tradicionalmente había intervenido; la amenaza para su posición en el taller, y el riesgo de marginación consiguiente, procedía también del cambio de mentalidad que se pretendía en el trabajador, al que se ha aludido entre los objetivos de la empresa[71]. El que el trabajador se identificara más con los objetivos de la empresa podía conducir a que lo hiciera menos con sus intereses tradicionales de clase:

> "Si el trabajador se implica en hacer una empresa competitiva, y lo hace como un objetivo de su trabajo, hay dos riesgos evidentes: el primero es que ya no se cuestiona el sistema capitalista; el segundo riesgo es que se acepta la empresa como sociedad necesaria" (UGT 3).

> "Ligado al cambio y de forma sutil, se quiere convencer a los trabajadores que sus intereses coinciden con los de la empresa, que nada más beneficioso para ellos que la empresa consiga sus objetivos y que por tanto deben asumirlos como propios. Este es el eje de la ofensiva ideológica que tenemos que combatir" (ponencia para la Conf. Extraordinaria de CCOO-Opel sobre Organización del Trabajo).

Como ya vimos al final del epígrafe correspondiente a los objetivos de la empresa, eran varios los elementos del trabajo en equipo a través de los cuales se podía obrar ese cambio de mentalidad: las reuniones de los equipos, el coordinador, el sistema de promoción de los miembros del equipo y el sistema de tablones por equipo. En las entrevistas se dieron varias referencias al sentido que podrían tener estos instrumentos. De otro lado, algunas de las condiciones de los sindicatos iban encaminadas a controlar la posible transferencia ideológica del trabajador a través de estos canales.

---

[71] CCOO 2 percibía tal cambio de disposición del trabajador como necesario para otros objetivos que la empresa perseguía con el trabajo en equipo: "Si yo pido que el hombre alcance determinados objetivos de calidad, de saturación del puesto y demás, lo tengo que tener lo más predispuesto posible hacia mi, porque cuanto más predispuesto esté, más alto se va a poner el listón de sus objetivos".

De todos esos instrumentos para la mejora de la "disposición del trabajador", el coordinador fue el que recibió una mayor importancia en la negociación: fue el punto en el que la empresa mostró una mayor reticencia a aceptar las condiciones de los sindicatos:

> "Sí, fue uno de los puntos donde más confrontación había (...); más que la elección, el derecho a la revocación, *porque eso hace que el coordinador esté sujeto a los intereses del grupo y no se pueda desmarcar*".

Si la empresa conseguía nombrarlo ella, ello suponía un aumento de su control en el taller, y el establecimiento de una vía para el cambio ideológico que se pretendía, pues, dependiendo su posición de la empresa, el coordinador obraría a su favor: "Si lo impone la empresa, será un jefe de equipo que trabajará para la empresa" (UGT 8). Si por el contrario conseguían nombrarlo los miembros del equipo, como reivindicaban las secciones sindicales mayoritarias (ver tabla VII), el coordinador representaría más los intereses de los miembros del grupo que los de la empresa, lo cual a su vez supondría un aumento de la potestad del trabajador sobre su lugar de trabajo'. Pasaba a ser así, de una amenaza a una ventaja adicional del cambio para trabajadores y sindicatos. Una vez tal reivindicación había sido conseguida, CCOO 2 realzaba su importancia en la Conferencia Extraordinaria de la sección sobre organización del trabajo:

> "La posibilidad de participar en la elección del coordinador es un hecho inédito, cuya trascendencia no terminamos de valorar adecuadamente. El que sean los trabajadores quienes determinen sobre quién es la persona que más directamente decide los asuntos de trabajo a pie de puesto es un cambio sin precedentes que pone en cuestión la jerarquía común en todas las empresas de nuestro país, y más todavía en las multinacionales. Sin ser una panacea, es a la vez un desafío y una oportunidad para nosotros que nos sitúa en la perspectiva de adquirir un papel mucho más decisivo en el organigrama de la empresa[72]".

[72] Apoyo a este punto de vista por parte de CCOO 10: "Antes el Encargado ponía al dedillo a la persona de confianza".

Otros elementos del trabajo en equipo que podían ser vías para el cambio de disposición del trabajador hacia la empresa, como las reuniones de los equipos, los tablones y la introducción de criterios de evaluación subjetiva, aparecieron mencionados en menor medida en las entrevistas. UGT 9 opinaba que la "formación" por la que tendrían que pasar los miembros y líderes de los equipos consistía "más en consignas que en otra cosa". UGT 3 decía de los tablones "informativos" a instalar al lado de cada equipo:

> "La empresa cree que es como si fuera una cosa de vergüenza: 'yo cumplo y tu no cumples'; yo creo que eso lo hacen [la empresa], pero está mal hecho. Es una idea de la empresa de diferenciar los buenos de los malos que va contra el espíritu colectivo".

UGT 9 hablaba más explícitamente del riesgo que para los sindicatos podía suponer el establecimiento de objetivos que aparecieran en tablones "informativos": "Si yo me establezco objetivos, y me los establezco como grupo, tu que vienes del sindicato no me digas que no lo haga, que lo estoy haciendo voluntariamente (...) Esto supone una pérdida de acción sindical". Planteaba más tarde la posibilidad de que los objetivos de grupo entren en contradicción con lo firmado en convenio, erosionándose así la negociación colectiva.

Sin embargo, entre las condiciones para la negociación formuladas por los sindicatos, no aparecía mención alguna a los tablones. Sí aparecía, en el caso de CCOO, el requerimiento de que los miembros del comité de empresa pudieran participar, si así lo creían necesario, en las reuniones de los equipos. Por último, ni las condiciones de una ni de otra sección sindical mencionaban la evaluación de los miembros del grupo, pero del documento final desaparecían significativamente todos los criterios subjetivos que intervenían en la misma y que aparecían en la primera propuesta, lo cual hace pensar que éste era también un punto de colisión con los

sindicatos[73]. De todos modos, la mejor garantía para prevenir un adoctrinamiento nocivo de los trabajadores en los objetivos empresariales era la creación de una comisión paritaria para la evaluación y seguimiento del trabajo en equipo, una comisión que controlara su implantación. Era algo que tanto UGT como CCOO exigieron a la empresa.

El cuarto peligro que los sindicatos mayoritarios veían en la implantación del trabajo en equipo era que los *incrementos de productividad* generados por el trabajo en equipo no revirtieran, al menos en parte, a los trabajadores. Tal peligro se veía de algún modo contrarrestado por las promociones salariales que conllevaba la rotación por puestos de categoría salarial superior. Aún así, sólo las categorías más bajas se iban a beneficiar de ello. Ello suponía un problema de motivación para las categorías restantes:

> "Tenemos un problema para motivar a los actuales jefes de equipo, a los Especialistas D y a los Pauseros, por cuanto les va a tocar trabajar más y van a perder estatus respecto a su grupo, al ir promocionando estos. Es por ello que debemos buscar una distribución de los beneficios en una escala que anime a toda la plantilla a alcanzarlos. Para esto deberíamos utilizar una nueva paga que estaría ligada a los resultados finales del ejercicio" (UGT 1, proponiendo un "reparto de beneficios" en la ponencia para los encuentros del Hotel Boston).

El Plan de Mejora Común de UGT-Metal-Zaragoza, preparado por UGT 1 y UGT 2 pensando en la experiencia de Opel España, tenía un anexo destinado específicamente a explicar un sistema de reparto de los "beneficios logrados por los acuerdos de competitividad". Se proponía que los beneficios que las empresas lograran por la "participación de los trabajadores" se distribuyeran en cinco apartados:

---

[73] UGT 3, evaluando y comparando los distintos puntos de la negociación con la empresa, decía que ésta "estuvo muy dura" en no retirar los criterios subjetivos de valoración.

- 20% destinado a salarios
- 20% destinado a capital
- 20% destinado a mejorar las condiciones de trabajo
- 20% destinado a nuevas inversiones y formación
- 20% para reducir el precio final del producto.

Este era sólo el más significativo de los medios por los que UGT intentaba sacar una compensación retributiva de los aumentos de productividad que podía reportar el trabajo en equipo; también estaba la petición de un Plus de Participación en la prueba-piloto y un aumento general de categoría profesional, que suponía obviamente un incremento salarial.

CCOO prestaba menor importancia a este punto y únicamente especificaba la necesidad de que todos los participantes en los equipos de trabajo pertenecieran a los dos niveles salariales más altos, de los cuatro en los que estaba dividida la categoría de Especialista, única existente en el Departamento de Producción. De todos modos, en el texto de la IV Conferencia advertía que "los efectos de las mejoras de productividad deben incidir de modo positivo en los trabajadores".

Finalmente, entre los posibles inconvenientes que el trabajo en equipo podía traer a los trabajadores, hay que hacer mención a la eliminación de puestos de trabajo que, por su carácter especialmente relajado, habían sido tradicionalmente reservados a *personal con minusvalías*, abundante en fabricas como las del automóvil, que normalmente exigen a sus operarios la repetición constante de un gran esfuerzo físico. El personal que resultaba gravemente lesionado al cabo de los años por esfuerzos de este tipo (ver cita en pg.279) era asignado a puestos como el de 'pausero', en el que únicamente tenían que sustituir a otros operarios cuando se ausentaban de su puesto de trabajo. Con el trabajo en equipo tales puestos podían pasan a ser rotatorios, y no exclusivos de personal que sufriera minusvalías; por otro lado, existía la posibilidad de que, en la búsqueda de unos resultados óptimos, los miembros del equipo no quisieran tener entre ellos a personal que no pudiera conseguir un nivel de rendimiento óptimo. Por eso la sección sindical de CCOO exigía que la comisión

paritaria a ser creada para el seguimiento del trabajo en equipo estudiara "las formas de integrar a los empleados con limitaciones físicas, analizando la problemática que estos puedan generar en el grupo, realizando las concesiones necesarias para evitar que la inclusión de estos trabajadores suponga perjuicios para los restantes componentes del grupo". No encontramos una condición de este tipo explícitamente especificada en el documento respectivo de UGT-Opel.

Otros puntos de coincidencia entre CCOO y UGT (Anexo I) eran la petición de que el cambio propuesto por la empresa tuviera un carácter experimental (prueba piloto), que estuviera inicialmente restringido a unas áreas concretas y que la participación en la prueba fuera voluntaria por parte de los trabajadores. La condición de que el cambio fuera experimental podía reflejar una cierta inseguridad sobre los efectos que podía traer la nueva organización del trabajo; el carácter voluntario y restringido reflejaba posiblemente la voluntad sindical de no granjearse la oposición de los trabajadores que no estuvieran a favor del cambio.

7.4. Diferencias entre UGT y CCOO.

A pesar de la posición en general común hacia el trabajo en equipo, había matices que por un lado diferenciaban a ambas secciones sindicales y, por otro, reflejaban una cierta evolución de CCOO en el tiempo. Aparte de la mayor atención prestada a la compensación económica en las condiciones puestas por UGT a la empresa, varios testimonios aludían a la importancia que esta sección sindical prestaba a este punto. Los directivos entrevistados declaraban:

> "UGT hizo un planteamiento más monetarista o mercantilista de la situación, un poco el planteamiento tradicional de 'esto es lo que puedo ganar en categorías, en dinero', mientras que CCOO hizo un planteamiento muchísimo más puro: 'a través de esto, por primera vez voy a poder decidir en lo que es la organización del trabajo, en unos

> campos que hasta ahora me estaban vedados'" (Dpto. de Relaciones Laborales).

CCOO 2, por su parte, criticaba la postura sindical según la cual "tenemos que dejar hacer a la empresa, limitando nuestra intervención a limar a alguna arista y poner precio a las peticiones de la dirección. Esta es, aproximadamente, la estrategia clásica de la socialdemocracia, que proponen las otras fuerzas sindicales que han participado en la negociación" (ponencia para la Conferencia Extraordinaria).

El otro matiz que diferenciaba un tanto la postura de CCOO y UGT tenía un carácter temporal. La comparación de dos documentos elaborados por ambas secciones sindicales en torno a las mismas fechas permite ver como al inicio del proceso, mientras CCOO-Opel se mostraba muy preocupada por la amenaza ideológica que podía estar latente en el trabajo en equipo, UGT asimilaba sin grandes problemas algunas de las máximas empresariales que acompañaban al cambio, como el carácter necesario e ineludible del mismo, la necesidad de abandonar un modelo de confrontación y la posible existencia de intereses compartidos entre sindicatos y empresa.

El documento resultante de la IV Conferencia de CCOO (abril de 1993), elaborado por CCOO 3, uno de los antiguos miembros del sector radical de la sección sindical[74], criticaba la carga ideológica de tales ideas, como podemos ver en las siguientes citas extraídas del mismo:

> 1) "La apuesta ideológica de la patronal en este tema [el trabajo en equipo] es la de intentar convencer a los trabajadores de la inexistencia de clases, de que no existen contradicciones entre el capitalista y el obrero, de que los trabajadores deben comulgar con los intereses de los empresarios. Los objetivos de este tipo de relación son: aumentar los beneficios, incrementar la productividad, romper la unidad de plantilla y crear unas relaciones competitivas que alejen a los trabajadores de la dinámica sindical, mientras la Dirección conserva y aumenta el control

[74] "Yo me voy en septiembre del '93. Lo último que hago allí son las ponencias del Boston y la ponencia de la Conferencia Sindical" (CCOO 3).

> sobre lo qué se produce, como se produce y para quién se produce" ("Solidaridad", 6).
>
> 2) "La nueva organización del trabajo persigue conseguir la motivación individual en el trabajo, que incentive al trabajador su aportación a los procesos de trabajo con tres objetivos: romper la desconfianza ante los cambios, romper las oposiciones colectivas a las decisiones unilaterales de la Dirección y permitir una elevada apropiación de saberes para la mejora del proceso productivo. Para ello, se utilizan diversos y sutiles medios (Círculos, Mejora Continua, Sugerencias...) combinando la incentivación económica, el alejamiento a todo el colectivo, y a evitar las reivindicaciones que se hagan a través de los sindicatos" ("Solidaridad", 4/5).

Compárese este tono con el empleado por UGT 1 en su ponencia para el encuentro sobre Nuevas Formas de Organización del Trabajo, celebrado en junio del mismo año:

> "La nueva organización del trabajo se ha demostrado como altamente competitiva en relación con los viejos sistemas taylorista y fordista. No hay otras alternativas a esta nueva organización del trabajo y es con ella con quien debemos competir si queremos asegurar los empleos en las empresas europeas y en nuestro propio país" (pg.1)

Otro ejemplo lo constituye la introducción al informe de UGT-Metal de Zaragoza sobre "La competitividad en el interior de la empresa" (octubre 1992), elaborado por UGT 2:

> "En la década de los 90, al finalizar el siglo XX y con él algunas utopías y los radicalismos ideológicos, cuando tanto trabajadores como empresarios coincidimos en la necesidad de la competitividad de las empresas como garantía de futuro, ¿es razonable continuar en España la negociación colectiva con el sistema tradicional de la confrontación radical de las partes?. En este sentido hay que saber que en las empresas de todo el mundo se está imponiendo un nuevo modelo de relaciones laborales, basado en la consideración de los trabajadores" (1).

Como vemos, la valoración global del trabajo en equipo llevada a cabo por parte de la cúpula de UGT y de CCOO no había sido en un principio tan próxima como permitían ver las entrevistas realizadas a los líderes de ambas secciones a finales de 1994. Una hipotética encuesta realizada entre los dirigentes sindicales de CCOO en el momento de la elaboración del primer documento podría haberles mostrado mucho más sensibles a los peligros que a las ventajas que podía reportar el trabajo en equipo. De ello da una idea la visión que CCOO 1 ofrecía de la posición inicial de la sección:

> "Había un planteamiento de decir 'obviamente, esto lo busca la empresa para mejorar su productividad, su competitividad, y esto va a ser a costa de empeorar las condiciones de trabajo de la gente. Nosotros tenemos que estar en contra de eso y hay que combatirlo. Vivimos durante bastantes años con ese planteamiento'"[75].

No obstante, el documento de CCOO citado más arriba rechazaba una postura de enfrentamiento total ("la oposición por la oposición no sirve") y defendía la negociación con la empresa, "para evitar la marginación del sindicato y la individualización de la relación laboral". Ello aludía a algunos de los factores que pudieron condicionar también la aceptación sindical del trabajo en equipo, a los que me referiré más adelante. Posiblemente, en un momento inicial estos factores fueron más decisivos en la aceptación del cambio por parte de CCOO que la consideración de cualquier ventaja que conllevara el trabajo en equipo.

Un año más tarde, en la Conferencia Extraordinaria sobre Organización del Trabajo celebrada en noviembre del '94, la postura exhibida por la mayor parte de los líderes de CCOO era bastante distinta. En primer lugar, la ponencia para dicha conferencia, elaborada por CCOO 2, constituía una defensa del Acuerdo logrado

---

[75] Una prueba adicional de que inicialmente CCOO no tenía la misma visión del cambio que UGT la da el que, durante las negociaciones de otoño de 1993, CCOO no llegara a votar a favor del borrador del acuerdo aprobado en el comité de empresa el 5 de octubre de ese año, ...aunque sí lo hiciera un mes más tarde con el acuerdo definitivo.

un año antes con la empresa y un intento de convencer a los afiliados de su revalidación. La mayor parte de la ponencia estaba dedicada a resaltar las ventajas del acuerdo, las oportunidades que ofrecía al haber sido negociado con la empresa, y a mostrar como los peligros inherentes al trabajo en equipo habían sido contrapesados por las garantías ofrecidas por la empresa.

En segundo lugar, la mayoría de las voces que se escucharon en la conferencia apoyaron el texto y el tono de dicha ponencia. El mismo ponente, al dirigirse a sus compañeros en la conferencia, admitió que, "desde que se ha firmado el acuerdo, he notado un cambio grande de valoración de los compañeros: los recelos han disminuido. El acuerdo servía de herramienta de control y de instrumento para luchar por lo suyo"[76]. Si bien es cierto que se escucharon voces muy críticas en la conferencia, que sintonizaban bastante con las citas del documento de la IV Conferencia de la sección[77] y que listaban exclusivamente los peligros de los que se ha hablado en el epígrafe anterior, la votación sin embargo resultó en la aprobación de la ponencia por 35 votos a favor, 8 abstenciones y ningún voto en contra. Las abstenciones correspondían aproximadamente a esas voces negativas, incluida la de CCOO 5, el único miembro de la ejecutiva que realmente estaba contra el cambio.

Muchos de los líderes de UGT entrevistados percibían también que se había producido una evolución de CCOO-Opel *específicamente* respecto al trabajo en equipo. UGT 8, preguntado por la distancia existente entre CCOO y UGT cuando acordaron un listado de condiciones a entregar a la empresa, contestaba: "En

---

[76] CCOO 5 hablaba también de este "cambio de la línea oficial" en el seno del sindicato: "En el '93 había una oposición casi generalizada; un año y un poquito más tarde pasa a ser una entente con la dirección de la multinacional".

[77] "El trabajo en equipo es un avance más en la tuerca de la explotación capitalista" (CCOO 14); "El carácter de la ponencia es tecnocrático"... y luego: "La política de la empresa de estar a partir de un piñón con el comité es peligrosisima. Dentro de la cultura del movimiento obrero en España, significa que los obreros se están retrayendo"(CCOO 12); "Esta organización del trabajo no puede suponer en ningún caso una regresión sobre los derechos adquiridos en legislación y en convenio" (CCOO 5).

aquellos tiempos [otoño del '93] ya no tanto; antes, sí". A partir de un determinado momento, según él, "la gente de CCOO se implica en el tema, lo estudia, se convence... no te voy a decir que se hagan más convencidos que nosotros, pero, como mínimo, tanto". UGT 9 manifestaba que después del convenio del '92, cuando se retomó la negociación del trabajo en equipo, "ellos la retoman con todas las de la ley, no con la actitud de antes". UGT 1 comentaba que "en el convenio del '92 todavía había diferencias (...). [CCOO 2] estaba por entrar, pero lo que era entonces la sección sindical de CCOO no estaba entonces por entrar en el trabajo en equipo (...) Ahora, es lo mismo que sea uno de CCOO, de UGT, que de USO: defendemos el trabajo en equipo por igual".

Aunque también los primeros documentos generados por la sección sindical de UGT incidían más en los peligros del trabajo en equipo, pidiendo garantías contra ellos, la posición de UGT, como hemos visto en las citas anteriores, era desde un principio más proclive al cambio que la de CCOO, más propicia a ver en él las ventajas que los inconvenientes. UGT 1 manifestaba así que también ellos estuvieron "reticentes" al principio, pero "la evolución ha sido diferente [en las dos secciones sindicales]: quizá un poco antes por nuestra parte". UGT 9 manifestaba que al principio en la sección "la primera reacción fue la de la plantilla: '¿qué es lo que se nos viene encima?'"; cuando el recelo se perdió en UGT, todavía existía, según él, en CCOO ("postura muy recelosa, o casi en contra").

8. Resultado final de la negociación

Una comparación de la propuesta inicial de la empresa con el borrador que finalmente se aprobó el 2 de noviembre de 1993 permite ver cambios bastante coincidentes con las condiciones planteadas por los sindicatos mayoritarios, que acabamos de ver[78]:

A) Se constata, por ejemplo, una *participación sindical en el proceso* de introducción del trabajo en equipo que no estaba recogida

[78] Ver tabla VIII para una comparación gráfica de ambos documentos.

en la propuesta de febrero de 1992. Tal participación se cifraba, en primer lugar, en la posibilidad de que miembros del comité de empresa acudieran a las *reuniones* en las que los equipos piloto proponían mejoras y discutían los problemas surgidos en el lugar de trabajo:

> "Supervisores, Técnicos y Miembros del Comité de Empresa, participarán en las reuniones, bien a requerimiento del grupo, para temas concretos o bien a iniciativa suya, para introducir nuevos temas, informar de modificaciones en estudio, futuros proyectos o instalaciones, formar al grupo en nuevas técnicas, etc." (pg.6).

En segundo lugar, la "Representación de los Trabajadores" podría participar en los cursos de *formación* impartidos a miembros del equipo, coordinadores de equipo y supervisores. Finalmente, el elemento más importante con el que el documento final recogía la participación sindical en el nuevo proceso lo constituía la formación de una *Comisión de Seguimiento* constituida por una representación de la empresa y otra del comité de empresa. Dicha comisión estaría encargada de "orientar y apoyar el proceso de implantación del nuevo sistema de organización del trabajo y garantizar que su puesta en marcha se desarrolla de acuerdo con las líneas previstas en este documento" (pg.17). Esta comisión participaría en la evaluación que se hiciera de los miembros del grupo para su promoción a superiores niveles salariales[79].

---

[79] Las funciones concretas que en el documento final se le asignan a tal Comisión son: "a) Resolver cualquier discrepancia que pudiera surgir de la interpretación o aplicación del presente acuerdo, siempre en conformidad con los objetivos previstos en el contenido del mismo; b) Impulsar y desarrollar las sucesivas fases de implantación del Trabajo en Equipo, acordando nuevas áreas piloto en producción y, en su caso, en áreas no productivas; c) Recibir información y atender reclamaciones sobre las revocaciones de los coordinadores y jefes de equipo; d) Recibir información sobre las evaluaciones de los miembros de los equipos; e) Concretar el nivel de información necesaria para los equipos en materia de métodos y tiempos; f) Recibir la denuncia del acuerdo que, en su caso, cada una de las partes tiene derecho a ejercitar antes del 31 de octubre de 1994".

B) El *coordinador del equipo* además ya no sería designado unilateralmente por la compañía, como ocurría en el documento inicial, sino que sería elegido por los miembros del equipo de entre una terna elaborada por la compañía. Los trabajadores tendrían además la posibilidad de revocar tal coordinador. También podría hacerlo la compañía. La figura del coordinador no pasaba a ser plenamente democrática, pero sí había un control democrático de ella por parte del equipo.

C) Las dos modificaciones anteriores, junto a la *eliminación de los criterios subjetivos de promoción*, establecía un marco de control lo suficientemente seguro como para que la empresa no pudiera llevar a cabo la ofensiva ideológica que inicialmente podía producirse con el trabajo en equipo.

D) Como los sindicatos habían demandado, los *equipos constituidos por personal de mantenimiento y los equipos mixtos* desaparecían del documento final. Se eliminaba así un elemento que podía propiciar el aumento de la carga de trabajo entre el personal de Mantenimiento y una posible pérdida de puestos de trabajo entre el personal de Producción, al asumir Mantenimiento tareas de Producción en los equipos mixtos. Constituía también una expresión de la cautela con la que el cambio había sido tomado por los sindicatos, a la hora de aplicarlo a los distintos colectivos de la fábrica: primero era necesario experimentarlo en Producción, y luego extenderlo a Mantenimiento si era oportuno.

E) Otro punto que cambiaba de uno a otro documento era el de la *provisionalidad del cambio* de organización del trabajo: el trabajo en equipo tenía en el documento final, como los sindicatos demandaban, un carácter de prueba piloto que no existía en el primer documento, y que permitía a los sindicatos hacer una valoración de la nueva organización del trabajo antes de dar su consentimiento definitivo a la misma.

F) La *asignación de una carga colectiva de trabajo* era el único elemento que no aparecía especificado en la primera propuesta, aunque la empresa hizo un importante esfuerzo por que apareciera en el documento definitivo. También aquí se observaba una aceptación de las condiciones puestas por los sindicatos, pues el documento

final, después de decir que "el equipo será responsable de la realización del conjunto de tareas asignadas, tanto en cantidad como en calidad", añadía inmediatamente que "esta responsabilidad se exigirá individualmente a los trabajadores del equipo".

G) Otros cambios en los que se revelaba la aceptación de reivindicaciones sindicales eran: la inclusión de aspectos de *seguridad e higiene en el trabajo*, de los que también se habrían de hacer cargo los equipos de trabajo, la *voluntariedad* de los cambios; es decir, que los trabajadores no estarían obligados a ingresar en las pruebas piloto; que las *horas de reunión* de los equipos no fueran remuneradas como horas extra, sino compensadas con tiempo de descanso; y la integración de *personal con minusvalías* en el equipo, como CCOO había demandado[80]. Los líderes sindicales entrevistados estaban especialmente orgullosos del cambio de horas de reunión por horas de descanso, por lo que suponía de promoción del empleo en la empresa.

Como vemos, la mayoría de las condiciones formuladas por los sindicatos habían sido aceptadas y recogidas en el documento final. Alguna condición, como la del *mantenimiento del empleo*, figuraba ya en la primera propuesta[81]. Otras, por último, no aparecían reflejadas en el documento final: a) no se recogía ninguna compensación salarial que excediera las promociones de los niveles salariales más bajos; b) tampoco se decía nada de que los trabajadores eventuales fueran a ser convertidos en fijos, algo que no tenía que ver con el trabajo en equipo pero que la sección sindical de UGT pretendía lograr como contraprestación; c) finalmente, no aparecía entre las funciones de la comisión paritaria ninguna mención al control del "alcance de las tareas" a desarrollar por los equipos, como quería CCOO-Opel para mantener cierta protección del ámbito de trabajo de la mano de obra indirecta.

---

[80] Entre las "funciones" del equipo se introduce la de "facilitar la integración en el equipo del personal con capacidad disminuida".

[81] "La Dirección de la Compañía se compromete a que ninguna persona pierda su empleo como consecuencia de la introducción del trabajo en equipo" (en la primera página del documento).

Tabla VIII. Diferencias entre la primera propuesta de la empresa y la definitivamente acordada con el comité de empresa

	control sindical	equipos mixtos y en mantenimiento	inclusión de seguridad y salud laboral	remuneración de horas de reunión	elección democrática del coordinador	flexibilidad funcional negociada	participación en la prueba	carga de trabajo colectiva	carácter del cambio
1er. documento	no	sí	no	sí	no	mayor	(obligatoria)	sí	(definitivo)
documento definitivo	sí	no	si	no	sí	menor	voluntaria	no	provisional

9. Factores de la reacción sindical

Hasta ahora hemos visto que los sindicatos en Opel España no percibían el trabajo en equipo como algo exclusivamente negativo, sino que encontraban determinadas ventajas u oportunidades en ello. Por otro lado, hemos visto como las condiciones que pusieron para contrarrestar los peligros que percibían en él fueron más o menos escuchadas por la empresa. Ambos factores pueden haber sido ya suficientes para la aceptación sindical del cambio. No obstante, las entrevistas dejaron entrever que UGT y CCOO consideraron también, al menos inicialmente, otros factores extrínsecos al acuerdo a la hora de mostrarse favorables a él. Esta afirmación es especialmente válida para CCOO, pues, como vimos unas páginas más arriba, sólo progresivamente llegó a compartir la visión de algunas de las ventajas que UGT percibía en el trabajo en equipo.

Entre los factores de la reacción sindical inicialmente considerados, estaba la *actitud de los trabajadores*. A tal respecto, las entrevistas con los líderes sindicales mostraban un panorama contradictorio. Por un lado, muchos de ellos habían tenido en cuenta las veces en las que, a pesar de las consignas sindicales en contra, los trabajadores habían participado en los círculos de calidad, bajo distintas denominaciones (ver pg. 257). Por otro lado, nos encontramos con que, a pesar del apoyo sindical al acuerdo, y el intento de convencer a los trabajadores de que votaran a favor de él en el referéndum sobre el trabajo en equipo, el resultado del mismo fue negativo.

En teoría, una postura aquiescente de los trabajadores hacia el trabajo en equipo podría haber forzado a dos secciones sindicales rivales a dar una respuesta positiva a ese cambio, cuando sus intereses organizativos les movían a lo contrario. Este argumento apareció en muchos testimonios sindicales:

> "Y luego veíamos que progresivamente la gente iba entrando: grupos 0 defectos, grupos Kaizen, grupos Jota (...). Nuestra postura era que eso no había que hacerlo, que había que dejarle a Ingeniería que lo hiciera, pero veíamos que progresivamente la gente se iba integrando. Llegamos

> a la conclusión de que era mejor entrar a ver el problema, a ver lo que era realmente malo y lo que era realmente bueno, e intentar tener un planteamiento sindical y negociarlo" (CCOO 1[82]).

En el caso de UGT, UGT 7 se refería al caso de Renault, donde, según él, a pesar de la falta de implicación sindical, "el trabajo en equipo lo siguen implantando. ¿Por qué?: porque luego los trabajadores, haciéndoles un pequeño incentivo, han tragado (...). Eso está propiciando una división y una pérdida de fuerza de las organizaciones obreras"[83].

Todo esto indica que los líderes sindicales que negociaron el trabajo en equipo pensaron que los trabajadores serían muy receptivos a los incentivos que pudiera proporcionar la empresa para introducir el cambio. Y, en efecto, como hemos visto arriba, la empresa los proporcionó: mejora salarial y de cualificación para muchos de los trabajadores de la fábrica y el compromiso al mantenimiento del empleo por parte de la empresa. No obstante, a pesar de ello y de las consignas sindicales favorables al cambio, los trabajadores rechazaron el trabajo en equipo por una margen no tan estrecho de votos, pues al 'sí' había que descontarle los más de 600 votos afirmativos del personal de Administración, al que la empresa le había dado la consigna de votar afirmativamente: "si el referéndum

---

[82] Dentro de este sindicato, CCOO 3 se refería también a que "cuatro mil personas son muchas personas que se quedaban después de su turno con el Encargado". La participación del comité de empresa hacía que "allí se pudieran frenar las sugerencias que sean de disminución de empleo, o de lo que sea". CCOO 5 hablaba de cómo las multinacionales iban "tirando el anzuelo" a los trabajadores, y CCOO 6 se planteaba: "Vamos a suponer que decimos 'no queremos participar'. Pero, ¿y si luego participan los trabajadores?".

[83] Planteamientos similares en este sindicato en UGT 4 ("Vas a reclamar, o te vas a oponer a la aplicación de una mejora, y te encontrabas con que te decían 'no si esto lo han presentado los propios trabajadores'"). También UGT 2: "Si este cambio lo hace la empresa directamente con los trabajadores, los efectos laborales y sindicales que ello puede tener...: el cambio puede resultar muy negativo si no nos metemos en él orientándolo en un sentido positivo".

iba fundamentalmente dirigido a Producción, la diferencia de votos es grande" (CCOO 1[84]).

¿Por qué entonces era tan contradictoria la actitud del personal obrero hacia el cambio?. En primer lugar, la actitud de los trabajadores ante el trabajo en equipo no era algo absoluto: podían entrar a participar en algunos elementos del trabajo en equipo cuando estos eran remunerados por la empresa y, sin embargo, no aceptar otros, como la rotación, cuando les suponía trabajar en puestos más esforzados.

En segundo lugar, la plantilla no era un ente homogéneo, sino compuesto por colectivos de distinto carácter, algunos de los cuales no veían ventajas en el cambio, sino todo lo contrario. Según CCOO 1 fueron las categorías más altas dentro de Producción (Especialistas C y D), que no iban a promocionar y que seguramente iban a tener que rotar por puestos más onerosos, los que votaron que no: "Normalmente, este tipo de gente tiene un estatuas dentro de Producción más cómodo. Los trabajos que realizan son menos duros (...). Esta gente la composición de lugar que se hacía es que no tenían nada que ganar, y que tenían un estatuas que perder". Mencionaba también a los reparadores y a los jefes de equipo que por entonces existían en la fábrica[85]. Había, pues, colectivos dentro de la plantilla para los que no eran suficientes los incentivos provistos por la

---

[84] Idea confirmada en UGT 7: "En las áreas de manufactura, en las áreas productivas, es donde la gente ha dicho mayoritariamente que no, y con bastante porcentaje".

[85] Esta explicación era también utilizada por CCOO 2, CCOO 3, CCOO 4. Por parte de UGT, UGT 7 manifestaba que eran pocos los que veían las ventajas económicas del cambio: "En Manufacturas las categorías están generalmente en Especialista B, C y D. Hay aproximadamente unos 3.000 Bs, que serían los que se beneficiarían directamente del trabajo en equipo; el resto, hasta unos 6.300 que son, no veían ventajas de tipo económico". UGT 8 ponía un ejemplo de una zona en la que había dos Cs y cuatro Ds, recogiendo piezas estos últimos: "Me pregunta uno de estos Cs: '¿cuando el trabajo en equipo se desarolle, estos compañeros que están recogiendo piezas qué serán?'. Digo que Cs. '¿Quiere decir que cuando hagamos rotación yo tendré que coger piezas?'. Le digo que sí. Su expresión fue muy clara: '¡Y una mierda!'".

empresa[86]. Estos colectivos, además, habían crecido en proporción desde el inicio del funcionamiento de la fábrica (ver tabla VI).

En tercer lugar, los sindicalistas entrevistados hablaban del recelo que en muchos trabajadores provocaba el ver a los sindicatos en una posición tan próxima a la de la empresa. UGT 3 decía que "también he visto muchos Especialistas B, a los que el sistema ofrece posibilidades de promoción, que están muy reacios a aceptar el acuerdo". Y a continuación aclaraba:

> "Se proviene de una situación conflictiva en el mundo del trabajo y en estos momentos [los trabajadores] se creen que es imposible que, de la noche a la mañana, la dirección de la empresa, y más en una multinacional, acepte colaborar con los trabajadores en mejorar sus condiciones de trabajo. Ellos han visto por numerosos casos prácticos que los trabajadores para avanzar han tenido que luchar, y no creen que sin lucha consignan mejoras. A partir de esa contradicción surgen un montón de desconfianzas: pasan a desconfiar de los representantes sindicales. No tienen claro por qué los representantes sindicales mayoritariamente defienden esta nueva forma de organizar y de implicarse en el proceso[87]".

---

[86] Curiosamente, muchos dudaban que en Manteniento se hubiera dado un resultado tan negativo. CCOO 1 admitía que "había una parte que sí, que ha votado en contra... porque se les quitaban competencias con los TPM y cosas por el estilo, pero, vamos, en general yo creo que el voto de Mantenimiento ha sido un voto diferente". Aunque en la Nave 42 (Taller Central), prácticamente todos son operarios de Mantenimiento, esta fue una de las pocas naves en las que el resultado del referendum fue positivo: "Yo creo que la gente de Mantenimiento ha entendido que es mejor que estemos los trabajadores del comité de empresa ahí, controlando a esos equipos, y decir 'hasta aquí es razonable que sea faena vuestra, pero no podéis ir más allá [aludiendo a la asunción de tareas de Mantenimiento por el personal de Producción]" (CCOO 4).

[87] Otros sindicalistas aportaron también esta explicación. Ante la pregunta de si creía que una mentalidad de lucha de clases podía haber pesado en los trabajadores, UGT 7 contesta: "Se ve perfectamente que eso ha estado latente; la gente ha estado callada, pero creo que ha sido fundamental, y ellos, al votar, yo creo que no votaban esta nueva idea, sino un castigo, diciéndonos 'no vais bien, no queremos un sindicato tan cercano a la empresa'". UGT 3 manifestaba: "En estos momentos ellos [los trabajadores] dicen que les preocupa mucho que gente señalada estemos hablando con la dialéctica propia de un dirigente empresarial". CCOO 2 hablaba del

Lo importante quizá no sea tanto el voto negativo en sí como el que la mayoría de los sindicalistas entrevistados esperaran tal voto negativo antes de que el referéndum tuviera lugar. CCOO 2 se quejaba ya en la ponencia para la Conferencia Extraordinaria de CCOO de que "muchos compañeros no comprenden el momento histórico que vivimos. No se entienden los motivos del cambio y por eso no se sitúan en la perspectiva que les permita comprender la situación". Posteriormente, en su primera intervención en la conferencia, tras manifestar que entre los compañeros de la ejecutiva ha habido un cada vez mayor entendimiento de que "el acuerdo servía de herramienta de control y de instrumento para luchar por lo suyo", añade que "esto no se ha entendido o transmitido sin embargo así al resto de los afiliados". Más directamente relacionado con el referéndum, otros sindicalistas de CCOO confesaban que temieron que el resultado fuera negativo antes de que se celebrara el referéndum. Preguntada al respecto, CCOO 7 manifestaba "que había [en la ejecutiva] una conciencia del riesgo de que saliera que no". CCOO 2 decía que "estaba convencido, no de que fuéramos a perder, pero sí de que cualquier resultado que se diera sería muy ajustado".

Respecto a UGT, aunque UGT 3 pensaba que podía ganar el 'sí' si el referéndum se celebraba sólo entre los participantes en los equipos piloto, en general veía el referéndum como "un tema muy difícil" (13 de diciembre). UGT 4 directamente pensaba que "es muy probable que salga el 'no'" (13 de diciembre). Según UGT 5, "no está claro que en la plantilla salga afirmativo el referéndum, porque hay determinados colectivos reticentes, que piensan que la pela es la pela y nada más" (14 de diciembre, día del referéndum).

La conclusión que se puede sacar de este pesimismo *previo* al referéndum es que la postura de las secciones sindicales mayoritarias no estuvo tan constreñida por la actitud de los trabajadores como inicialmente se pensaba. Si bien la participación de los trabajadores en los círculos de calidad (bajo diferentes nombres) les preocupaba, por lo que suponía de marginación del sindicato y de generación de

---

esfuerzo que había costado convencer a "determinados sectores de la plantilla", "porque es un lenguaje diferente al que hemos venido usando con ellos".

mejoras que podían revertir en eliminación de puestos de trabajo, la situación contraria, de que los trabajadores se opusieran al trabajo en equipo, por motivos ideológicos o por el daño que pudiera suponer para colectivos concretos, no les movió a manifestarse en contra del trabajo en equipo. Es más, había algunos miembros de UGT que pensaban incluso que su postura favorable al mismo les había causado pérdida de votos en las pasadas elecciones sindicales: "El castigo que hemos sufrido de mil votos, mil y pico... yo estoy convencido de que esta situación cuatrocientos o quinientos votos nos ha quitado" (UGT 6[88]).

Un factor que puede haber condicionado la reacción sindical favorable al trabajo en equipo es la existencia de cambios previos que anunciaban esa nueva organización del trabajo (ver epígrafe VII). La *novedad del cambio* que se estaba dando en Opel España, y posiblemente en otras compañías, no era tanta como algunos teóricos pretendían: la introducción del trabajo en equipo era vista como algo progresivo, que se relacionaba con esas otras experiencias participativas anteriores. Este hecho pudo haber facilitado el que los sindicalistas no se mostraran tan reacios a la introducción del cambio.

Relacionado con ello a su vez, se había generado progresivamente entre un reducido núcleo de sindicalistas de la empresa un *convencimiento del carácter necesario del cambio*. Tal proceso de convencimiento o socialización en el cambio les llevaba en algunos casos (sobre todo en UGT) a emplear un lenguaje que era difícil de distinguir del lenguaje de la misma empresa. El caso más claro es el de UGT 2, quien, en un documento de UGT dedicado a la reflexión sobre los modelos de gestión japoneses, hablaba de la llegada de una "nueva era industrial" y un "nuevo modelo de

---

[88] "Yo creo que en el momento actual oponerse al trabajo en equipo hubiera dado más votos que otra cosa" (UGT 3). UGT 4 creía que el descenso de votos era una confluencia de varias circunstancias, pero estaba seguro de que el trabajo en equipo estaba entre ellas. CCOO 2 opinaba que "si los sindicatos hubieran tomado una actitud beligerante, estamos convencidos de que la plantilla nos hubiera seguido".

relaciones laborales"[89]. El siguiente párrafo, extraído de tal documento, es una muestra de ello:

> "En la década de los 90, al finalizar el siglo XX y con él algunas de las utopías y los radicalismos ideológicos, cuando tanto trabajadores como empresarios coincidimos en la necesidad de la competitividad en las empresas como garantía de futuro, ¿es razonable continuar en España la negociación colectiva con el sistema tradicional de la confrontación de las partes?" ("La competitividad en el interior de la empresa", pg.1).

Varios son los motivos que pueden haber generado este convencimiento: aparte de los precedentes del trabajo en equipo mencionados, estaban los contactos que un núcleo reducido de sindicalistas[90] mantuvo con otras experiencias similares en el extranjero, ya fuera mediante visitas pagadas por la empresa o a través de encuentros con sindicalistas de otros países. Ese grupo reducido de sindicalistas -CCOO 2 y UGT 1, sobre todo- habrían sido posteriormente los factores de convencimiento del resto de sus respectivas ejecutivas. Algunos testimonios confirman la importancia de tales visitas:

> "Ese recelo lo hemos tenido también en los propios sindicatos, porque teníamos miedo (...) pero a través de ver como estaban implantados [los cambios] en otros países donde la empresa nos ha llevado, a Japón, a Eisenacht, a otros sitios, hemos visto que no era tan malo, que es un sistema viable y competitivo... por supuesto para sacar más productividad, pero, bueno, para ser competitivo hay que tener productividad" (UGT 7[91]).

---

[89] UGT 7 calificaba al cambio que se estaba dando de "tercera revolución industrial".

[90] UGT 1, UGT 2, UGT 3, por parte de UGT, y CCOO 1 y CCOO 2, por parte de CCOO, fueron los miembros de ambas secciones sindicales que estuvieron prácticamente en todas las visitas organizadas por la empresa.

[91] UGT 9 decía que, después del recelo inicial que en todos generaba el cambio, los viajes de UGT 1, UGT 2 y UGT 3 provocan un cambio: "Ya vienen con una impresión algo diferente".

CCOO 2 se refería a todas las experiencias que se fueron conociendo a lo largo de 1991 y 1992 sobre la introducción del trabajo en equipo en otras plantas y otros países, mencionaba la visita que les hicieron operarios de la planta de Volkswagen en Hermosillo (Méjico) y concluía: "Quiere decir, que ya teníamos una idea de cómo iba la cosa, qué problemas tenía y también llegamos a la conclusión de que no negociarlo era peor... o, en un principio, un sector dentro de Comisiones, y progresivamente luego, el resto de la sección".

En el caso de UGT, estos contactos con otras experiencias del extranjero produjeron el efecto, tanto de eliminar buena parte del recelo existente, como de convencer a un grupo de sindicalistas de que, por ser un cambio que se estaba generalizando en el sector a nivel mundial, la empresa debía pasar por él también, si quería mantener su competitividad y su nivel de producción en el futuro:

> "Si el resto de las empresas del mundo aplican estas nuevas técnicas de producción, la competitividad que adquieren es mayor que la que podemos tener nosotros en estos momentos. Si nos quedamos fuera de lo que son las nuevas técnicas de producción, lógicamente, a medio plazo, ¿qué quiere decir?: que la empresa vende menos coches. Al vender menos coches necesitaría menos plantilla. Con lo cual, que no te quepa ninguna duda que, una vez estudiado lo que podía dar de si ese sistema, tuvimos que inmiscuirnos en ello *con todos los condicionantes que pueda llevar*" (UGT 8, cursiva mía).

La preocupación por el mantenimiento de la competitividad de la empresa en el futuro iba ligada a la *preocupación por la situación de fuerte competencia en el sector*. Ello era argumentado por algunos como motivo suficiente para tomar medidas impopulares frente a los afiliados. El trabajo en equipo podía ser una de ellas:

> "Estamos en un momento muy difícil, con trabajo en equipo y sin trabajo en equipo. En el trabajo las cosas están cambiando muy deprisa, sobre todo en el sector del automóvil, que es la industria de las industrias. Con trabajo en equipo o sin él, el sindicato va a tener problemas de representatividad y de credibilidad. Nosotros hemos

> abanderado y liderado los cambios: el turno de noche, el Quality Network, hemos admitido una modificación de calendarios que ha conllevado que se trabaje el sábado por la mañana. Y eso, que ha sido una necesidad para que la empresa crezca, nos ha generado un grupo de trabajadores que son muy críticos con la acción sindical" (UGT 3).

> "La crisis del sector se trata fundamentalmente... debido a la gran cantidad de empresas que compiten, pues, oye, la empresa que sea competitiva sale y la que no sea competitiva se queda. Tenemos que adaptarnos a unos cambios tecnológicos que hay, como el trabajo a tiempo justo [just-in-time]... todas estas teorías que son las que hasta ahora se están demostrando que son... [efectivas]" (UGT 7).

En el caso de CCOO, el convencimiento del carácter generalizado, necesario e inevitable del cambio también existía, pero conducía, más que a asumir la necesidad empresarial de mantener un nivel de competitividad, a argumentar que la oposición frontal al cambio era algo imposible. Existía la conciencia de que la empresa sería capaz de introducirlo por si misma, aunque los sindicatos se opusieran a él: "entendemos que la resistencia al cambio es una estrategia defensiva, aparentemente muy radical, pero que en la práctica deja el campo libre para que sea la empresa y las otras fuerzas sindicales quienes marquen las pautas del cambio" (ponencia para la Conf. Extraord.)[92]. CCOO 3 insistía en la misma conferencia en la necesidad de no quedarse desmarcado, de no "llegar tarde" a negociar:

> "Todas estas formas [de organización del trabajo] son una realidad hoy por hoy en nuestro país, y este mismo acuerdo, que tiene deficiencias y que tiene que ser mejorado, no lo hemos podido negociar en IVECO, no lo hemos podido negociar tampoco en FASA".

---

[92] "Algunos compañeros piensan que no hay otra manera...; la empresa puede, sin embargo, meterlo por la puerta grande [aludiendo a introducir el cambio sin negociación con los sindicatos]" (CCOO 6). Para CCOO 5, crítico dentro de la ejecutiva de CCOO, el resto de misma pensaba que el cambio es "una locomotora que no se puede parar".

La preocupación por la fuerte competencia en el sector del automóvil no sólo era referida a otras empresas del sector a nivel mundial, sino muy especialmente a otras filiales de la multinacional, con las que se competía en la atracción de inversiones de la casa matriz. El *carácter multinacional de la empresa* fue, pues, algo que también pesó en la decisión de los sindicatos, muy íntimamente ligado a los factores anteriores. El trabajo en equipo era visto como la garantía de que esas inversiones iban a seguir recibiéndose en el futuro. De nuevo, aunque algún comentario aislado en este sentido apareció en las declaraciones de CCOO[93], eran sobre todo las entrevistas con miembros de UGT las que mostraban esta preocupación:

> "En este momento, por ejemplo, en Opel se discuten dos inversiones buenas: una nueva planta de motores y una fábrica de vehículos. Todas las plantas están trabajando en equipo. Si en este momento nosotros decimos no al trabajo en equipo y como contrapartida no proponemos una mejora de competitividad que nos permita ser competitivos con el resto de plantas, tendremos problemas en el futuro" (UGT 3).

> "El entorno europeo hoy es un entorno muy competitivo. [Mencionan los bajos sueldos que se reciben en las plantas de fabricación de automóviles en Hungría y Rusia]. Entonces las multinacionales hoy dicen 'meto aquí cien, los amortizo, saco un beneficio...'; a la hora de meter otros cien en inversiones para mejorar, valoro y digo 'estos cien me los llevo allí'. Hoy los movimientos son enormes. Entonces yo creo que los sindicatos tenemos que ser conscientes de eso" (UGT 7[94]).

La preocupación por la competencia en el sector y dentro de la multinacional nos sirve para comprobar como la buena *situación económica de la empresa* (ver epígrafe III), no es suficiente para

---

[93] "Tuvimos en cuenta [a la hora de negociar] que la estrategia de GM desde EEUU es que se trabaje en equipo" (CCOO 4).

[94] Declaraciones similares en UGT 4 y UGT 6: “Hay gente [dentro de la compañía] que puede decir ‘aquí se han metido unas inversiones para propiciar una estructura (formación, aulas, material...) para el trabajo en equipo, que se han ido al garete’. Pueden tirar inversiones para otro sitio” (UGT 6).

facilitar un clima de reivindicación u oposición al cambio. Aunque los líderes sindicales eran conscientes de la buena marcha de la compañía, pesaba más la fuerte competencia internacional librada en los últimos años y la riña por conseguir inversiones de la casa matriz:

> "Si no [aceptamos], nos vamos a ver abocados a un expediente de regulación, a que las inversiones destinadas a esta planta se difieran a otra de la multinacional, *aunque la empresa por ahora va muy bien*" (UGT 4).

> "*No hay temor a la pérdida de empleo en esta empresa* ...pero pensamos más allá: si no estás al frente de todo lo que se cuece, te van a arrinconar" (UGT 5).

De hecho, algunos sindicalistas criticaban el que esto no fuera percibido por los trabajadores: "La gente no ve ningún problema cercano; es decir, nosotros estábamos hablando de preparar la planta para dentro de cinco o siete años, cuando todo el mundo trabaje en equipo en Europa. La gente no lo ha sabido ver. Yo creo que este plan se lo ofrecen a cualquiera de las empresas que ha estado con expedientes de regulación de empleo, y ya mismo [firman]"(CCOO 4)[95]. La situación económica de la empresa, según este sindicalista, funcionó como factor que permitió el rechazo del trabajo en equipo *sólo* entre la plantilla, no en las cúpulas de las secciones sindicales. A la plantilla, por el contrario, no parecieron afectarla las consideraciones sobre el carácter necesario del cambio, el mantenimiento de la competitividad de la compañía y la situación del sector que tuvieron en cuenta algunos líderes sindicales entrevistados.

Anteriormente hemos hablado del convencimiento progresivo de la necesidad del cambio como uno de los factores que pudo contribuir a la aceptación del mismo por parte de los sindicatos. La diferencia temporal en este proceso de convencimiento entre UGT y CCOO (ver pg.303) puede sugerir que la *estructura sindical* de la

[95] Tal idea surgió también en UGT 8: "No es una plantilla castigada, no ha sufrido ningún expediente. Hay muchisima gente que se sienten funcionarios".

empresa es otro factor que ha contribuido a la aceptación sindical del cambio.

La estructura sindical predominante en un sistema de relaciones de relaciones laborales puede condicionar teóricamente la reacción sindical al trabajo en equipo: no es lo mismo que exista un solo sindicato que represente los intereses de la totalidad de trabajadores en la empresa (caso alemán) que, como en el caso español, haya varios sindicatos que compitan, desde distintas posturas ideológicas, por obtener la máxima legitimidad en esa representación. Este último escenario podría suponer una mayor dependencia del sindicato respecto a lo que la opinión hacia el trabajo en equipo percibida entre las bases.

Sin embargo, hemos visto que inicialmente ello no ha sido así: ni los líderes sindicales entrevistados se veían a sí mismos representando el sentir del conjunto de los trabajadores respecto al trabajo en equipo, ni el resultado del referéndum ha confirmado que haya sido así. Muchos sindicalistas hablaban de que políticamente hubiera sido más rentable, de cara a unas elecciones sindicales, la oposición al trabajo en equipo (ver pg.316).

Aunque todo esto confirmaría que la rivalidad entre CCOO y UGT no ha jugado ningún papel en la respuesta sindical al trabajo en equipo, el hecho de que los líderes de CCOO se "convencieran" más tarde que los de UGT de la bondad del trabajo en equipo puede indicar un intento de CCOO de no quedarse desmarcado de la negociación, cuando sus dirigentes percibieron que UGT estaría dispuesta a la aceptación de la nueva organización del trabajo. CCOO 2 usa este argumento en el documento de la ponencia cuando avisa de que "una estrategia defensiva (...) deja el campo libre para que sea la empresa *y las otras fuerzas sindicales quienes marquen las pautas del cambio*".

Otra señal de que tal consideración puede haber estado presente entre los líderes de CCOO es el hecho de haber evitado una consulta entre sus afiliados, propiciando otra general entre la plantilla. De esta manera, se evitaba una negativa exclusiva y explícita por parte de la sección sindical CCOO. No obstante, en caso de que tal negativa se hubiera dado, eran muchos los que manifestaban que le sería muy

difícil a la otra sección sindical apoyar el proceso de introducción del trabajo en equipo junto a la empresa, sin el apoyo de la otra sección sindical[96]. Es probable incluso que ni siquiera quisiera hacerlo, dada la actitud general percibida en la plantilla.

En este sentido, la *unidad sindical* en la aceptación y negociación del trabajo en equipo puede haber permitido a las ejecutivas de CCOO y UGT desmarcarse un tanto del sentir general expresado en el referéndum y apoyar el trabajo en equipo. Quizá sea esta una buena explicación de la insistencia con la que la empresa hablaba de la unidad sindical como requisito indispensable del cambio.

Aparte de un cálculo de política intersindical a nivel de empresa, la *moderación general de la sección de CCOO*, de la que ya hablamos en el epígrafe IV, puede haber estado también detrás del giro de la ejecutiva de CCOO hacia el trabajo en equipo. UGT 5 opinaba así, hablando de la ejecutiva de CCOO, que "el equipo anterior era imposible que llegara a un acuerdo de trabajo en equipo". CCOO 7, al explicar el proceso por el que el cambio fue aceptado en su sección sindical, decía que "tendríamos que partir de que en la sección sindical ha habido una evolución ideológica", y ponía el ejemplo del turno de noche: "con el turno de noche CCOO se mantuvo al margen de negociar cualquier tema relacionado con ello. Eran otros tiempos, la sección sindical tenía una línea diferente a la que tiene ahora". CCOO 4 manifestaba también su opinión de que en la postura final de CCOO respecto al trabajo en equipo había sido decisiva la evolución política de la sección, y daba una especial importancia a la Liga: "Se produce un cambio de posición de la Liga... *respecto al trabajo en equipo*, la organización, las relaciones con la empresa... y con los otros sindicatos".

¿Han influido *otras instancias sindicales* en la postura finalmente adoptada por las secciones sindicales existentes en la empresa?. Cuando inicialmente me plantee esta posibilidad como factor de la reacción sindical, lo hice sobre la base de un hipotético temor dentro de instancias superiores de cada sindicato a que las secciones

---

[96] "Si no hay acuerdo entre los tres [CCOO, UGT y empresa], un tema de este calado es inviable" (UGT 3).

sindicales que negociaran el trabajo en equipo, imbuidas por la ideología que subyace el cambio, se acercaran demasiado a la empresa, alejándose consiguientemente del sindicato.

No obstante, la evidencia empírica induce a pensar que no existió tal temor. Preguntados los líderes sindicales acerca de posibles directrices recibidas de instancias sindicales superiores, contestaban que no sólo no las había habido, sino que la política del sindicato a nivel nacional se había ido elaborando a partir de experiencias negociadoras como las que estaban teniendo lugar en Opel España[97]. Sí pudieron influir, no obstante, las directrices que desde la Federación estatal de CCOO contribuyeron posiblemente a la moderación política de la sección sindical de CCOO en Opel España (ver epígrafe II).

En cuanto a la *ideología del sindicato*, la ideología socialdemócrata de UGT puede haber facilitado que reaccione inicialmente más claramente a favor del trabajo en equipo que CCOO. Hemos tenido oportunidad de encontrar varios indicios de ello hasta ahora: en primer lugar, hemos comprobado como algunos de los líderes de UGT hacían suyas algunas de las ventajas que la empresa iba a extraer del cambio (ver pg.303); en segundo lugar, relacionado con lo anterior, hemos visto aquí como uno de los factores que más puede haber contado en la posición finalmente adoptada por este sindicato es el mantenimiento de la competitividad de la empresa. Ambas cosas colocan a este sindicato más cercano al ámbito de intereses de la empresa de lo que, a pesar de su evolución, lo está CCOO-Opel. Esta sección sindical mostraba inicialmente por el contrario (ver pg.303) una especial preocupación por la ofensiva ideológica percibida en el trabajo en equipo. Tal preocupación quedó

---

[97] [¿Habéis recibido alguna consigna sindical respecto a lo del trabajo en equipo desde Madrid?] "Al contrario: emplazamos a la central sindical a que tomara posiciones (...) Llegaban aquí y preguntaban. Lo de que había que negociarlo, sí, pero no te decían esta línea o la otra" (UGT 1). "Lo cierto es que ni siquiera a nivel estatal hay nada serio hecho sobre estas cosas. Lo que hemos hecho es algo 'empírico': hemos ido aprendiendo de esta nueva experiencia y desarrollando un poco" (CCOO 1).

muy reducida posteriormente, debido a la evolución experimentada por la sección, de la que hemos hablado ya.

Hasta ahora hemos visto como la socialización de algunos sindicalistas en el cambio propuesto, junto a la situación de fuerte competencia en el sector y al carácter multinacional de la empresa, pueden haber facilitado la aceptación sindical del trabajo en equipo en Opel España. Hemos visto también como algunos factores de índole sindical, como la ideología de UGT, la evolución política de CCOO-Opel o la estructura sindical por la cual ambas secciones compiten por representar a un mismo colectivo, pueden haber jugado también su papel en ello. Queda, no obstante, por mencionar uno de los factores más importantes que llevó a UGT y CCOO a liderar un cambio por encima incluso de la opinión general percibida por ellos en sus bases.

Se trata del *enriquecimiento de la negociación colectiva* que los líderes de ambas secciones apreciaban en la implicación sindical en la negociación y desarrollo de una nueva organización del trabajo[98]. Suponía, en primer lugar, romper la barrera legislativa que establece la organización del trabajo como potestad exclusiva de la empresa:

> "Nosotros nos planteamos que intervenir en esto podía suponer que el trabajador tuviera una cierta capacidad de decidir en algo tan importante como la organización del trabajo. Hasta esta fecha ya sabéis que la ley dice que la organización del trabajo es un asunto exclusivo de las direcciones de las empresas" (CCOO 1, a la audiencia de la Conferencia Extraordinaria de CCOO sobre Organiz. del Trabajo[99]).

Junto a ello, el trabajo en equipo ofrecía la oportunidad de elaborar un "sindicalismo con mayor riqueza de objetivos" hacia el que era necesario evolucionar, tal como CCOO 2 defendía en la

---

[98] CCOO 1, CCOO 2, CCOO 3, CCOO 9, UGT 2, UGT 5, UGT 7, UGT 8.

[99] También CCOO 9: "Debíamos ganar terreno a la empresa allá donde hasta ahora había sido imposible, en la organización del trabajo, un derecho que las empresas tienen por ley y hasta ahora en ningún momento habían estado dispuestas a ceder a los trabajadores".

ponencia para esta conferencia[100]. La ponencia criticaba una forma tradicional de concebir el sindicalismo en España, basada en "centrar la Acción Sindical en paquetes reivindicativos que sirvan para conseguir trasladar los resultados económicos positivos a los trabajadores: mejoras salariales, reducción de jornada, beneficios sociales, principalmente" (1), y planteaba la intervención en la negociación de la organización del trabajo como un paso necesario en este camino de ampliación del marco de negociación colectiva: ofrecía la posibilidad de negociar un número de temas relativos a la organización del trabajo que anteriormente habían estado vedados a los sindicatos. CCOO 2 resaltaba así que "el Acuerdo nos permite intervenir en el manual de Valoración, que es la herramienta por medio de la cual se califican los puestos de trabajo y los trabajadores". Mencionaba también la elección del coordinador por parte del equipo y la mayor posibilidad que se abría de intervenir en asuntos relacionados con la salud laboral[101].

Esta ampliación del marco de negociación colectiva resultaba algo lo suficientemente atractivo como para que muchos sindicalistas entrevistados, inmediatamente después de referirse al peligro de marginación sindical que el trabajo en equipo podía suponer, afirmaran que el margen de participación sindical que se iba a perder por la actuación de los equipos sería compensado por los nuevos temas en los que entraba a participar el sindicato. CCOO 4, tras reconocer que "una parte de nuestra acción sindical se nos va al

---

[100] Término usado también por UGT 3 y UGT 7. Algunos sindicalistas de UGT iban incluso más allá y llegaban a hablar de 'cogestión' (UGT 7) o 'democracia industrial' (UGT 2) para referirse a los caminos que se habían abierto con la negociación del trabajo en equipo en Opel España: UGT 2 utilizaba el término 'democracia industrial' para describir el "nuevo modelo de relaciones laborales, basado en la consideración de los trabajadores", que se "está imponiendo en las empresas de todo el mundo" ("La competitividad en el interior de la empresa. Sistemas e ideas", Sección sindical de UGT-Opel, 1990(?).

[101] CCOO 3, hablando ya en la conferencia como representante del automóvil en el sindicato a nivel estatal, apoyaba esta línea de negociación: "¿Cómo cambiamos esta forma de hacer sindicalismo?. No podemos quedarnos en los salarios, en la jornada, no podemos quedarnos en un sindicato de trabajadores fijos, porque será nuestra muerte, seremos islas".

garete, desde el momento en que los trabajadores ya se solucionan ahí los problemas que les puedan aparecer", añadía: "A lo mejor para los sindicalistas era mejor también, porque en el sindicato te dedicarías a cosas de más envergadura".

En UGT se escuchaba un argumento parecido. UGT 4 confiaba en que el trabajo en equipo no conllevara un deterioro tan profundo de la acción sindical en el lugar de trabajo, pues "aparecen temas nuevos". UGT 8, hablando del riesgo de marginación sindical, decía:

> "Es un riesgo que tenemos más que asumido, pero nos involucramos más en lo que es el trabajo de lo que estábamos hasta ahora. Lo que perdemos por un sitio lo ganamos por otro. Hasta ahora no teníamos ningún control sobre la producción; a partir de ahora tenemos muchísimo más".

Todo ello puede reflejar, a su vez, que el *tipo de actividad sindical en la empresa*, más centralizado en el caso español que en el británico, era algo influyente a la hora de valorar la pérdida de acción sindical que podía traer consigo el trabajo en equipo. En primer lugar, el representante sindical en Opel, aunque informalmente representaba a una nave dentro de la fábrica, no restringía tanto su actividad a un ámbito geográfico dentro de ella como lo hace habitualmente el 'shop steward' británico: llevaba a cabo también una labor sindical a nivel de empresa. Todo lo que contribuyera a enriquecer ese ámbito centralizado de negociación, en el que se realizaba una buena parte de la actividad sindical en España, era bien recibido. En segundo lugar, el ámbito de representación del delegado del comité en Opel España no era tan próximo al del líder de equipo como ocurría con el 'shop steward' británico. En tercer lugar, mientras existen comparativamente pocos representantes sindicales en España, y la mayor parte de ellos están integrados en esa labor a nivel de comité de empresa, en el caso británico ocurre lo contrario: la mayor parte de los representantes sindicales lo son a nivel de grupo, no de empresa.

Todo ello puede ser la causa de que el clima sindical hacia el trabajo en equipo encontrado en Opel España fuera más positivo que

el encontrado en la empresa británica considerada en esta tesis. Los sindicalistas españoles no daban tanta importancia como los británicos a la posible marginación sindical que traiga el trabajo en equipo, tal como quedaba reflejado en los testimonios de algunos entrevistados que tuvieron oportunidad de hablar con compañeros ingleses:

> "Cuando comentaba estas cosas con los compañeros ingleses, observaba que para ellos el tema principal era el coordinador. Yo decía '¡Joder, cuánto les interesa a estos el coordinador!'. Muchas de las funciones del coordinador no corresponden a lo que es un sindicalista. Para mí puede ocurrir que estamos haciendo que el grupo sí sea una pequeña célula del sindicato, pero la organización verdadera de la empresa se dé al margen del grupo" (CCOO 2).

> "Vine harto de la semana en Inglaterra. Lo del coordinador era lo que más vísceras les sacaba. Yo no entendía. Había otro delegado de CCOO y me transmitió cuál era el problema: tienen el sindicato muy estructurado hasta la base, tienen un delegado cada quince o veinte" (UGT 1).

10. Conclusiones

Como hemos visto, los sindicatos mayoritarios en el comité de empresa en Opel España, no sólo no se opusieron al trabajo en equipo, sino que llegaron a defenderlo frente a la plantilla en el referéndum que tuvo lugar a finales del '94. Tal defensa se dio a pesar de la probabilidad, percibida entre sus líderes, de que la plantilla no actuara de acuerdo a las directrices marcadas por las secciones sindicales mayoritarias. Esta aceptación sindical del trabajo en equipo, sin embargo, no estuvo *determinada* por fuerzas internacionales que obligaran a CCOO y UGT a aceptar un cambio no deseado. La tesis de la convergencia de los sistemas de relaciones laborales *en la* empresa parte de la premisa, como sabemos, de que los sindicatos, arrastrados por un contexto internacional determinante, habrán de aceptar un cambio no deseado en la

organización del trabajo. La evidencia empírica encontrada en Opel España cuestiona seriamente esta premisa: ni la percepción sindical del cambio fue tan negativa, ni la aceptación sindical del mismo se debió exclusivamente a factores de ámbito internacional que limitaran el margen de acción sindical.

En primer lugar, frente a la visión generalmente negativa de ciertos autores acerca de las consecuencias del trabajo en equipo[102], los líderes sindicales de Opel España veían en este cambio una serie de oportunidades para sindicatos y/o trabajadores: la mejora para la salud laboral, en un sentido amplio, que podía conllevar la rotación laboral; la mejora retributiva que tal rotación iba a suponer para las categorías salariales inferiores; las mejoras de cualificación profesional que la polivalencia traería consigo; el aumento de los márgenes de decisión del trabajador sobre su propio trabajo; y la mayor información sobre el método de trabajo a seguir de que dispondrían trabajadores y sindicatos, eran todos motivos para acceder a ese cambio. Aparte de ello, algunos miembros de UGT llegaban a asumir como propias algunas de las ventajas que la empresa extraería del mismo.

En segundo lugar, aunque los líderes sindicales eran conscientes de algunas de las amenazas del trabajo en equipo, consiguieron que el acuerdo final recogiera la mayoría de las condiciones que garantizaban que tales amenazas no se convertirían en realidad. La garantía de empleo para toda la plantilla y la participación de los sindicatos en el proceso eran las condiciones más importantes, pero también era importante que la empresa retirara la pretensión de que se llevara a cabo una saturación colectiva, por equipos, de la carga de trabajo. Algunos de los elementos de la primera propuesta que podían minar la posición del sindicato en el taller, como la elección del líder de equipo por parte de la empresa, o los criterios subjetivos de valoración de los miembros del equipo, fueron eliminados del documento final. Junto a estas, otras condiciones sindicales, como la integración de los disminuidos físicos en los equipos, el carácter de prueba piloto que el cambio iba a tener inicialmente, o la

[102] Jacobi, 1988; Katz y Sabel, 1985; Garrahan y Stewart, 1999; Frenkel, 1988.

voluntariedad de la participación de los trabajadores en la prueba piloto, fueron también escuchadas y recogidas en el texto final. El único peligro del trabajo en equipo que no fue respondido con una condición expresa fue la compensación a los trabajadores por los aumentos de productividad que iba a generar el cambio en la organización del trabajo.

Más allá de la percepción sindical del cambio y del acuerdo finalmente logrado con la empresa, otros factores intervinieron en la aceptación sindical del trabajo en equipo. Entre ellos figuraban los factores de ámbito internacional a los que aludían los defensores de la tesis de la Convergencia (ver capítulo teórico). Ciertamente, la aceptación sindical del trabajo en equipo se hizo teniendo en consideración el carácter multinacional de la empresa, que le llevaba a competir con otras filiales por la captación de inversiones y por el mantenimiento, en relación a ellas, de un determinado nivel de productividad. También estuvo presente en la conciencia de los líderes sindicales la situación de fuerte competencia en el sector, que obligaba a introducir unos cambios si estos estaban proporcionando una ventaja comparativa a otras empresas rivales, incluso si no pertenecían a General Motors. Finalmente, las visitas de algunos líderes sindicales de Opel España a otras filiales de la compañía en las que ya se había introducido el trabajo en equipo contribuía a crear entre ellos la sensación, junto a los factores anteriormente mencionados, de que éste era un cambio necesario (UGT), o ante el cual la oposición era inviable (CCCO). La buena situación de la empresa, recogida en los primeros epígrafes del capítulo, no era suficiente para que estos factores internacionales no fueran tenidos en consideración por los líderes sindicales de Opel España. La presión a la convergencia estaba, pues, presente.

No obstante, hubo también factores de ámbito nacional y local, más allá del acuerdo y la percepción sindical, que contribuyeron a la aceptación sindical del trabajo en equipo. En primer lugar, la política de unidad sindical, de la que ya se habló en el cap. III, favoreció que las secciones sindicales se pudieran desmarcar de lo que percibían como una actitud dudosa de la plantilla respecto al acuerdo al que se había llegado hace un año con la dirección de Opel España. Ninguna

de las dos secciones iba a sacar partido del temor que el trabajo en equipo suscitaba entre los trabajadores. A la política de unidad sindical, que estaba promovida desde las cúpulas de las dos confederaciones sindicales (CCOO y UGT), se sumaba la moderación progresiva que había experimentado en los últimos años la sección sindical de CCOO en Opel. Esta moderación favorecía y hacía más efectiva dicha unidad sindical.

Sin embargo, el factor nacional más importante a favor de la aceptación sindical del trabajo en equipo radicaba en el tipo de actividad sindical predominante en la empresa española. El sindicalista tipo de Opel España, aunque representaba informalmente a un ámbito geográfico dentro de la empresa, como el 'shop steward' británico, compaginaba esta labor con la que desarrollaba en el seno del comité de empresa. En segundo lugar, su ámbito geográfico de actuación era mayor que el del 'líder de equipo', con lo que no se veía tan amenazado por él como el representante sindical británico, cuya *constituency* era muy similar a la del 'líder de equipo'[103]. En tercer lugar, la mayoría de los representantes sindicales en la empresa española tenían este doble papel: representaban los problemas cotidianos de los trabajadores de su área, al tiempo que representaban colegiadamente a la totalidad de la plantilla en el seno del comité de empresa; en el caso británico, como veremos, era al contrario: la mayoría de 'shop stewards' en una empresa eran sencillamente representantes del pequeño grupo de trabajadores que les elegía. El sindicalista tipo de Opel España no se veía tan amenazado por el 'trabajo en equipo' como el 'shop steward' británico.

En relación con lo anterior, la negociación del trabajo en equipo se convertía, en palabras de los líderes sindicales de Opel España más implicados en ella, en una oportunidad de ampliar la agenda de negociación colectiva en el seno del comité de empresa. Si la introducción del trabajo en equipo podía traer un deterioro del papel del sindicato español en el taller (donde el sindicalismo español, de todos modos, no había arraigado en la misma medida que el

[103] Ver más adelante, capítulo correspondiente a la introducción del trabajo en equipo en Vauxhall Ltd.

sindicalismo británico) podía suponer, en contrapartida, un enriquecimiento de su papel a nivel de la totalidad de la empresa.

Una vez cuestionada la idea de que la aceptación sindical del trabajo en equipo en Opel España partió de la premisa establecida por la tesis de la Convergencia, tampoco se puede aceptar que esa aquiescencia sindical con el trabajo en equipo, en el caso de haber seguido adelante (resultado positivo en el referéndum), hubiera derivado en una transformación profunda del sistema de relaciones laborales en la empresa. En un sentido amplio del concepto de sistema de relaciones laborales, que incluya las reglas que rigen la organización del trabajo, el Acuerdo sobre Trabajo en Equipo firmado en noviembre de 1993 suponía, en efecto, una transformación de las instituciones constituyentes de dicho sistema. La transformación más importante consistía, obviamente, en la creación de 'grupos de trabajo' y en una nueva figura, el 'coordinador de grupo'. Desde este punto de vista, quedaba confirmada la tesis de la Convergencia.

No obstante, en un sentido más restringido del concepto de sistema de relaciones laborales, que considere fundamentalmente aquellas instituciones en las que se refleja el equilibrio de fuerzas entre los actores dentro de una empresa, la introducción del trabajo en equipo no suponía una transformación sustancial del marco de regulación en Opel España. La institución fundamental en la que radicaba la fuerza de los sindicatos en la empresa, el comité de empresa, no sólo no resultaba dañada, sino que resultaba reforzada a través de la participación de los sindicatos en el proceso de introducción del trabajo en equipo, y muy concretamente, a través de la creación de una Comisión Paritaria para su seguimiento.

Dicha Comisión Paritaria puede ser considerada, de hecho, como una nueva institución; es, pues, un elemento más de la transformación posible del sistema de relaciones laborales a la que daría lugar el trabajo en equipo. No obstante, se trataba de una reproducción de las muchas Comisiones Paritarias que constituían, como hemos visto en el epígrafe correspondiente, uno de los mecanismos tradicionales de regulación y negociación con la dirección de la empresa. Así pues, el cambio institucional que

suponía la creación de la Comisión para el Seguimiento del Trabajo en Equipo ha de ser leído más como la *reproducción* de un marco institucional previo que como la transformación del mismo. Un cambio en la organización del trabajo supuestamente generalizado en la industria del automóvil a nivel mundial, y cuya introducción se veía respaldada por importantes fuerzas internacionales, de las que eran conscientes los líderes sindicales que lo negociaban en Opel España, había sido introducido de manera que *reprodujera*, más que transformara, el sistema de relaciones laborales preexistente. Se producía una retroalimentación de dicho sistema.

Por lo que respecta a la posible merma del poder sindical en el taller que podía suponer la figura del 'coordinador de equipo' y el ámbito de regulación al que diera lugar, hemos de recordar que la presencia del sindicato en el taller no estaba tan *institucionalizada* en la empresa española como en la británica (ver cap. III). Por ello, el cambio institucional que suponía la creación de equipos, con sus correspondientes líderes de equipo, no dañaba un ámbito de negociación fundamental en Opel España. Más incluso, dado que los coordinadores de equipo serían elegidos por sus propios compañeros, algunos líderes sindicales veían en este cambio una oportunidad para lograr un arraigo en el taller del que hasta entonces carecía el movimiento sindical en la empresa española.

CAPÍTULO 5

INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN SEAT-VOLKSWAGEN

1. Introducción a la empresa

La Sociedad Española de Automóviles de Turismo, S.A. (SEAT) fue creada en 1951 por el Instituto Nacional de Industria (INI). Como el propio INI, SEAT era resultado de la política industrial de sustitución de importaciones, pieza clave de la autarquía impulsada por el primer Franquismo (Martín Aceña y Comín, 1991). SEAT habría de: a) responder a la demanda de motorización del país; (b) estimular el desarrollo industrial; (c) crear empleo; y (d) proteger la balanza de pagos de los efectos que tendría motorizarse a costa de importaciones (Castaño, 1985: 22). Durante algunos años SEAT gozó prácticamente en exclusiva de la explotación del mercado de automóviles español.

La economía española carecía, no obstante, de la capacidad tecnológica para producir coches por si misma, por lo que el Estado Franquista hubo de recurrir a un fabricante extranjero que aportara las patentes. Para ello se había llegado a un acuerdo previo con FIAT por el cual esta empresa participaría en SEAT con un 7% de las acciones. SEAT fabricaría modelos que la FIAT había sacado uno o dos años antes. La dependencia tecnológica de la empresa italiana se

extendería además a gran parte de la maquinaria que precisaba la nueva fábrica de Zona Franca (Solé, 1994: 11-31).

A pesar de su privilegiada situación inicial, SEAT pronto se vio afectada por los problemas derivados de los condicionamientos con los que surgió. El privilegio y protección de los que había gozado inicialmente hicieron que desarrollara una estructura vertical más acentuada que la de las otras empresas que se fueron asentando en suelo español[1] (Castaño, 1985). Aún cuando en 1973 el grado de nacionalización mínimo exigido por el gobierno a las empresas del sector había sido reducido al 50% del producto final, en 1979 SEAT seguía incluyendo un 90% de contenido nacional en la producción de sus coches. Como Eulàlia Solé afirma, "las economías de escala de las fábricas matrices extranjeras proporcionaban unos componentes más baratos, entrando así en clara competencia tanto con la industria auxiliar española como con el producto final SEAT" (Solé, 1994: 74).

Ello ocurría después de que la demanda de coches en el mercado español se empezara a saturar a finales de los años '60. La capacidad adquisitiva de la sociedad española por aquel entonces no daba para mucho más, y había ya otras tres compañías extranjeras (Chrysler, Renault y Citroen) que se habían asentado recientemente en el país, al calor de la potencialidad de crecimiento que el parque automovilístico español había tenido durante las décadas anteriores. Se empezó a pensar en reconducir el exceso de producción al exterior (Castaño, 1985: 21-49). Esta necesidad se hizo aún más acuciante en los '70, cuando la entrada de las dos grandes multinacionales norteamericanas del sector, Ford y General Motors, saturó aún más el mercado interno[2]. La industria del automóvil en España se

[1] En ella se cubrían más que en sus competidoras las distintas etapas por las que discurre el proceso de producción y distribución del coche.

[2] El decreto de declaración del sector como de "interés preferente", promulgado para compensar a los fabricantes establecidos en el país por el asentamiento de las multinacionales norteamericanas (ver cap.III), movió a SEAT a crear un nuevo centro productivo en Zaragoza. No obstante, el proyecto acabó por ser desechado, siendo sustituido por la compra de la planta que la

configuraba cada vez más como una industria orientada a la exportación.

Aunque otras empresas españolas del sector se enfrentaban también a los frenos a la competitividad que suponía su integración vertical, ninguna competía en exportaciones con su casa matriz como lo hacía SEAT con su socia FIAT: "SEAT y FIAT fabricaban el mismo producto dirigido a los mismos mercados, lo cual fomentaba la competencia entre ambas compañías" (Solé, 1994: 62). Dado el retraso de la empresa española en sacar dichos modelos, ello iba en claro detrimento de SEAT: "SEAT producía y vendía por debajo de su capacidad" (Solé, 1994: 62).

Por todo lo anterior estaba claro que la empresa española no debía perder más tiempo en integrarse en la estrategia comercial de alguna multinacional del sector. Lo más lógico era que tal multinacional fuera FIAT, y así el INI había cedido ya en 1966 el 36% de las acciones de SEAT a la empresa italiana. En 1979 se llegó a un acuerdo por el cual ésta adquiriría en 1981 la totalidad de las acciones. Todo parecía solucionado.

No obstante, la crisis internacional por la que atravesó el sector en los '70 hizo que FIAT denunciara a ultima hora el acuerdo firmado con el INI: no sólo no le compró todas sus acciones, sino que le devolvió las que tenía. El INI pasó a quedarse solo en la dirección de SEAT, y se dispuso a buscar un nuevo comprador para la misma.

---

británica AUTHI tenía en Landaben (Navarra). AUTHI era parte de la British Motor Corporation, que ya por entonces intentaba racionalizar el 'maremagnum' de su estructura productiva, deshaciéndose de alguna de sus plantas (Marsden y otros, 1985: 18). La compra de la fábrica de Landaben en 1975 fue reflejo del nuevo papel de "hospital" que el INI había empezado a desempeñar, una vez que sus funciones de promoción de la autarquía quedaron definitivamente abandonadas: "El gobierno presidido por Carlos Arias Navarro impuso a SEAT la adquisición, en 1975, de la fábrica que la British Leyland-Authi poseía en Pamplona. La operación tenía como primordial objetivo evitar la pérdida de empleo por parte de los trabajadores de la fábrica de Landaben" (Solé, 1994: 30). Desde un punto de vista estrictamente empresarial, la adquisición de Landaben fue inoportuna y posiblemente se vino a sumar a los problemas estructurales que arrastraba SEAT.

Tras barajarse la posibilidad de que Renault o Toyota se hicieran cargo de ella, fue el grupo Volkswagen el que adquirió en 1986 el 51% de las acciones. No lo hizo gratuitamente: el Estado español hubo de hacerse cargo de la deuda de 185.266 mills. de ptas. acumulada por la compañía hasta el momento; además de ello, reconstituyó el patrimonio neto de la empresa y amplió su capital hasta 80.000 mills. de ptas. (Aceña y Comín, 1991: 552). SEAT estaba preparada para que Volkswagen se hiciera cargo de ella. No obstante, como se puede ver en la tabla I, tras un breve período de paz, que duró cinco años, SEAT entró de nuevo en pérdidas. Sus problemas estructurales no habían sido resueltos.

Tabla I. Evolución de la empresa entre 1977-1994

	PÉRDIDAS ACUMULADAS	PÉRDIDAS
1977		406
1978		-10.358
1979	140.582	-15.090
1980	159.978	-20.544
1981	204.756	-20.160
1982	240.258	-23.665
1983	318.377	-35.778
1984	388.214	-36.190
1985	257.784	-36.568
1986	236.684	-27.433
1987	213.251	-5.031
1988	207.786	1.172
1989	336.538	5.779
1990		1.587
1991		2.486
1992		-12.756
1993		-151.942
1994		-29.473

Fuente: EL PAÍS (10 oct. 1993; 2 ene. 1985) y memorias de SEAT; elaboración propia

El 23 de junio de 1993 el presidente del grupo VW y otros directivos del mismo fueron informados en el Comité de Vigilancia de SEAT de que la compañía cerraría el ejercicio con 12.000 mills. de ptas. en pérdidas. Tal cifra fue escalando imprevista y escandalosamente a medida que iba terminando el año hasta llegar a los 160.000 mills. de ptas. A los problemas estructurales de una compañía que arrastraba unas instalaciones y una organización antiguas e ineficientes se habían añadido otras razones coyunturales para desencadenar la crisis. La nueva y modernisima fábrica que Volkswagen había decidido construir en Martorell nada más comprar SEAT había supuesto un fuerte deuda en marcos para SEAT, pues los créditos habían sido concedidos por bancos alemanes. A esta deuda se añadía la que se derivaba de la creciente adquisición de componentes a fábricas alemanas del grupo. La depreciación de la peseta con respecto al marco a principios de 1993 dio lugar a que esta deuda se inflara súbitamente. Todo ello ocurría en un nuevo momento de recesión de la demanda en el mercado europeo de vehículos.

Como consecuencia de esta súbita crisis, SEAT perdió tres de sus cuatro centros productivos. Zona Franca dejó de existir como planta de fabricación de vehículos y pasó a convertirse en un parque de proveedores. La fábrica de Landaben, comprada en 1975 por el INI a British Leyland, fue enajenada y vendida a Volkswagen, que creó con ella la empresa FANAUTO,S.A. (Fábrica Navarra de Automóviles). La ultramoderna fábrica de Martorell, que en un principio era sólo una fábrica de mecanizados[3] acabó asumiendo toda la producción de la empresa, como algunos sospechaban que se había planeado desde un principio[4]. Aparte de estos tres centros, SEAT

[3] Aparte de esto, en la fábrica de Martorell, cuyos terrenos habían sido comprados en 1970, se ubicaba el Centro de Investigación y Desarrollo de la empresa, y un almacén general de recambios. Todo fue sustituido por la nueva fábrica de vehículos.

[4] EL PAÍS (23 de octubre de 1993) encabezaba una noticia con el siguiente titular: "VW ya planteó dejar Zona Franca al comprar SEAT". Se trataba de una noticia que desvelaba un plan de la multinacional constituido por tres puntos: "la

contaba inicialmente con una fábrica de cajas de cambio en El Prat de Llobregat, que también fue segregada en 1989 para compartirla con un socio multinacional. Pasó a llamarse Gearbox, S.A..

De los tres centros de producción de vehículos de turismo (Zona Franca, Martorell y Landaben), aquí será estudiada la reacción sindical a la introducción del trabajo en equipo sólo en los dos primeros, los más importantes por su número de trabajadores y vehículos producidos, según se puede ver en la siguiente tabla (tabla II), y aquellos en los que con más claridad intentó introducirse dicho cambio.

Tabla II. Producción y plantilla de los centros productivos en octubre de 1993

Centros de producción	Nº unidades x día	Plantilla
Zona franca	850	11.613
Martorell	850	6.701
Landaben	300	4.163
El Prat de llobregat	(cajas de cambio)	1.100
Otros	s.d.	106

Fuente: EL PAÍS, 9 de octubre de 1993

2. Evolución de las relaciones laborales en SEAT

2.1. Las relaciones laborales en SEAT durante el Franquismo y la transición a la democracia.

La SEAT, irónicamente nombrada "empresa modelo" por el régimen de Franco, llegó a convertirse en una empresa emblemática en la lucha obrera contra la dictadura franquista. Tras muchos años de silencio debidos a la fuerte represión, los años finales de la década de los '50 y primeros '60 registraron las primeras muestras de

---

reducción de 9.000 empleos, el cese de la fabricación de coches en la fábrica de Zona Franca, y la concentración de toda la producción en la nueva fábrica de Martorell" (EL PAIS, 23 de octubre de 1993).

solidaridad de la plantilla con las movilizaciones que empezaban a tener lugar en la minería asturiana (1958 y 1962). A estas movilizaciones pronto se sumaron las protestas por los ritmos de trabajo, la falta de seguridad e higiene en la fábrica, por una representación legítima de los trabajadores en la empresa y por una auténtica negociación colectiva, mediante la elaboración de plataformas alternativas a las propuestas por las Comisiones Deliberadoras del Convenio, carentes de legitimidad entre los trabajadores[5] (Miguélez, 1977: 191-242).

A partir de 1970, el clima de conflicto "se instala de modo casi permanente en SEAT, convirtiéndose a menudo en una espuela para las movilizaciones en el resto del Estado, tanto en el tardofranquismo como en la transición" (Solé, 1994: 54). Junto a las mencionadas reivindicaciones de tipo social (derechos sindicales y mejora de las condiciones de trabajo), aparecieron otras de tipo político (reivindicación de libertades políticas para el Estado español). Así, en 1970, durante el Proceso de Burgos contra dieciséis integrantes de ETA, las dieciséis penas de muerte solicitadas por el fiscal provocaron la movilización de la plantilla: se registraron asambleas, paros en diversos talleres y algunos trabajadores fueron detenidos por la policía (Miguélez, 1977: 171).

El punto álgido de la conflictividad laboral en este período, conmemorado luego año tras año por los trabajadores de SEAT, tuvo lugar en octubre de 1971, cuando la empresa incumplió una sentencia de Magistratura de trabajo por la que debía readmitir a varios trabajadores despedidos. Los obreros ocuparon la fábrica, la policía entró y cargó contra ellos en los talleres y los enfrentamientos se saldaron con un muerto y varios heridos. Durante quince días se dieron paros masivos en grandes empresas de Madrid, Barcelona y Valencia; hubo manifestaciones en diversas ciudades españolas, e incluso extranjeras (Ginebra, París, Burdeos) (Miguélez, 1977: 173-

[5] Su falta de legitimidad se derivaba de que la 'representación social' en tales Comisiones estaba constituida por la delegación del Sindicato Vertical en la empresa, órgano no democrático y carente de legitimidad entre la mayoría de los trabajadores.

174). La plantilla de SEAT pasó así de ser seguidora de otras movilizaciones a ser el motor de las mismas. Posteriormente, la crisis económica y del sector, con los consiguientes expedientes de regulación de empleo, y muy particularmente la mala situación en la que progresivamente se fue asentando la empresa, harían que la conflictividad laboral de los tres primeros años de la década se hiciera endémica.

Durante todo ese tiempo los obreros de SEAT fueron los pioneros en conseguir ciertas mejoras que luego serían punto de referencia para los trabajadores de otras empresas del sector. Siendo como llegó a ser SEAT "la más grande concentración obrera del país", el Ministerio de Trabajo, según Faustino Miguélez, "temblaba cada vez que llegaba el Convenio de SEAT" (Miguélez: 1977: 197). También fue en SEAT donde se crearon las principales formas de lucha, que luego serían practicadas en otros lugares de trabajo: asambleas de taller, durante los breves períodos de descanso; boicot a las horas extra, plataformas reivindicativas que serían usadas en otras empresas, denuncias a Magistratura de Trabajo, ocupaciones de taller... (Miguélez, 1977: 167-190).

A lo largo de toda esta larga y densa historia de movilizaciones se fue forjando entre los trabajadores de la plantilla una cultura sindical y un nivel de conciencia de clase que les distinguía, a sus propios ojos, de los trabajadores de otras empresas del sector. Uno de los sindicalistas entrevistados llegaba a calificar a la SEAT de "laboratorio político de este país contra el régimen de Franco" (UGT 1); otro afirmaba, hablando de la mentalidad que se llegó a implantar entre la plantilla, que "SEAT era vanguardia del movimiento obrero en España" (CCOO 9). Este va a ser, como veremos, un dato relevante en la respuesta sindical y de los trabajadores al trabajo en equipo.

Tabla III. Evolución de beneficios netos por empresa en la industria del automóvil española (Millones de ptas.)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Renault	3820	3518	13876	11151	411	67	18976	14617	11747	7568	1047	3550	
Seat	**-20544**	**-20160**	**-23665**	**-35778**	**-36190**	**-36568**	**-27433**	**-5031**	**1172**	**5779**	**1587**	**2486**	**-12756**
Ford	449	6497	8330	3398	12091	9779	19670	41945	S.D.	24074	14457	20539	
GM			6963	S.D.	S.D.	-5500	S.D.	10120	27895	30467	34242	30967	
Citroen	-44	-409	-1737	-3963	-5382	-106	3040	10279	13746	16246	10503	5568	
Peug-Talbot	-4882	9512	-12754	-8022	-5277	-493	2028	7280	17480	17813	8310	993	

Fuente: Memorias ANFAC; elaboración propia.

Tabla IV. Evolución del empleo por empresa en la industria del automóvil española

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Peug-Tal	13757	13472	9791	9050	8661	8043	7824	7431	6776	6674	6378	5780	5331
Citroen	9244	9887	9762	9135	8702	8500	8406	8411	8396	7992	8410	8521	8267
Renault	22027	21952	21813	21714	21586	20539	19725	19862	18904	18335	17400	15876	14881
Ford	9714	9736	9202	9373	8834	8562	7935	8272	9548	10474	10855	10283	9545
G.M.	625	2611	7267	8900	8331	8262	8100	8351	9130	9387	9448	9355	9329
Seat	**31682**	**25500**	**25235**	**25170**	**23610**	**21500**	**22197**	**21358**	**23777**	**23847**	**21800**	**25363**	**24268**

Fuente: Memorias ANFAC; elaboración propia.

Tabla V. Esfuerzos de regulación de plantilla durante la década de los '80

1980 (25 de marzo)	Expediente Regulación de Empleo para 25.000 trabajadores
1980 (7 de novie.)	Expediente Regulación de Jornada
1981 (1 de agosto)	Acuerdo para la reducción escalonada de más de 1.000 empleos
1981 (4 de novie.)	Acuerdo para 5.245 bajas incentivadas
1985 (27 de marzo)	Expediente Regulación de Jornada: 17.000 trabajadores
1985 (7 de junio)	Expediente Regulación de Jornada: 12.000 trabajadores
1985 (5 de julio)	Expediente Regulación de Jornada: 19.139 trabajadores
1990 (12 de octubr)	No se renovarán 850 contratos temporales
1991 (6 de febrero)	Aplazadas 2.600 contrataciones
1992 (27 de agosto)	Reducción 400 empleos en Zona Franca
1992 (14 de diciem)	Expediente Regulación de Empleo de 20 días para 11.000 trabajs.
1993 (26 de enero)	Expediente Regulación de Empleo para 7.892 trabajadores
1993 (17 de marzo	Expediente Regulación de Empleo para 2.000 trabajadores
1993 (17 de abril)	Plan de reducir plantilla en 4.000 puestos de trabajo
1993 (8 de octubr)	Volkswagen propone cerrar Zona Franca y reducir 9.000 empleos
1993 (11 de noviem)	3 Expedientes de Regulación de Empleo para un total de 10.501 t.
1993 (15 de diciem)	Reducción aprobada por la Generalitat de Cataluña de 7.500 empleos

Fuente: EL PAÍS; elaboración propia.

2.2. Evolución reciente de las relaciones laborales en SEAT: desde finales de los '70 hasta la crisis de 1993.

Como ya hemos visto antes, SEAT tenía más motivos que sus competidores nacionales para verse afectada por los dos "shocks petrolíferos" que sacudieron el sector del automóvil en los años '70 (1973 y 1979). La problemática estructural de la empresa se vio agravada aún más cuando el acuerdo para su compra definitiva por parte de FIAT fue denunciado por esta última. SEAT fue reduciendo cada vez más su cuota de mercado nacional; respecto al mercado de exportación, seguía teniendo los problemas ya referidos, que la retrasaban con respecto a otros competidores. Como se puede ver en la Tabla III, la empresa acumuló durante la primera década de los ochenta unas pérdidas muy superiores a la de cualquier otro fabricante de automóviles español.

Ello tuvo su reflejo en la necesidad empresarial de reducir drásticamente la plantilla. La tabla V muestra los repetidos intentos a este respecto por parte de la dirección de SEAT, que se enfrentaba, no obstante, a una plantilla a la que la historia reciente había movilizado de tal manera que no era fácil obtener concesiones de ella o sus representantes. Aunque finalmente los sindicatos se involucraron en los planes de reestructuración de la empresa y accedieron a la reducción de la fuerza de trabajo, ésta iba siempre por detrás de las previsiones de la dirección.

La reducción de plantilla llevada a cabo por el INI a principios de los ochenta tenía su raíz, aparte de en la crisis de los ’70, en el esfuerzo de colocar a SEAT en un nivel de solvencia que la hiciera atractiva para alguna multinacional extranjera. De todos los centros productivos, era el de Zona Franca, el más obsoleto, el que era más fundamental sanear.

Zona Franca

Los intentos de redimensionamiento de la plantilla en un centro de trabajo tan militante como Zona Franca marcaron una evolución política de su comité de empresa que la distingue radicalmente de Martorell, como se puede apreciar en las tablas VI y VII. El hito más significativo de este esfuerzo de "redimensionamiento" lo constituye el Plan de Reestructuración lanzado por la empresa en 1981, con el que se proponía una reducción progresiva de plantilla en cerca de 8.000 trabajadores (3.000 en lo que restaba de año; 2.000 en el siguiente; y 2.000 en 1983). La mayor parte de tal reducción de plantilla se iba a dar en Zona Franca[6].

Tabla VI. Evolución del comité de empresa en ***Seat-ZonaFranca***

	UGT	CCOO	CNT	CSUT	Indeps.	Cuadros
1976	19	21	0	3	0	3 (CGC)
1980	30	24	0	5	3	5 (CGC)
1984	18	26	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.
1986	18	23	5	s.d.	s.d.	3 (SC)
1988	16	15	17	s.d.	s.d.	5 (SC)
1990	25	17	11 (CGT)	s.d.	s.d.	2 (CC)
1994	11	11	6 (CGT)		1	

Fuente: EL PAÍS y elaboración propia

La sección sindical mayoritaria en el comité de empresa en aquel momento, UGT, firmó el Plan de Reestructuración en solitario el 30 de julio de 1981. Este acuerdo encontró inmediatamente la oposición de las restantes secciones sindicales, lideradas por CCOO. Finalmente, los trabajadores votaron en contra del Plan de

[6] "Con esta reestructuración, SEAT trata de solucionar, fundamentalmente, el grave problema que representa su fábrica instalada en la Zona Franca de Barcelona, en la que trabajan en la actualidad unas 24.000 personas" (EL PAÍS, 25 de septiembre de 1981). Según este diario, los otros dos centros productivos, Landaben y Martorell, "están adaptados a su capacidad productiva y no precisan una reestructuración tan urgente como Zona Franca" (Ibid.).

Reestructuración en referéndum celebrado el 18 de noviembre de dicho año[7]. Era previsible que las siguientes elecciones sindicales (1984) supusieran un castigo para UGT[8].

Tabla VII. Evolución del comité de empresa en ***Seat-Martorell***

	UGT	CCOO	CNT	USO	CSUT	Indeps.	Cuadros
1976	7	**14**	0	0	0	0	0
1980	**11**	10		2	1		1 (CGC)
1984	14	**15**					
1986	**23**	20	3			1	
1988	**26**	19	5			5	
1990	**23**	13	3 (CGT)			2	2 (CC)
1994	**32**	24	12 (CGT)				1 (CC)

Fuente: EL PAÍS y elaboración propia

En efecto, las elecciones de 1984 dieron el control del comité de empresa a CCOO. Pero pronto se iba a ver dicha sección sindical envuelta en una situación similar a la que había dado al traste con el dominio de UGT. El año 1985 estuvo plagado de regulaciones de jornada (ver tabla V); fue también el año en el que se estaba ultimando el acuerdo por el que SEAT pasaría a pertenecer a Volkswagen: las negociaciones fueron especialmente delicadas. El 20 de septiembre, cuando las negociaciones estaban muy avanzadas, la empresa alemana condicionó la firma definitiva del acuerdo a la reducción de 4.000 puestos de trabajo (EL PAÍS, 21 de septiembre de 1985). Los dos sindicatos mayoritarios no tuvieron más remedio que pactar con la empresa 1.300 jubilaciones anticipadas y 2.200 bajas voluntarias (EL PAÍS, 18 de diciembre). No obstante, cuando tal

[7] Frente a lo ocurrido en Zona Franca, en otros centros productivos, menos afectados por el Plan de Reestructuración, el referéndum resultó positivo.

[8] Tal era la opinión de algunos líderes sindicales consultados: para UGT 5 (M) fue la firma en solitario del Plan de Reestructuración de 1981 lo que provocó el vuelco en las elecciones sindicales de 1984.

acuerdo fue sometido a la votación entre la plantilla, fue rechazado de la misma (EL PAÍS, 6 de marzo de 1986).

Las elecciones de 1986, si bien fueron ganadas por CCOO, contemplaron una seria reducción de su número de delegados y un importante aumento del número de delegados de la anarquista Confederación General del Trabajo. A lo largo de 1988, CCOO-Zona Franca fue aceptando medidas cada vez más impopulares entre la plantilla: firmó junto a UGT un plan industrial que suponía la intensificación de la producción (producir los sábados) y el traslado de 562 trabajadores indirectos a puestos de trabajo directo, todo ello con el objeto de comprometer aún más a Volkswagen en la dirección de SEAT: Volkswagen mantenía siempre abierta la hipotética necesidad de reducir sus compromisos con la empresa española. La firma de tales acuerdos creó "descontento entre diversos colectivos de la empresa, especialmente entre administrativos y trabajadores de mantenimiento" (EL PAÍS, 13 de abril de 1988). El clima era propicio para que la Confederación General del Trabajo consiguiera recoger entre la plantilla el número de firmas necesario para convocar un referéndum para disolver el comité[9]. El referéndum fue ganado por CGT (EL PAÍS, 28 de mayo de 1988) y las elecciones sindicales consiguientes (1988) le dieron la victoria (EL PAÍS, 23 julio).

El clima de radicalización del comité de empresa se detuvo cuando los resultados de SEAT empezaron a ser positivos y la empresa dejó de hablar de reducciones de plantilla. Pero ello, como se podía suponer, no duró mucho. La súbita crisis de 1993 dio pie a que Volkswagen barajara medidas graves: disolución de SEAT como empresa (EL PAÍS, 3 de octubre), reducción de 9.000 puestos de trabajo y cierre de Zona Franca (22/23 de octubre). La conflictividad laboral alcanzó su punto álgido en los últimos meses del año: los trabajadores de SEAT ocuparon las calles de Barcelona en dos

[9] Según UGT 5 (M), "esos 500 trabajadores [indirectos] hicieron una campaña entre la plantilla que fue instrumentalizada por CGT". Aparte de esto, este sindicalista daba otras razones para el descalabro sufrido a manos de CGT: cambios en el seno de las directivas de CCOO y UGT en la fábrica.

ocasiones señaladas, tratando de luchar a la desesperada por sus puestos de trabajo.

Martorell

Un vistazo comparativo a los resultados de las elecciones sindicales en Zona Franca y en Martorell sorprende por la muy distinta orientación y evolución política de los comités de empresa en ambos lugares de trabajo. Mientras los años '80 fueron testigos de la progresiva evolución hacia la izquierda del comité de empresa de Zona Franca, el comité de empresa de Martorell destacaba por el dominio casi constante de la UGT.

Las causas de ello no se reducen sólo al hecho de que Martorell, como factoría nueva que era, no estaba sufriendo el proceso de desmantelamiento que atravesaba Zona Franca. Otras razones eran el carácter de los centros de trabajo que agrupaba Martorell y ciertos problemas sufridos por la sección sindical de CCOO en la Unidad Productiva de esta última fábrica.

En cuanto al carácter de los centros de trabajo de Martorell, las cifras disponibles de resultados sindicales son cifras agregadas; esto es, agrupan a los delegados sindicales obtenidos en los tres centros de trabajo. En dos de los tales centros (almacén de recambios y centro técnico) eran mayoritarios los técnicos y trabajadores de mantenimiento, que tradicionalmente, según algunos de los entrevistados, propendían a votar a UGT. CCOO 9 (M), por ejemplo, afirmaba que "la afiliación de UGT, hasta hace cinco o seis años, no era mayoritaria en la parte de fabricación, pero lo era en la parte técnica y en la parte indirecta"[10].

Respecto a la sección sindical de CCOO en la Unidad Productiva de Martorell, en ella se concentraba, según CCOO 9, el sector más critico de CCOO-SEAT. Tal sector chocó contra la cúpula del sindicato en la empresa. Ello acabó por dar lugar a la expulsión de todos los líderes de CCOO en Martorell, quienes pasaron a las filas de CGT. Este fue una razón más para que desde "hace cinco o seis

[10] Confirmado por CGT 4, para quien el Centro Técnico era un “nido de águilas” dominado siempre por UGT.

años", como afirmaba CCOO 9, CCOO perdiera también su mayoría en la Unidad Productiva de Martorell.

2.3. Densidad del convenio colectivo.

Como resultado de la larga lucha obrera mantenida en SEAT, el texto del convenio muestra una densidad de la que carecen los convenios de otras grandes empresas del sector. Tradicionalmente el convenio ha servido en cada empresa española de base para la firma del convenio siguiente: se añadían en él nuevas regulaciones a las que se habían ido acumulando año tras año en el texto del convenio durante los años anteriores. La antigüedad de la lucha sindical en SEAT derivaba, por ello, en una gran riqueza y complejidad del convenio colectivo. A la luz de todo ello, los derechos y garantías adquiridos por los trabajadores en esta empresa son, pues, más numerosos que en otras empresas del sector en España.

El sistema de clasificación profesional, por ejemplo, constituido por categorías, subdivididas en numerosos grupos y especialidades, llegó a adquirir una complejidad que no es equiparable al de ninguna otra empresa española del sector. Tal complejidad se iría conformando, con toda probabilidad, por la sucesiva acumulación, convenio tras convenio, de nuevas categorías, grupos y especialidades.

La "administración" de tal sistema de clasificación profesional correspondía en cada centro a una Comisión de Valoración de Puestos de Trabajo, constituida por miembros de los Servicios Técnicos de la empresa y de los respectivos Comités de Empresa. Tal sistema de clasificación profesional, con toda su complejidad, constituía un ámbito de intervención en la regulación de la relación laboral a la que los sindicatos no estaban dispuestos a renunciar fácilmente. El trabajo en equipo, con la flexibilidad funcional que conllevaba, traía consigo una simplificación de categorías y, por lo tanto, la eventual desaparición de toda esa complejidad.

Otro ejemplo de la densidad del convenio colectivo en SEAT sería el de la movilidad funcional. El texto del convenio de Opel España referente a movilidad funcional es casi una reproducción de lo que dice el Estatuto de los Trabajadores al respecto; el texto del convenio de SEAT, por el contrario, establece restricciones muy precisas a la capacidad de la empresa de llevar a cabo movilidad funcional entre sus operarios. En caso de que haya personal sobrante en una de las plantas de una factoría de la empresa, "cesarán [en la referida planta] (...) en primer lugar los trabajadores de inferior categoría; de entre los de igual categoría cesarán los de menor antigüedad en la categoría; de entre los especialistas cesarán primero los de menor antigüedad en la empresa" (SEAT, 1991: 23). Este es sólo el principio de una amplia batería de restricciones a la movilidad funcional que vienen a continuación en el texto citado.

3. Organización y actividad sindical en SEAT

Aunque otros sindicatos minoritarios obtenían también representación en los comités de empresa de SEAT, me he centrado en aquellos que eran mayoritarios en las dos fábricas de estudio escogidas: Martorell y Zona Franca. Tales sindicatos son la Unión General de Trabajadores, Comisiones Obreras y la Confederación General del Trabajo.

3.1. Comité intercentros y comité de empresa

La organización del movimiento sindical es bastante más compleja en SEAT que en Opel España, aunque sólo sea por la multiplicidad de centros de trabajo de la primera. Ello fue motivo de que en 1991 se constituyera por primera vez un comité intercentros, integrado por los miembros más destacados de los comités de empresa de cada centro, hasta un máximo de trece, según establece la ley. El primer comité intercentros de SEAT estuvo constituido por

seis miembros de UGT, cuatro de CCOO, dos de CGT y uno de LAB[11]. Al comité intercentros se le encomienda "la negociación de aquellas materias que afecten a más de un centro de trabajo" (SEAT, 1991: 11); entre ellas estaba la organización del trabajo. Una comisión paritaria especial, integrada por miembros de la empresa y representantes sindicales[12], fue constituida para la negociación del trabajo en equipo y el seguimiento de las pruebas piloto del mismo realizadas en Pamplona y Landaben.

Dentro de cada uno de los centros de trabajo de SEAT, la actividad sindical se canalizaba a través de dos vías: el comité de empresa y la sección sindical, símbolos ambos del mecanismo dual de representación de los trabajadores que caracteriza al sistema de relaciones laborales *en la* empresa española. Entre convenio y convenio, la actividad del comité de empresa en empresas grandes como las del sector del automóvil se vertebra en torno a distintas comisiones paritarias, integradas por miembros de la empresa y de la representación social. Cada una de tales comisiones estudia y negocia un aspecto de las relaciones laborales en SEAT: Comisión de Valoración de Puestos de Trabajo, Comisión de Formación, Comisión de Productividad, Junta Calificadora de Concursos, Comité de Seguridad e Higiene.

Las elecciones a comité de empresa son una de las piezas clave de la vida laboral y sindical en la empresa. Aunque los delegados a comité de empresa representan colegiadamente a *todos* los trabajadores, independientemente de su afiliación a uno u otro sindicato, son las principales secciones sindicales las que habitualmente controlan la mayoría de los comités (ver cap. III). La elaboración de las listas electorales es, según UGT 8, distinta en cada

---

[11] "En la constitución del comité intercentros se guardará la proporcionalidad de los sindicatos según los resultados electorales considerados globalmente" (Estatuto de los Trabajadores (texto refundido por R.D. 1/1995, de 24 de marzo), Título II, art.63). Ver nombres de los integrantes del primer Comité Intercentros de SEAT en Anexo.

[12] Los integrantes sindicales eran: UGT 5 (M), UGT 7 (ZF), Gómez Lara (UGT-Landaben), CCOO 4 (M), CCOO 9 (ZF), CGT 3 (M).

sindicato, pero siempre se intenta que en ellas estén representados los distintos colectivos del centro de trabajo. Mientras que los representantes de CGT son elegidos "directamente en el taller", tanto UGT como CCOO celebran lo que UGT 8 denominaba “elecciones primarias": se establece un cupo de candidatos por taller y, previa presentación de candidatos, se eligen a los que integrarán la lista del sindicato por dicho taller. Después la lista resultante tiene que ser discutida en una "asamblea general de afiliados, donde puede caer alguien" (UGT 8), aunque no es frecuente[13]. Existe, en fin, al igual que comprobamos en Opel España, una representatividad geográfica de los líderes sindicales que pasan a formar parte del comité de empresa, pero no es tan cercana al trabajador como la del *shop steward* inglés.

Aparte de los miembros de propio derecho, el comité de empresa cuenta con los 'delegados sindicales' que la Ley Orgánica de Libertad Sindical (LOLS) concede a los sindicatos más representativos en la empresa. Los delegados sindicales deben tener acceso a la misma información que la empresa pone a disposición de los miembros ordinarios del comité y pueden asistir a sus sesiones "con voz pero sin voto". Su número va en función de los resultados en las elecciones al comité[14], pero puede ser rebasado por lo que en cada centro de trabajo se negocie y decida, como ocurre en el caso de SEAT: aparte de los dos delegados sindicales concedidos por ley a cada sindicato con una afiliación de más de un 10% de la plantilla, el convenio de SEAT reconocía el derecho de dichos sindicatos a "un delegado más a plena dedicación por cada 400 afiliados que superen

[13] Procedimiento confirmado por UGT 5 (M), Secretario General de la sección sindical de UGT en la Unidad Productiva de Martorell, y UGT 2 (M), Secretario de Organización de dicha sección sindical.

[14] La Ley Orgánica de Libertad Sindical (11/1985, de 2 de agosto) establece en su Título IV, Art.10, que en los centros de trabajo con más de 5.000 trabajadores los sindicatos que hayan obtenido el 10% de los votos en la elección a Comité de Empresa tienen derecho a cuatro delegados sindicales; si han obtenido menos del 10%, tienen derecho a un delegado sindical.

el referido porcentaje, sin que por este último concepto se pueda superar el número de seis delegados" (SEAT, 1991: 58).

Tanto los miembros del comité como los delegados sindicales disponen de un tiempo asignado por ley que, en empresas grandes como SEAT, es de 40 horas mensuales. Según reconoce el propio Estatuto de los Trabajadores, "podrá pactarse en convenio colectivo la acumulación de horas de los distintos miembros del comité de empresa (...) en uno o varios de sus componentes, sin rebasar el máximo total, pudiendo quedar relevado o relevados del trabajo, sin perjuicio de su remuneración" (Título II, art. 68). UGT 8 comentaba que en SEAT "la tendencia última es a que se libere el mayor número de gente a ocho horas"[15]. De esta manera, el número de representantes sindicales *de facto* se reduce, aunque los que permanecen como tales disponen de tiempo completo para las labores de representación de los trabajadores. Esto es un dato de la representación sindical en España a tener en cuenta a la hora de entender la reacción sindical al trabajo en equipo.

Para un centro de trabajo como SEAT-Martorell, con 9.000 trabajadores, el número de 'delegados sindicales' es ridículo para poder atender las quejas diarias y la problemática de un determinado grupo de trabajadores. Por ello, los miembros del comité, aparte de las labores desarrolladas a nivel del comité, dirigidas a todo el centro de trabajo, ejercen de delegados sindicales. Su labor es doble: general a nivel del comité de empresa y como representantes del área por la que han sido elegidos, para recoger la problemática y las quejas del colectivo de trabajadores que ha elegido a cada uno.

Aún así los cuarenta miembros del comité de empresa en una gran empresa como SEAT no pueden llegar a cubrir las necesidades de representación de la plantilla. Es por ello que en las grandes empresas las organizaciones sindicales tratan de suplir los vacíos o carencias de la ley con su propia organización. A continuación pasaremos a hablar de ella.

---

[15] Confirmado para CCOO por CCOO 1 (M).

3.2. Estructura y funcionamiento de las secciones sindicales de UGT y CCOO

Iremos de abajo a arriba. Como afirmaba CCOO 10 (M), Secretario de Organización de la sección sindical en Martorell, "la estructura última es el *consejo*; también es la estructura mínima, porque es la que está abajo jerárquicamente situada". El Consejo de Taller, que también existe para UGT, está constituido por un representante cada treinta o treinta y cinco trabajadores. Cada consejo de taller tiene un máximo responsable, elegido entre sus miembros. Los miembros del consejo de taller no son figuras recogidas o protegidas por la ley[16]; son sencillamente parte de la organización con la que la sección sindical pretende cubrir las carencias de representación en el taller a la que le aboca la ley: "la función principal del consejero es que, al estar en el mismo puesto de trabajo rodeado de todos sus compañeros, los problemas nos llegan más rápidos, más ágiles, y nosotros somos también más ágiles a la hora de acudir" (CCOO 10 (M)). Son, en palabras de un miembro de la sección sindical de CCOO en Opel España, donde también existe tal figura, "los ojos y los oídos de los delegados sindicales y los miembros del comité de empresa".

A pesar de que tal sistema nos podría recordar a la organización sindical británica en el taller, los miembros del consejo no son elegidos directamente por los afiliados a los que cada uno representa, como ocurre en el caso británico. En el caso de CCOO, son elegidos por la *asamblea de taller*; no obstante, "antes de ir a la asamblea de taller se procura buscar un consenso: se busca un consenso entre los afiliados del taller, con lo cual va una lista; si no hay nadie en contra, es ése el consejo que sale elegido"; en el caso de que no haya "consenso", "se montan las urnas" (CCOO 10). Prueba de que la politicización que caracteriza a sistemas de relaciones como el

[16] "Ni son miembros del comité, ni son miembros de la LOLS... no tienen garantías, con lo cual tienen que permanecer en su puesto de trabajo" (CCOO 10).

español llega incluso hasta este nivel es lo que este mismo sindicalista afirmaba un poco después: "las diferentes corrientes que hay dentro del sindicato se ponen de acuerdo en el taller y, a partir de ahí, se monta un consejo más o menos consensuado".

En el caso de UGT, las declaraciones del Secretario General de la sección sindical de Martorell (UGT 2) no permitían pensar en que la representación fuese más directa que en el caso de CCOO: "las personas que se eligen en base a la afiliación de cada sindicato las propongo yo, pero deben ser aprobadas por la [comisión] ejecutiva y ratificadas en asamblea general de afiliados"[17]. Es evidente que existe capacidad de control de la representación sindical en el taller por parte de las directivas sindicales en cada lugar de trabajo.

Por encima del consejo de taller está la comisión ejecutiva, el máximo órgano de la sección sindical, integrado en fábricas grandes como Martorell y Zona Franca por cerca de una veintena de miembros y elegido cada cuatro años por la asamblea general de afiliados. La ejecutiva suele estar estructurada en secretarías; cada secretario asume funciones específicas distintas dentro de la sección: Secretario de Acción Sindical, Secretario de Organización, Secretario de Salud e Higiene... Entre todos ellos, los que tienen mayor peso o poder en la sección parecen ser, a la luz de los testimonios, el secretario general, el Secretario de Organización y el de Secretario de Acción Sindical[18]. Gran parte de los miembros de las ejecutivas de UGT y CCOO en las grandes empresas del sector en España son también miembros de los respectivos comités de empresa. La actividad sindical en dichas empresas está así centralizada en un puñado de líderes sindicales muy activos; discurre oficialmente por dos canales distintos, la sección sindical y el comité de empresa, pero, como podemos apreciar, tales canales se funden en uno sólo.

Como vemos, la organización sindical de SEAT estaba más desarrollada que la de Opel España: a diferencia de esta última,

---

[17] Confirmado por UGT 5 (M): "el secretario de organización es el que define quién es el responsable de taller; en cada uno de los talleres".

[18] CCOO 10 (M) define a tales cargos como "las tres cabezas" de la sección sindical.

donde había un solo 'pleno' de UGT y un 'consejo' de CCPP para toda la fábrica, en SEAT existía un 'pleno' y un 'consejo' de características similares para cada taller. Ello puede deberse a la mayor antigüedad de SEAT y, derivado de ella, al mayor arraigo que habían podido lograr las secciones sindicales mayoritarias en los talleres. También puede deberse a que la plantilla de SEAT había llegado a ser muy superior a la que nunca tuvo Opel España.

4. Introducción del trabajo en equipo en SEAT (1991-1993)

El trabajo en equipo empezó a discutirse en SEAT durante la negociación del convenio de 1991. Este convenio, firmado sólo por UGT y CCOO, recogía el compromiso de las partes firmantes para la implantación progresiva del trabajo en grupo en los distintos centros de la empresa. De cara a ello, se acordaba realizar una serie de pruebas-piloto en las fábricas de Landaben y Zona Franca a lo largo de 1991 y 1992 (SEAT, 1991).

Según algunos de los participantes en la negociación del convenio, ajenos tanto a la empresa como a los sindicatos, la negociación del 'trabajo en grupo' no tuvo demasiado peso específico en esta negociación[19]. Se trataba sólo de un acuerdo para la apertura posterior de negociaciones: se establecían en él el procedimiento y los temas de discusión, pero no se llegaba a ningún acuerdo definitivo en cuanto a las características que iba a tener la nueva organización de trabajo[20].

---

[19] UGT 1 (M) calificó de "escasa" la importancia que tuvo la negociación del trabajo en grupo en el marco de la negociación general del convenio, puesto que se trataba sólo de "sentar las bases" para una negociación futura. CCOO 3 (ZF) confirmó que la propuesta de trabajo en grupo se realizó a última hora: "cuando estaba a punto de cerrarse la negociación, la empresa dijo que no firmaba si no se introducía lo del trabajo en grupo. Los sindicatos no pusieron ningún problema al respecto".

[20] En septiembre de 1991, poco después de la firma del convenio en SEAT, se firmó con los sindicatos en Gearbox un acuerdo en el que sí se detallaban los elementos de una nueva organización del trabajo. Este acuerdo fue firmado por

Una 'comisión de negociación' constituida por directivos y representantes sindicales iría discutiendo al hilo de las pruebas piloto referidas todos aquellos aspectos de la nueva organización del trabajo que colisionaran con el convenio colectivo. Se esperaba así que al final de las pruebas las partes estarían en situación de negociar definitivamente el cambio general de la organización del trabajo. En el lado sindical la negociación del trabajo en grupo fue siempre llevada por un reducido grupo de líderes sindicales, cuyos nombres aparecen repetidamente en los acuerdos firmados con la empresa[21]. Como vemos, muchos elementos del proceso de negociación coincidían con el caso de Opel España (existencia de una comisión paritaria, número restringido de sindicalistas involucrados en la negociación, preparación de una experiencia piloto).

En cuanto a los temas a negociar por la 'comisión de negociación', éstos eran recogidos en el epígrafe del convenio relativo al trabajo en equipo en dos listados propuestos, respectivamente, por la representación social y por la empresa. Del listado de temas a negociar propuesto por la representación de los trabajadores, se deducía ya cuáles eran las principales demandas que la nueva organización del trabajo iba a suscitar entre las organizaciones sindicales. Tal listado era el siguiente:

"- Trabajo colectivo y rotativo dentro del grupo.
- Mayor cualificación profesional y por ende mayor categoría y nivel de vida.

---

las secciones sindicales mayoritarias con la oposición de la CGT y sirvió como punto de referencia frecuente para los líderes sindicales de SEAT ("Acuerdo sobre la Introducción del 'Sistema de Integración de Tareas' (SIT) en Gearbox del Prat", 18/IX/1991).

[21] Varios líderes sindicales confirmaron con sus declaraciones el ámbito reducido del grupo negociador. Uno de sus miembros afirmaba: "una vez que supimos que la empresa nos iba a plantear esto, nos encerramos seis o siente días cuatro personas de UGT para ver qué es lo que queríamos" (UGT 1 (M)). Confirmado por UGT 8 (ZF) y UGT 7 (ZF): "había una gente que estaba pencando mucho y otra gente que recibe el mensaje después; son los trabajadores".

- Mayor desarrollo de futuro y formación del trabajador.
- Eliminación (en parte) de monotonías y trabajos repetitivos.
- Realización, control y seguimiento de las pruebas piloto.
- Control sindical en: selección de personal, salud laboral, categorías, productividad y movilidad" (SEAT, 1991: 12).

Si la negociación del trabajo en equipo durante el convenio del '91 fue marginal y casi carente de conflictividad, dicha conflictividad comenzó cuando el contenido del cambio se empezó a entrar en detalle. La historia de la negociación del trabajo en equipo en SEAT pasa a partir de aquí a tener tres líneas de desarrollo casi paralelas. En primer lugar, está el trabajo de la Comisión de Negociación del Trabajo en Equipo, cuyos acuerdos afectan a todos los centros de la empresa. Las reuniones de la comisión, muy espaciadas entre si, no llegaron a ser más de seis[22]. La verdadera negociación, quizá por ser menos trascendente, discurría a nivel de planta de dos maneras distintas. Por un lado, como había sido acordado en convenio, se procedió a negociar la puesta en marcha de las pruebas-piloto; por otro lado, la empresa intentaría la implantación unilateral del trabajo en equipo en la nueva planta de Martorell, como sus propios directivos admitieron. Antes de describir estas dos vías, negociada y unilateral, por las cuales SEAT pretendió introducir el trabajo en equipo, describiré los elementos constituyentes y los objetivos del mismo.

4.1. Elementos del cambio

El proceso de introducción del trabajo en equipo en SEAT no llegó a generar un documento tan detallado como el correspondiente al acuerdo firmado en Opel España en otoño de 1993. La descripción de la nueva organización del trabajo debe fundarse, pues, tanto en los breves documentos correspondientes a los acuerdos para Zona Franca

[22] La última reunión se celebró el 20 de julio de 1993, poco antes de que estallara la crisis en SEAT ("Acta 6ª Reunión Comisión Negociación sobre Trabajo en Grupo", 20/VI/1993).

y Landaben, como en las declaraciones de los directivos y sindicalistas de Martorell acerca de lo que se estaba ocurriendo allí.

El centro del cambio residía en la estructuración de la fuerza de trabajo en grupos de doce-trece trabajadores liderados por un coordinador. Por encima del coordinador estaría el supervisor, que tendría dos grupos de trabajo a su cargo. Los miembros del grupo rotarían por los distintos puestos de trabajo del grupo, de modo que llegaran a alcanzar un dominio de los todos ellos (polivalencia). Una matriz (skill matrix) colocada en un tablón al lado del lugar de trabajo reflejaría la destreza de cada uno de sus miembros en la realización de las tareas asignadas al grupo[23].

Más allá del conocimiento de múltiples tareas productivas (correspondientes a la Mano de Obra Directa), la flexibilidad funcional de la fuerza de trabajo aumentaría de resultas de la desaparición de las distinciones entre Mano de Obra Directa e Indirecta[24]. De ese modo, los trabajadores de producción, como ocurría en la fábrica de Opel en Figueruelas (Zaragoza), realizarían también pequeñas reparaciones y tareas simples de mantenimiento. En el caso de Martorell, la mayor cualificación derivada de toda esta flexibilidad funcional no se correspondía con la remuneración que le correspondía según el convenio de SEAT: "cuando vinimos aquí, nos dimos cuenta de que a los trabajadores no se les pagaba ningún tipo de compensaciones por esos contratos" (CCOO 1). En el caso de

---

[23] Un informe interno de SEAT-Zona Franca recogía cómo sería medida la cualificación de cada uno de los miembros del grupo. Había cuatro niveles: primero, "la falta de adiestramiento en el tiempo y calidad" *(sic)*; segundo, "la capacidad de entrenar a otro operario"; y cuarto, "la capacidad de resolver problemas de esa operación" (SEAT, 1992: 4). Confirmación de la existencia de 'skill matrix' para SEAT-Martorell en entrevistas con Dtor. de Personal y Responsable de Recursos Humanos.

[24] "Se necesitarán trabajadores multicualificados capaces de realizar diversos trabajos, y además dispuestos a hacerlo, y que puedan desenvolverse igualmente en el trabajo directo e indirecto" (Clive Griffith, Dtor. Gnral. de SEAT-Martorell, "Conferencia Internacional sobre Toyotismo en el Sector Automovilístico", organizada en Barcelona por TIE y CCOO de Cataluña en abril de 1991, Dossier TIE, 1991: 7).

Zona Franca, los acuerdos recogían unos 'pluses' que deberían recibir los participantes en las pruebas piloto (SEAT, 1993: 8).

Una tercera fuente de flexibilidad funcional se derivaba de la asunción de tareas de control de calidad[25]. Aparte del control de la calidad de su propio trabajo, existirían reuniones de mejora continua[26] en las que se pretendía que los miembros del grupo estuvieran constantemente generando eficiencias en su trabajo. Se esperaba que tales reuniones de mejora se llevaran a cabo fuera de la jornada de trabajo, lo que añadiría la flexibilidad horaria a la flexibilidad funcional como elemento de la nueva organización del trabajo que se estaba introduciendo.

El control del rendimiento del grupo se llevaría a cabo mediante paneles conocidos con el nombre de QCV (quality, cost, volume). Este panel era definido por el Responsable de Recursos Humanos de SEAT-Martorell como "un panel de información visual para que el grupo en cada momento sepa si está o no está fuera de objetivos" (entrevista mantenida con él). Lo lógico, según este entrevistado, era que "se estableciera un 'objetivo Martorell' que se desglosara hasta llegar a establecer múltiples objetivos de grupo... para cada grupo". Los elementos que constituirían el panel QCV aparecían en el informe sobre la prueba piloto en el Taller de Chapistería de Zona Franca (SEAT, 1992: 3):

- Orden y limpieza en el área de trabajo del grupo
- Niveles de calidad alcanzados por el grupo
- Producción
- Seguridad
- Fallos repetitivos
- Medidas de seguridad adoptadas por el grupo

---

[25] "El trabajador es el que tiene que hacer todo tipo de tareas, no sólo productivas, sino también de control de calidad" (CCOO 7, delegado sindical).

[26] "El trabajo en grupo absorbe el círculo de calidad. Cada grupo de trabajo es un circulo de calidad permanente" (Gerente de Personal de SEAT-Zona Franca).

- Análisis de las desviaciones de producción por averías, faltas de material, etc.
- Evolución del tiempo de procesamiento del coche por parte del grupo.
- Presencia (frecuencia de ausencias)
- Control de gastos de material
- Productividad
- Sugerencias hechas por el grupo.

Otro de los elementos característicos del trabajo en grupo era, pues, el establecimiento de objetivos grupales. La responsabilidad colectiva llegaba a la carga de trabajo, que dejaba de ser asignada a cada trabajador para pasar a ser asignada al grupo en su conjunto. La carga colectiva de trabajo "consiste en sustituir la asignación de tareas por escrito a nivel de detalle para cada persona o personas por una carga escrita a nivel del conjunto del grupo". La carga colectiva de trabajo traía consigo la cobertura de cualquier ausencia por el propio grupo, sin asistencia externa alguna[27].

La retribución individualizada de los miembros del grupo fue explícitamente intentada en Martorell, sin que tal elemento se haya constatado en las pruebas piloto realizadas en Zona Franca y Landaben. Los trabajadores de Martorell serían retribuidos "en función de la habilidad del operario, (...) de los resultados y los méritos; ese "bonus" se iría consolidando en su retribución" (Dtor. Personal, SEAT-Martorell). El supervisor sería, junto al coordinador, el que llevara a cabo la 'evaluación de desempeño' que permitiera definir cuánto tenía que cobrar cada trabajador (Dtor. Personal, SEAT-Martorell). Según el Responsable de Recursos Humanos de esta factoría, los criterios a tener en cuenta para la 'evaluación de

[27] Confirmación de la carga colectiva en Martorell por parte de CGT 4 (M): “aquí en Martorell no había ni carga de trabajo ni leches: ni hojas de análisis típicas, como las que siempre habían existido en SEAT, ni nada: sólo [se decía] ‘tomad, haced esto’”. Las hojas de análisis con las que se suele medir las tareas constituyentes de los distintos puestos de trabajo, así como la carga que tales trabajos suman.

desempeño' eran: (a) el grado de polivalencia del operario, (b) el grado de entrenamiento y formación recibidos, (c) las actitudes del trabajador y (d) la matriz de cualificación. Como vemos, estaban incluidos criterios subjetivos de evaluación ('actitudes del trabajador'). No obstante, este aspecto no se llegó a implantar: los sindicatos se negaron "a que se diera una peseta que no estuviera negociada en convenio" (Dtor. de Personal).

En cuanto al coordinador, la ausencia de una plasmación escrita del cambio que se estaba realizando en Martorell impide saber cuáles eran sus funciones en esta factoría y en qué se distinguían de las del supervisor. El Responsable de Recursos Humanos hablaba de él como "un operario más" que supiera todas las tareas del grupo, fuera el encargado de cubrirlas en caso de que alguien se ausentara y tuviera "un cierto liderazgo: debe ser el interlocutor entre el operario y la supervisión". Otras declaraciones apuntaban a que el coordinador era un 'superoperario' que cargaba a sus espaldas buena parte de la flexibilidad funcional del grupo:

> "El que quedaba de Jefe de Equipo no trabajaba los 480 minutos estipulados, ya que tenía que preparar cosas para que pudieran trabajar los demás y no parar. En vez de hacer los 480 minutos de producción, tenía que hacer sólo 300. Los restantes minutos se dedicaban a las labores de preparación que te he indicado: que si voy por piezas, que si tengo que buscar al carretillero, que si tengo que hacer papeleo" (CCOO 5 y CCOO 6, delegados sindicales en las áreas afectadas por las pruebas piloto en Zona Franca).

El informe de "Experiencias y Resultados" de las pruebas piloto de Zona Franca confirma estas tareas y añade otras:

> "- adiestramiento de los operarios,
> - coordinación de la rotación de tareas,
> - preparación de las máquina,
> - control de la calidad, sistema de aviso, etc.,
> - asumir pequeños mantenimientos,
> - control de stock" (SEAT, 1993: 19).

Aunque el supervisor era más claramente un mando que el coordinador, se pretendía que ambos asumieran lo que los líderes sindicales llamaban "funciones sociales" que invadían un tanto el terreno de actuación del delegado sindical. UGT 6 (M) mencionaba el caso de los 'vales de caja': "esa era una función que querían [en la empresa] que hicieran los coordinadores y que actualmente hacen los delegados"[28]. En cualquier caso, tal y como lo exponía el Dtor. de Personal de Martorell, se pretendía establecer a través del coordinador y el supervisor una relación directa con el trabajador, no mediada por el sindicato:

> "Queríamos romper el monopolio de información que los sindicatos habitualmente habían tenido con los trabajadores; (...) pretendíamos inculcar seguridad, limpieza, producción... Luego, que el trabajador tuviera un 'feedback' de sus resultados" (Dtor. de Personal).

La ausencia de negociación con los sindicatos permitía que en Martorell tanto el coordinador como el supervisor fueran nombrados por la empresa (constatado en entrevistas con CGT 1, CGT 2, UGT 4 ("se les nombra a dedo"), UGT 5).

El cambio de mentalidad del trabajador era otro elemento fundamental del cambio, garante de la mayor parte de los anteriores. Los trabajadores eventuales contratados para poner en marcha Martorell, tanto en el papel de coordinador o supervisor como de miembro normal de grupo, fueron aleccionados en las bondades de la nueva organización del trabajo. Todos ellos asistieron a las correspondientes 'semanas de integración' en las que se pretendía crear un espíritu de trabajo con el que el trabajo en grupo pudiera funcionar.

---

[28] Confirmada la voluntad de dar tales funciones sociales al coordinador y supervisor en entrevista con CCOO 8.

"Trajeron supervisores de la calle, titulados, pero sin ninguna experiencia sindical, y les mentalizaron para que hicieran de sindicalistas ellos" (CGT 4).

4.2. Objetivos

La "valoración objetiva de resultados" realizada después de las pruebas piloto de Zona Franca (SEAT, 1993: 10-12) permite ver, junto a las declaraciones de los directivos entrevistados, cuáles eran los objetivos fundamentales que SEAT perseguía con la introducción del trabajo en equipo. En primer lugar, se buscaba un *aumento de la productividad del trabajo* parejo a un *ahorro de costes laborales*. Como a continuación veremos, varios de los elementos del trabajo en grupo conducían a que a la larga las necesidades de mano de obra fueran menores para un mismo nivel de producción (ahorro de costes laborales) y, por lo tanto, a que la productividad del factor trabajo restante fuera mayor.

La rotación de los miembros del grupo por los distintos puestos de trabajo del grupo, conjugada con la responsabilidad colectiva por una carga de trabajo dada, conllevaría una reducción de tiempos muertos. La carga colectiva de trabajo no incluía deliberadamente los tiempos de inactividad que tradicionalmente se habían venido considerando en las cargas de trabajo individuales: "se ha conseguido implantar la carga colectiva eliminando el concepto de carga individual *(activo + pasivo a nivel de carga)*" (SEAT, 1993: 18, cursiva mía)[29]. Los tradicionales pasivos en el proceso de trabajo debían ser 'rellenados' de trabajo por parte de los propios miembros del grupo, gracias a su polivalencia. El 'tutor' de una de las pruebas piloto en Zona Franca, explicaba así cómo se conjugaban la carga

[29] "Los servicios técnicos miden el tiempo de trabajo. Hay un tiempo de trabajo constructivo y uno no constructivo. Si tú integras todo eso en una tarea [colectiva], (...) se suma el tiempo activo y el pasivo; este último desaparece" (Responsable de Recursos Humanos, SEAT-Martorell).

colectiva de trabajo con la mejora continua y la polivalencia para producir los esperados aumentos de productividad:

> "Cuando tu haces una carga individual, si el hombre tiene sólo 1'5 mtos. de tarea y 2 mtos. de tiempo de tacto [el tiempo en el que la cadena le permite trabajar], ello resulta en 0'5 mtos. de pasivo. Si lo haces a nivel de grupo [la asignación de la carga de trabajo], reduces machismo los pasivos, porque dices 'combinaos las faenas entre vosotros, de manera que -pongamos por caso- dejes de hacer una faena que estabas haciendo para que la pueda hacer otro señor en el medio minuto que le queda [si ello es más eficiente para el grupo en su conjunto]" (antiguo 'tutor' de grupo piloto en Zona Franca).

El informe de "experiencias y resultados" de Zona Franca recogía una queja por la insistencia de los trabajadores en que se registraran "imputaciones al concepto de inactividad"; tal cosa no debía ocurrir, según tal informe, puesto que "el trabajo en grupo busca (...) una situación de activo durante toda la jornada de trabajo, *buscando la realización de tareas complementarias cuando el proceso productivo se interrumpe*" (SEAT, 1993: 12, cursiva mía). La eliminación de tiempos muertos suponía un aumento de la productividad laboral, y, eventualmente, una reducción de costes laborales, ya que en el futuro no serían necesarios tantos operarios para la realización de una misma cantidad de tarea.

Con la polivalencia se pretendía también que fueran los mismos miembros del grupo los que cubrieran las ausencias ocurridas en el. De este modo, la empresa se ahorraba un número de suplentes o relevos que con tal motivo tenía contratados. La cobertura de absentismo por parte del grupo se traducía en un ahorros de costes laborales y un incremento de la productividad del grupo.

En caso de que la polivalencia de los miembros del grupo no les permitiera alcanzar una carga colectiva de trabajo de la que la empresa habría suprimido deliberadamente los pasivos (o tiempos muertos), los miembros del grupo podrían lograrlo poniendo a disposición de la empresa, a través de las reuniones de mejora continua, los conocimientos que, acumulados durante años de

experiencia de trabajo, permitieran generar las oportunas eficiencias[30]. Las reuniones del grupo generarían, mediante la oportuna redistribución de tareas o la aportación de cualquier otro tipo de ideas, las mejoras de proceso que permitieran a sus miembros alcanzar una cota de producción asignada colectivamente por la empresa[31]. Estas eficiencias generadas en las reuniones de mejora continua se convertirían así también en aumentos de productividad y futuros ahorros de costes laborales.

Finalmente, la asunción por parte de la antigua mano de obra directa de tareas simples de reparación y mantenimiento contribuiría a que a la larga las necesidades de personal de mantenimiento disminuyeran (ahorro de costes laborales)[32]. De otro lado, habilitar a la mano de obra directa para que desempeñara tareas indirectas permitiría la eliminación de los tiempos muertos que resultaban de llamar a los operarios de mantenimiento cada vez que había una avería y esperar que acudieran a resolverla (aumento de la productividad laboral). La necesidad de llamarlos se reduciría a las averías auténticamente graves, cuya incidencia, por otro lado, disminuiría.

La polivalencia de la mano de obra extendida a la calidad sería una nueva fuente de ahorro de costes laborales: asumiendo los miembros del grupo como propia la obligación de controlar la calidad de su trabajo y del producto que pasa por sus manos, la

---

[30] "En los estándares de Tiempo Crédito (tareas constructivas + calidad) se han incluido tareas de mantenimiento y preparación de máquinas. A lo largo del período han experimentado una larga disminución *como consecuencia de las mejoras propuestas por los grupos de trabajo*" (SEAT, 1993: 11, cursiva mía). También, Gerente de Personal de Zona Franca: "El trabajador, a base de hacer un trabajo repetitivo, aprende cosas; es el que más sabe de la operación que desempeña (...). Lo que se te ocurra a ti como trabajador, dímelo; entonces introduciremos esa mejora y podremos ganar en productividad".

[31] Ver también cita de 'tutor' de grupo piloto en Zona Franca, más arriba.

[32] El Dtor. de Personal resaltaba esta ventaja del trabajo en equipo, cuando decía que, incluso aceptando la demanda sindical de aumento de categorías, el ahorro de la empresa en "personal de mantenimiento, logística, calidad.." haría que el cambio mereciera la pena.

necesidad de un personal específico para la inspección y el control de calidad en la fábrica se reduciría a la larga (aumento de productividad del trabajo y ahorro de personal de Control de Calidad).

Junto a este binomio de objetivos fundamentales (ahorro de costes laborales y aumento de productividad laboral), el trabajo en grupo perseguía otros objetivos. Las reuniones mejora continua y la realización de tareas de mantenimiento y reparación por parte de la M.O.D. incidirían en un *mejor aprovechamiento de las instalaciones*[33]. La productividad del factor capital aumentaría como consecuencia. La mejora continua podría redundar finalmente en una *reducción de los costes de material*[34].

El prerrequesito necesario para que todos los objetivos anteriores se cumplieran era un adecuado *cambio de mentalidad de los trabajadores*, de tal modo que éstos asumieran como propias las necesidades de la empresa, o, al menos, la de contribuir a los aumentos de productividad que la empresa pretendía. El Dtor. de Personal de SEAT-Martorell resaltaba la importancia de "romper el monopolio de información" a los trabajadores, del que hasta entonces habrían gozado los sindicatos, para "inculcarles [a los trabajadores] seguridad, limpieza, calidad, producción"[35].

Los canales para la difusión de ese cambio de mentalidad serían varios. En primer lugar, estaban los cursos de formación que recibían los trabajadores que entraban a trabajar en SEAT-Martorell. También se esperaba que las reuniones de grupo sirvieran para "fomentar el espíritu de grupo" (SEAT, 1993: 20). El 'skill matrix', con los niveles de cualificación y preparación alcanzados por los distintos

---

[33] Uno de los apartados de la "valoración objetiva de resultados" incluida en el citado informe se refería significativamente al "aprovechamiento de la capacidad instalada" durante el periodo de prueba con el trabajo en grupo (SEAT, 1993: 12).

[34] "La mejora de la calidad ha propiciado la disminución del número de retrabajos y del número de piezas rechazadas" (SEAT, 1993: 11).

[35] Confirmado por el Gerente de Personal de SEAT-Zona Franca ("el trabajo en equipo es una excusa para cambiar los hábitos") y el Responsable de Recursos Humanos de SEAT-Martorell ("nosotros consideramos el trabajo en grupo como un cambio de mentalidad").

componentes del grupo, podía generar una fructífera rivalidad entre sus miembros. Los paneles QCV, con la evolución de resultados del mismo, podían provocar la presión por parte de los compañeros del grupo sobre aquel miembro, o miembros, que las cifras revelaran que estaba provocando un retraso con respecto a los objetivos prefijados para todo el grupo. La responsabilidad colectiva, a todos los niveles, se convertía en un medio por el cual el control sobre la cantidad y la calidad de su trabajo era transferida de la empresa al propio grupo: según el informe de "experiencias y resultados", la carga colectiva "fomenta la responsabilidad compartida del grupo sobre el proceso y la colaboración entre sus miembros" (SEAT, 1993: 18). La 'evaluación de desempeño', con la que se pretendía evaluar individualmente a cada trabajador, era otro importante elemento del cambio de mentalidad que se esperaba: el Responsable de Recursos Humanos afirmaba que "lo que nosotros queremos es que la responsabilidad individual vaya progresivamente calando en el grupo", y a continuación exponía los criterios de la evaluación individual, entre los que figuraban "las actitudes del trabajador". Finalmente, la retribución individualizada, en función de la actitud y la productividad del trabajador en el grupo, se convertía también en un importante estímulo para que el trabajador se adecuara a los objetivos que se perseguían con el cambio.

Los supervisores y coordinadores tenían una especial importancia en el cambio de mentalidad del trabajador que se esperaba. "Queremos que el Supervisor sea una persona muy potente, tanto en el liderazgo como en el mando, como mando intermedio", afirmaba el Responsable de Recursos Humanos de SEAT-Martorell)[36]. En cuanto al coordinador, una encuesta realizada por la empresa para ser distribuida entre los participantes en las pruebas piloto de Zona Franca hacía especial hincapié en la figura del coordinador y revelaba algunos de los aspectos que más preocupaban a la empresa. Al encuestado se le preguntaba quien le 'informaba mejor de los temas

[36] "Hemos previsto que el supervisor tenga, no sólo funciones técnicas, sino también funciones sociales (...). Queremos que sea un verdadero padre para todos sus trabajadores" (Gerente de Personal de SEAT-Zona Franca).

que le interesaban', quien 'debería' informar sobre tales temas, a quien 'se dirigía primero' cuando tenía un 'problema laboral', a quien se dirigía cuando tenía un 'problema productivo' y quien 'defendía mejor sus intereses en SEAT' (SEAT (sin fecha) "Encuesta a los participantes de los grupos piloto": 4-5). En todos los casos las opciones de respuesta eran las mismas, figurando primero el 'coordinador' junto a 'mi superior inmediato', 'otros superiores', 'compañeros', y, por supuesto, los 'sindicatos'. Como mínimo tal encuesta demostraba la inquietud por parte de la empresa por saber qué significa la figura del coordinador para los participantes en la prueba piloto; como máximo, revelaba un interés por ver hasta dónde podía llegar la empresa en las atribuciones a dar al coordinador y cuáles eran tales atribuciones.

4.3. Pruebas-piloto

Volvemos al proceso de introducción del trabajo en equipo, escindido en las pruebas piloto realizadas en Landaben y Zona Franca, por un lado, y en la 'vía de hecho' seguida en Martorell, por otro. Tras la negociación del convenio de 1991, el 16 octubre de dicho año se reúnen en Pamplona el recién constituido Comité Intercentros de SEAT[37] y la empresa para dar una salida a la prueba piloto que había de realizarse en la nueva línea de montaje de motores de la factoría de Landaben. La CGT, por estar en contra de que se negocie la introducción del trabajo en equipo centro a centro, se niega a firmar acuerdo alguno[38]. El 23 de octubre UGT y CCOO presentan al Comité Intercentros una interesante plataforma de negociación donde se compara, para cada uno de las dimensiones del trabajo en equipo, la posición de la empresa y de la 'representación

[37] La composición del comité, de acuerdo con la representatividad que se había acordado en convenio, era la siguiente: UGT, 6 miembros; CCOO, 4 miembros; CGT, 2 miembros; y LAB, 1 miembro.

[38] Confederació General del Treball (Secciones Sindicales de la CGT en SEAT), hoja informativa, 16 de octubre de 1991.

social'[39] ("Propuesta de la Representación Social al Documento Base Presentado por la Empresa", octubre 1991). La plataforma es aprobada con la oposición de la CGT, que defiende que cualquier cambio de tal magnitud debe ser discutido con toda la plantilla. El día 28 de octubre el comité intercentros se reúne con la empresa y aprueba por fin la realización de una prueba piloto en Landaben ("Trabajo en Grupo" [1er. Acuerdo de Pamplona], 28/X/1991).

Más allá de los elementos básicos del trabajo en grupo descritos en las páginas anteriores, los elementos más destacables de este breve acuerdo eran las figuras del coordinador y el supervisor. Las funciones del coordinador se dejaban deliberadamente sin especificar, pero quedaba claro que en ningún caso sería "portavoz de la problemática social o sindical" ("Trabajo en Grupo" [1er. Acuerdo de Pamplona]: 2). Nada indicaba en el acuerdo que el coordinador no sería nombrado por la empresa; por defecto, se entendía que así lo sería.

A diferencia del coordinador, las funciones del supervisor eran minuciosamente detalladas en un anexo. Pero tanto la categoría, salario y "perfil" del supervisor, como la categoría y salario de los miembros del grupo eran postergados a la negociación definitiva del trabajo en equipo. Cabe sospechar que todos estos eran los elementos en los que la empresa y los sindicatos tenían más dificultad de negociar, y, por lo tanto, aquellos en los que sus posiciones estaban más distantes. Fueron aquellos que se dejaron en blanco con el objeto de llegar a un acuerdo.

La prueba piloto de Landaben pronto se enfrentó a problemas que hicieron necesaria la firma de un nuevo acuerdo[40]. No me fue

---

[39] Tal plataforma será usada más adelante para la ilustración de la postura sindical ante el trabajo en equipo.

[40] Un acuerdo ulterior firmado en Pamplona recogía las siguientes palabras en el preámbulo: "Ambas partes reconocen que en la aplicación del Acuerdo del 25.2.92 se han producido dificultades que han impedido el desarrollo y ejecución normal de las pruebas piloto pactadas. Las partes manifiestan su disposición para que lo previsto en el art. 14 del XIII Convenio Colectivo se pueda llevar a la práctica en la forma más satisfactoria posible" ("Trabajo en Grupo" [3? Acuerdo de Pamplona], 29/V/1992). De esta palabras se deduce, en primer lugar, que el

posible realizar trabajo de campo en esta fábrica navarra. No obstante, algunos de los comentarios vertidos por los sindicalistas de las fábricas catalanas inducen a pensar que el fracaso de la experiencia en Landaben estuvo relacionado con alguno de los peligros que los sindicatos querían evitar con el trabajo en grupo: "se violaron los acuerdos", decía UGT 1, quien posteriormente afirmaba que "se indujo al 'personal' a que obedeciera mucho más al jefe que a los sindicatos". A ello habría contribuido, según algunos entrevistados, el que tanto los coordinadores como los supervisores fueran reclutados fuera de la empresa, para mejor ser aleccionados en las directrices que la empresa quería imponer[41]. Otros problemas comentados por algunos entrevistados eran: la demandada rotatividad del puesto de supervisor (UGT 9); y los niveles salariales que, dentro de una misma categoría, querían los sindicatos que correspondieran a las tareas de distinta dificultad y responsabilidad a realizar dentro del grupo (UGT 9).

La experiencia de Landaben debía extenderse a Zona Franca, pero tal extensión quedó paralizada en la reunión del Comité Intercentros en Barcelona el 10 de diciembre de 1991. Según una cronología del trabajo en grupo elaborada por la sección sindical de CGT, "los motivos que explicitan UGT y CCOO para justificar la paralización es (sic) la actuación unilateral de la empresa en la selección de los supervisores", confirmando algunos de los problemas antedichos[42].

El 25 de febrero de 1992 se firma un nuevo acuerdo sobre pruebas piloto que afectará esta vez tanto a Zona Franca como a Landaben (Acuerdo para Pruebas Piloto, Barcelona, 25/II/1992).

---

primer acuerdo para la realización de pruebas piloto en Landaben no tuvo una larga vigencia (*pronto* se enfrentó con dificultades); en segundo lugar, que dichas dificultades eran resistentes y difíciles de subsanar, pues dieron lugar a varias reuniones y acuerdos por parte de empresa y sindicatos.

[41] Confirmación de la misma idea en UGT 1 (M), UGT 9 (L), CCOO 4 (M), CCOO 9 (ZF) y CCOO 11 (L).

[42] "Toyotismo en SEAT: Cronología del Proceso de Negociación del Proyecto de SEAT 'Trabajo en Grupo' en la Fase de Pruebas Piloto", Sección Sindical de CGT-SEAT, sin fecha.

Aunque el acuerdo es fruto de reuniones privadas de CCOO y UGT con la empresa[43] que son denunciadas por la CGT[44], esta sección sindical firma finalmente el acuerdo. Las principales y más significativas diferencias respecto al acuerdo anterior son: las relativas a las figuras del supervisor y el coordinador, el mayor detalle en lo relativo a la carga colectiva de trabajo, y ciertos pluses económicos que serían concedidos a los participantes en las pruebas piloto.

En primer lugar, se especifica claramente que los supervisores serán elegidos mediante "designación interna" y se expone un detallado procedimiento para la elección de los mismos en el que hay constantes referencias a las normas establecidas por convenio para la elección de mandos y la promoción de personal (Acuerdo para Pruebas Piloto, Barcelona, 25/II/1992: [2-3]).

El texto del acuerdo no deja traslucir una preocupación equivalente por el 'coordinador', del cual se vuelve a decir, como en el acuerdo anterior, que su "categoría, salario, perfil y forma de elección se determinarán en el 'Acuerdo sobre Trabajo en Grupo' que se establecerá más adelante, una vez se disponga de la experiencia que deben proporcionar las pruebas piloto"[45]. Sí se deja claro que el coordinador en ningún caso se encargará de "temas sociales y sindicales" (Ibid: [4]). En lo que se refiere a la elección de los coordinadores para las pruebas piloto, se establecen dos modalidades: en unos talleres, el Supervisor elegiría de entre los candidatos seleccionados por el grupo; en otros, el Supervisor sería el que seleccionaría una terna de entre la que el grupo escogería al coordinador. En ambos casos, habría tenido lugar un examen, previo a la elección, al que se habrían presentado todo los voluntarios del

---

[43] Este era otro rasgo común con el proceso de negociación que había tenido lugar en Opel España (ver cap.IV).

[44] Secciones Sindicales de la CGT en SEAT-Barcelona, hoja informativa, 17/II/1992.

[45] "Trabajo en Grupo" [Acuerdo para la realización de pruebas piloto de trabajo en grupo en las factorías de Landaben y Zona Franca], 25 de febrero de 1992: [4]).

grupo de mayor categoría que quisieran ser coordinadores. La elaboración de las pruebas a superar por los candidatos había de recibir el visto bueno de la Comisión de Seguimiento en la que estarían incluidos los representantes sindicales (Ibid: [4-5]).

Como se puede apreciar, el segundo acuerdo se diferencia del primero en que se establecen numerosos controles para la selección del coordinador y el supervisor; ello es un elemento más que induce a sospechar cuáles fueron los puntos de fricción entre empresa y sindicatos derivados de la prueba piloto que se inició en Landaben. Permite también ver que la elección de los mandos de la nueva organización del trabajo era uno de los temas más importantes de discusión.

Siguiendo la misma línea argumental, la tercera gran diferencia entre este acuerdo y el primer acuerdo, firmado en Landaben, ilumina la controversia provocada por un tercer elemento del trabajo en grupo, la carga colectiva de trabajo. La experiencia de Landaben posiblemente alertó a los líderes sindicales sobre la importancia de este punto. Como en el primer acuerdo, se decía que la carga colectiva había de ser la suma de las cargas individuales, pero se aclaraba ya que la carga colectiva debía ser elaborada por "los Servicios Técnicos y el Supervisor", no sólo por este último. Aparte de ello, "la Comisión de Seguimiento dispondrá de información en detalle sobre el cálculo de las cargas de trabajo que será depositada en una taquilla dispuesta al efecto" (Ibid: [6]). La carga de trabajo será expuesta también "en lugar visible dentro del Área de los Grupos" (Ibid: [6]). Se deja bien claro que tal carga de trabajo incluirá los pasivos. Por si hubiera quedado poco claro cuál era el peligro que se escondía detrás de la carga colectiva de trabajo, se dice:

> "Las tareas que se asignen al Grupo para saturar pasivos no podrán determinar a nivel individual una carga de trabajo superior a 480 minutos, supuesta una jornada laboral de ocho horas diarias" ([6]).

En cuanto a las mejoras económicas prometidas, algunos de los entrevistados hablaban de "pluses" económicos prometidos a los participantes en las pruebas piloto; otros, de categorías. La mayor parte de los participantes en las pruebas eran Oficiales 3ª; según CCOO 5 (ZF), se habría prometido "la categoría de Oficial de 2ª para todos, y probablemente de Oficial de 1ª para algunos"[46]. Frente a las categorías, los pluses suponían remuneraciones económicas no estables: desaparecerían en cuanto terminaran las pruebas.

Se hicieron pruebas piloto con el trabajo en grupo en cuatro talleres de Zona Franca: Taller de Prensas, Taller de Chapistería, Taller de Montaje y Taller de Motores. En el Taller de Prensas, la prueba fue interrumpida al mes de comenzar. Tal interrupción, como luego supe, se debió más a la dirección del taller que a la postura de los sindicatos. En efecto, el director de tal taller llevaba ya tiempo intentando por su propia cuenta una experiencia similar al trabajo en equipo cuando la empresa pretendió utilizar el Taller de Prensas como una de sus áreas de prueba. La oposición de la dirección de tal taller a variar la experiencia que de forma singular estaba llevando a cabo hizo que la prueba piloto del trabajo en equipo se diera por finalizada allí[47].

En los otros tres talleres la prueba llegó a su fin, a finales de 1992, pero no se vio prorrogada, ampliada o extendida a otros talleres por incumplir la empresa las promesas de aumento salarial que había hecho a los trabajadores implicados en la prueba[48]. Según CCOO 8 (ZF), delegado sindical en una de las áreas en las que se desarrollaron las pruebas piloto, los trabajadores "acabaron muy quemados", entre

---

[46] Confirmación en CGT 4 (M) y CCOO 8 (ZF).

[47] Según CGT 8 (ZF), delegado sindical en el Taller de Prensas, había ya un par de líneas funcionando con el trabajo en equipo en tal taller. El Jefe de Taller se opuso a las pruebas piloto cuando pretendieron imponérselas desde la dirección "porque la prueba piloto estaba acordada con los sindicatos, y ello exigía representantes sindicales que supervisaran, controlaran...".

[48] Confirmación por parte de UGT 7 (ZF), CCOO 1 (M), CCOO 5 (ZF), CCOO 6 (ZF), CGT 4 (M) y CCOO 8. CGT 4 (M) decía: "al principio había un compromiso de los tres sindicatos de ascenso de categoría; al final hubo una compensación económica y ya está".

otras cosas porque "cada uno se aceleraba su ritmo de trabajo". Como veremos después, este era uno de los peligros que los sindicatos acabaron observando en el trabajo en equipo.

Finalizadas las pruebas piloto, la Comisión Negociadora del Trabajo en Equipo siguió trabajando. Al parecer, la empresa conservaba todavía la pretensión de reavivar el proceso abierto, pero todo este esfuerzo naufragó en la brusca crisis que la empresa sufrió el verano siguiente. Es significativo que la última reunión de la Comisión Negociadora fuera el 20 de julio de 1993, poco después del escándalo por las pérdidas de SEAT[49]. Muchos de los líderes sindicales y directivos entrevistados coincidían en que fue esta crisis la que dio al traste con los intentos de cambiar la organización del trabajo. Según CGT 3 (M), "cuando se vino la crisis encima, la empresa no pudo poner los alicientes de tipo económico [prometidos]"[50]. La causa de que el trabajo en equipo no fructificara no fue, pues, la oposición sindical.

4.4. La 'vía de hecho' de Martorell

Los primeros coches salieron de las líneas de montaje de la nueva fábrica de Martorell en marzo de 1993. Volkswagen había contratado previamente a un directivo de la Nissan en Sunderland (Gran Bretaña) para que organizara la fábrica de acuerdo a los principios que habían garantizado a las fábricas japonesas en Gran Bretaña unos altos niveles de productividad. Ese directivo, Clive Griffith, pretendió llevar a cabo lo que el Dtor. de Personal denominaba 'vía de hecho' para la introducción del trabajo en equipo, por contraposición a la vía negociada que se estaba intentando en las factorías de Landaben y Zona Franca[51].

---

[49] "Acta 6ª Reunión Comisión Negociación sobre Trabajo en Grupo", 20/VI/1993.

[50] Confirmación de la importancia de la crisis en la finalización del trabajo en equipo en UGT 2 (M), CGT 3 (M), CGT 7 (M).

[51] "Aquí empezamos por la vía de hecho, a pesar de la legislación, el

Se trataba de introducir el trabajo en equipo progresivamente, desde un principio y sin negociación con los sindicatos: "donde hubiera choque, ya iríamos suavizando la situación" (Dtor. de Personal)[52]. Hay que tener en cuenta que la Nissan, de donde procedía Griffith, operaba en Gran Bretaña en una factoría nueva, en la que la introducción del trabajo en equipo se había hecho famosa por ir expresa y deliberadamente acompañada de una limitación al máximo de la actividad sindical en la empresa (Garrahan y Stewart, 1992). Muchos elementos del trabajo en grupo introducidos desde un principio en Martorell violaban la letra del convenio. Así, existían coordinadores y supervisores, a pesar de que tales figuras no habían obtenido aún reconocimiento como categorías profesionales en el convenio de SEAT. La asignación de la carga de trabajo era colectiva: "aquí en Martorell no había ni carga de trabajo ni leches: ni hojas de análisis típicas[53], como las que siempre habían existido en SEAT, ni nada; sólo [se decía] 'tomad, haced esto'" (CGT 4 (M)). El Dtor. de Personal reconocía que el convenio era un estorbo: "en la medida en la que puedas cambiar el convenio colectivo existente, irás a un modelo puro [de trabajo en equipo]".

Para la puesta en marcha de la fábrica, con una capacidad potencial para 9.000 empleados, fueron contratados 1.400 trabajadores jóvenes con contratos eventuales. Eran trabajadores con niveles de cualificación elevados (por comparación a sus compañeros de Zona Franca). Antes de que se incorporaran a sus puestos de trabajo, la empresa les formó cuidadosamente, mediante una 'semana de integración', en el 'espíritu' de la nueva organización del trabajo

---

Estatuto [de los Trabajadores] y el convenio (...). Había un convenio que iba a durar tres años; por lo tanto, o actuábamos ya, o negociábamos otro convenio. Decidimos lo primero. Sabíamos que no teníamos soporte jurídico [para introducir el trabajo en equipo]: donde hubiera choque, iríamos suavizando la situación" (Dtor. de Personal, SEAT-Martorell).

[52] Confirmado por CCOO 1 (M), CCOO 3 (ZF), UGT 4 (M), UGT 5 (M), UGT 6 (M), CGT 3 (M), CGT 7 (M), CGT 8 (ZF).

[53] Las hojas de análisis son aquellas con las que se suelen medir las tareas constituyentes de los distintos puestos de trabajo en la empresa, así como la carga de trabajo que tales tareas suman.

que se quería implantar. Esos trabajadores constituían el pilar del cambio organizativo que la empresa pretendía en Martorell, entre otras cosas, porque la mayoría de ellos eran los coordinadores y supervisores de la futuro organización del trabajo[54]. Muchos de ellos fueron preparados para ser los futuros coordinadores y supervisores de la fábrica:

> "La plantilla que entró aquí era una plantilla joven, seleccionada, con un grado de formación mayor que el que había en Zona Franca. En un momento determinado... La empresa decidió cancelar unos 1.400 contratos temporales, con lo cual toda esa filosofía, enseñanza o entrenamiento se pierden" (Responsable de Recursos Humanos[55]).

La crisis de la empresa fue, de acuerdo a otros muchos testimonios, la razón fundamental de que la empresa se viera obligada a renunciar al proyecto de introducción unilateral del trabajo en equipo que había emprendido en Martorell. La necesaria recolocación de plantilla excedentaria de Zona Franca forzó a la rescisión de contratos de los trabajadores jóvenes que habían sido formados expresamente para la introducción del trabajo en equipo. Según explica UGT 4 (M), "la empresa tenía la obligación de readmitir en Martorell a todo aquel que lo pidiera"; tal habría sido, según él, una de las razones de que "las filosofías primeras del señor

---

[54] Confirmado por UGT 6 (M). Otros entrevistados relacionaron este contingente de trabajadores jóvenes con la pretensión de la empresa de introducir el trabajo en equipo en Martorell: UGT 1, UGT 4, CGT 3 ("yo creo que la empresa pensaba que la gente joven, a la que iban a integrar, nos iba a presionar luego a nosotros para negociar"), CGT 4 ("1.400 chavales que habían sido contratados temporales y habían sido formados en todo esto fueron mandados a casa"). Según CGT 7, "la empresa seleccionó a los supervisores entre personal de fuera (...). La empresa seleccionaba un personal, lo aleccionaba en unos criterios... digamos... sin compromiso con la plantilla". Se quejaba este entrevistado de que no fueran supervisores venidos de otra planta de SEAT, "con un nivel de conciencia sindical".

[55] El Dtor. de Personal de Martorell reconocía que la rescisión del contrato de los eventuales derivó en que "muchos conceptos se fueran deteriorando".

inglés se fueran al garete"[56]. Fuentes de la empresa confirmaron este factor: "vienen aquí otros [trabajadores] que nunca en la vida habían oído hablar de esto; además, sin tiempo para enseñarles o reciclarles" (Responsable de Recursos Humanos). Más adelante, veremos el decisivo papel que estos trabajadores tuvieron en la conformación de la reacción sindical al trabajo en equipo.

Aparte de la rescisión de los contratos de los trabajadores jóvenes, otras señales acabaron indicando a algunos líderes sindicales entrevistados la falta de voluntad final de la empresa de introducir el trabajo en equipo: "lo que prima es tener la producción; por ello se sacrifican aspectos básicos, como son las cuestiones sociales u otras [a asumir por el coordinador]" (CCOO 7 (M)). Se refería este entrevistado a las funciones que debería haber asumido el coordinador en la nueva organización del trabajo y que acabó por no asumir, entre otras cosas, porque la empresa renunció a darle tiempo para ello; prefería que se dedicara plenamente a asistir a la producción. Las declaraciones de otros líderes sindicales confirmaba esta contradicción de la empresa, la falta de voluntad de asumir los costes que la nueva organización del trabajo suponía: "En el momento en el que se empezó a hacer coches, se tuvo que abandonar [muchos de los elementos del trabajo en equipo] porque interesaban más los coches que perder el tiempo buscando mejora continua" (UGT 5 (M)).

5. Reacción sindical

He dividido la reacción sindical al trabajo en grupo en SEAT en tres partes. Como primer elemento he considerado la *valoración* que los líderes sindicales entrevistados hicieron del cambio organizativo

[56] En el convenio de 1991 se abordaba ya previsoramente la posibilidad de que parte de la producción de Zona Franca fuera trasladada a Martorell: “cuando una dependencia o una actividad sea trasladada de una planta a otra o de un Centro de trabajo a otro de la misma provincia, el personal que realiza la actividad y el coligado serán también trasladados” (SEAT, 1991: 24).

que la empresa se proponía. En segundo lugar, he considerado las *demandas* formuladas por los sindicatos para prevenir los peligros que veían en el cambio. Tales demandas constituyen parte de la política sindical hacia el trabajo en equipo. En tercer lugar, como podremos constatar, más allá de las percepciones o las demandas formuladas a la empresa, los sindicatos llevaron a cabo determinadas *acciones* para prevenir las consecuencias negativas que se podían derivar de lo que la empresa estaba intentando.

El análisis de la reacción sindical nos muestra, por un lado, una valoración general positiva y una disposición a la negociación y la puesta en práctica del trabajo en equipo. No obstante, la experiencia de la fábrica de Martorell revela que, más allá de esa actitud positiva inicial, el rechazo se dio cuando ciertos elementos del cambio trataron de ser introducidos unilateralmente.

5.1. Valoración del cambio

5.1.1 Valoración general

La valoración general del trabajo en equipo realizada por los líderes sindicales de SEAT presenta grandes similitudes con la de Opel España. Como en ella, el trabajo en equipo fue, en términos generales, valorado de una forma positiva por casi la totalidad de los líderes de UGT y CCOO. Según UGT 3 (ZF), "la nueva organización del trabajo le interesaba a la empresa y le interesaba a los sindicatos"; CCOO 1 (M) opinaba que "para el trabajador lo del trabajo en grupo es positivo". CCOO 3 (ZF) hablaba con incredulidad del "mito japonés", que tanto temor suscitaba entre muchos trabajadores: pensaba que no tenía por qué darse en SEAT y confiaba en que se desarrollara allí un "modelo totalmente europeo [de trabajo en equipo], adaptado a la cultura europea" y sin los inconvenientes del trabajo en equipo japonés[57].

[57] Otros entrevistados que mostraron una valoración general positiva del trabajo en grupo fueron: UGT 2 (M) (quien hablaba de las condiciones para que "se introdujera con éxito" el trabajo en grupo); UGT 5 (M); CCOO 4 (M) ("en CCOO lo hemos considerado algo beneficioso"); y CCOO 9 (ZF).

Era frecuente que, ante la pregunta de qué ventajas e inconvenientes veían en el trabajo en equipo, los líderes sindicales entrevistados empezaran hablando del lado positivo de aquel; sólo más tarde, a lo largo de la entrevista, surgían todos los peligros que debían tener en cuenta y que habían de luchar por contrarrestar. Así, UGT 2 (M), preguntado por tales ventajas e inconvenientes, contestaba así:

> "Para los trabajadores [el trabajo en equipo] debe significar una ruptura de la monotonía; comporta una mayor formación profesional, una mayor relación humana [con su entorno], de compartir y repartir todas las funciones; debe suponer un avance ergonómico".

Un mediador en la negociación colectiva de 1991[58], en la que empezó a hablarse de trabajo en equipo, afirmaba que "desde un principio el trabajo en equipo no tuvo ni muchisimo menos una oposición de los sindicatos". Directivos de la empresa, como el Dtor. de Personal de Martorell, sí hablaban de un "recelo inicial", pero también de una "aquiescencia progresiva" ("se van disipando sus miedos")[59].

Líderes sindicales de UGT y CCOO coincidían en que, al igual que había ocurrido en Opel España, la posturas de sus sindicatos respecto al trabajo en equipo estaban muy próximas entre si: "entre nosotros y CCOO no había mucha diferencia" (UGT 4 (M))[60]. Se llegaron incluso a dar reuniones entre dirigentes de CCOO y UGT para unificar criterios antes de entrar a negociar con la empresa[61].

---

[58] Se trataba de una persona ajena tanto a la empresa como a los sindicatos, que desempeño el papel de Presidente de la Comisión Negociadora del Convenio Colectivo de 1991..

[59] El Dtor. de Personal de SEAT-Zona Franca hablaba en los mismos términos. Según él, los sindicatos abiertamente le habían dicho que "lo que nosotros queríamos es eliminar la fuerza sindical", pero a continuación precisaba que tal actitud se dio sólo "al principio del todo".

[60] Confirmación en UGT 1 (M), UGT 6 (M), UGT 7 (ZF), UGT 10 (ZF), CCOO 3 (ZF), CCOO 4 (M), CCOO 6 (ZF), CCOO 9 (ZF), CCOO 11 (L).

[61] "Los componentes de la comisión [de negociación del trabajo en grupo],

Frente a esta valoración positiva está la de la CGT, cuyos líderes percibían en el trabajo en equipo los mismos peligros que sus compañeros de CCOO y UGT pero no compartían la valoración de las ventajas. Como ocurría en Opel España, las ventajas del trabajo en equipo estaban ausentes de las declaraciones de los líderes de la CGT; la valoración general del cambio era, pues, en este sindicato totalmente negativa. CGT 1 (M) manifestaba su oposición tajante a la aplicación del trabajo en grupo en Martorell, y pensaba que, si al final no había llegado a cuajar allí, era precisamente por la "oposición sindical, sobre todo de la CGT". CGT 5 (M) y CGT 6 (M) decían "nosotros, en principio, como sindicato, lo rechazamos, pues no nos merece ninguna confianza". La postura de la CGT era la más próxima a la que me había de encontrar entre los líderes sindicales del Transport & General Workers Union, el principal sindicato arraigado en el sector del automóvil británico (ver cap. VII).

5.1.2. Ventajas del trabajo en equipo

Los líderes sindicales de UGT y CCOO en SEAT coinciden con sus compañeros de Opel España en las ventajas apreciadas en el trabajo en equipo. Tales ventajas eran cuando menos ignoradas por parte de los sindicalistas ingleses de Vauxhall. En primer lugar, los sindicalistas de SEAT destacaban las *ventajas físicas y psíquicas* que la rotación por distintos puestos de trabajo podía suponer para el trabajador[62]. Por un lado, evitaba las lesiones debidas que la repetición de una misma tarea durante un período largo de tiempo[63]; por otro lado, la diversificación de tareas que la rotación laboral traía consigo suponía un rompimiento de la monotonía propia del

---

antes de reunirse con la empresa, tenían sus propias reuniones aparte, para llevar todos los mismos criterios y marcar un solo camino" (CCOO 1 (M)).

[62] UGT 1 (M).

[63] UGT 2 (M) veía la posibilidad de un "avance ergonómico" en el trabajo en equipo.

Taylorismo[64]. Las condiciones de trabajo mejoraban. CCOO 1 (M) entendía que, fruto de todo ello, "el trabajador se ve mucho más motivado; está haciendo algo que incluso se da cuenta de que es algo que merece la pena hacer"[65]. Algunos líderes sindicales asociaban el trabajo en equipo con la posibilidad de realizar reivindicaciones largo tiempo buscadas en contra del Taylorismo:

> "Siempre he estado en contra del Taylorismo y la deshumanización del trabajo que suponía; tengo que estar necesariamente a favor de una organización de trabajo que suponga una integración de tareas, un enriquecimiento del trabajo, un insuflar interés en él" (CCOO 3 (ZF)).

En el caso de UGT, un documento-propuesta sobre el trabajo en grupo elaborado por la sección sindical en SEAT contraponía las potencialidades de la nueva organización del trabajo al "toyotismo". El documento comenzaba así:

> "Desde hace tiempo, en UGT venimos reivindicando un cambio en los tradicionales métodos de producción "Taylorista", basados en la fragmentación de tareas, en descripciones estrictamente definidas de los trabajos y una rigurosa supervisión de la mano de obra" (UGT-SEAT (sin fecha) "Trabajo en Grupos: Propuesta de UGT": 1).

De otro lado, el trabajo en equipo supondría una *mayor formación y cualificación* profesional, al tener que hacerse cargo el trabajador de tareas de mantenimiento, control de calidad o pequeñas

---

[64] El "enriquecimiento de tareas" era mencionado como algo positivo en si por parte de numerosos entrevistados: CCOO 1 (M), UGT 2 (M), UGT 7 (ZF), CCOO 3 (ZF). Para éste último, el trabajo en grupo perseguido por los sindicatos está destinado a "buscar el mayor desarrollo profesional de los trabajadores, a través de un *enriquecimiento de tareas*". Según UGT 4 (M), se pretendía que "el trabajador dejara de ser una máquina".

[65] Según UGT 4 (M), los trabajadores llevan décadas intentando darle un sentido a su trabajo; "esto del trabajo en grupo puede solventarlo", puede solventar este problema.

reparaciones[66]. Derivado de una mayor cualificación, el trabajador, según muchos de los líderes sindicales entrevistados, habría de tener un aumento de categoría profesional que supondría, a su vez, una *mayor remuneración.*

Referido a la formación profesional también, UGT 5 (M) hablaba de la necesidad de no generar entre los nuevos trabajadores jóvenes, mejor formados, un creciente descontento y frustración por el hecho de que sus puestos de trabajo no se adecuaran a la cada vez mayor formación que traían de fuera:

> "la cada vez mayor formación del trabajador impide que se pueda proseguir con este modelo de trabajo: no se ve perspectivas, siempre haciendo lo mismo. El rendimiento baja y la decepción aumenta".

Se mencionaba también la *mayor autonomía* que el trabajador iba a tener, por ser responsable, junto a sus compañeros de grupo, de decisiones sobre su trabajo que antes le venían impuestas: "con la nueva organización del trabajo el trabajador es más libre, se condiciona él solo, con los demás [componentes del grupo]" (UGT 7 (ZF))[67].

El *aumento de productividad* al que daría lugar el trabajo en equipo no era considerado como una ventaja sólo por los directivos entrevistados; algunos líderes sindicales pensaban que los sindicatos debían comprometerse activamente con tal objetivo y veían como positivas algunas de las ventajas que la compañía iba a extraer del cambio. Así, según UGT 4 (M), los trabajadores acabarían por beneficiarse de "una parte del beneficio que se va a producir".

Por último, se dieron incluso opiniones según las cuales el trabajo en grupo podría suponer una "profundización de la democracia industrial" (UGT 2 (M)[68]). Según UGT 5 (M):

---

[66] UGT 2 (M), UGT 7 (ZF), CCOO 4 (M), CCOO 8 (ZF).

[67] UGT 2 (M) mencionaba la "mayor relación humana" derivada de "compartir y repartir todas las funciones" del grupo. UGT 4 (M) hablaba también del aumento de autonomía en el trabajo: "nadie va a tener que organizarte".

[68] CCOO 9 (ZF) veía también la oportunidad de "conseguir una mayor democratización del entorno de trabajo".

> "La organización de trabajo que tenemos aquí es totalmente jerarquizada: llega el jefe, da las órdenes y eso corre hacia abajo, sin participación de las estructuras. Nosotros queríamos cambiar eso, que la estructura participara (...). Ante un problema, tenía que haber una discusión del grupo, junto al responsable, y sacar soluciones".

5.1.3. Peligros del trabajo en equipo

La valoración general positiva de la nueva organización del trabajo no impedía a los líderes de las secciones sindicales de estudio percibir en el trabajo en equipo importantes amenazas potenciales, en la que los líderes de la CGT hacían mayor hincapié. Muchas de tales amenazas -aunque no todas- eran sencillamente el negativo de los objetivos que perseguía la empresa, de los que los líderes sindicales eran perfectamente conscientes.

En primer lugar, el trabajo en equipo podía traer consigo una *pérdida de puestos de trabajo*, reverso del ahorro de costes laborales perseguido por la empresa. Y, del mismo modo que tal ahorro de costes laborales venía siempre acompañado de un aumento de la productividad laboral, la pérdida de puestos de trabajo, como riesgo sindical a asumir, podía ir de la mano de un *aumento de la carga de trabajo*. Muchos de los elementos del trabajo en equipo que podían producir una pérdida de puestos de trabajo podían, por lo mismo, generar un aumento de la carga de trabajo en los trabajadores restantes.

En cuanto a la capacidad de desempeñar las distintas tareas productivas dentro del grupo, CCOO 3 (ZF), uno de los líderes sindicales más convencidos de la necesidad de asumir la introducción del trabajo en grupo, era perfectamente consciente de sus efectos a la larga:

> "A igual producción, [será necesario] un menor volumen de empleo. Somos conscientes de eso; lo asumimos... Es un poco lo de la polivalencia: ¿para qué sirve?; indudablemente, para saturar productivamente a los trabajadores".

Acto seguido, después de confirmar que ello significaría una reducción de empleo, argumentaba: "Claro, pero yo mantengo que es un trabajo más cualificado". Para él, por lo tanto, esta ventaja compensaba la posible reducción de empleo.

En cuanto a la mejora continua, UGT 3 (ZF) se quejaba de que "sólo está beneficiando a la empresa, porque está suponiendo pérdida de puestos de trabajo sin nada a cambio". CCOO 6, delegado sindical en una de las áreas piloto de Zona Franca, hablaba con cierta indignación de las propuestas de mejora. Ponía el caso de una propuesta con la que, en vez de tardar tres minutos en realizar una operación, el operario tardara uno y medio:

> "¡Ahí es donde hay una confrontación [entre la empresa y los sindicatos]!... porque ahí no hay beneficios, no hay nada para ningún trabajador. Hay una mejora para que el trabajador pueda trabajar mejor, pero, claro, en la primera prueba que se hizo *de nueve hombres sobraron dos*... Y eso, pedirle al mismo trabajador que lo haga..."[69].

La mejora continua incidía también en el aumento de la carga de trabajo. Varios de los delegados sindicales en Zona Franca informaron de que los participantes en las pruebas piloto terminaron las mismas quejándose de dicho aumento. Paradójicamente, eran los mismos trabajadores los que, según dichos delegados, entraban en una espiral dañina que les llevaba a aumentarse ellos mismos la carga: "cada uno se aceleraba el ritmo de trabajo [¿por qué?]. Porque se encontraba una forma de trabajar mejor... tu siempre puedes

[69] Otras confirmaciones de los efectos negativos de la mejora continua sobre el empleo en CGT 1 (M) ("conlleva una reducción de los tiempos de trabajo que acaba redundando en una reducción de empleo"), CGT 6 (ZF) ("si dábamos una solución, empezaba a sobrar gente del grupo") y CGT 4 (M).

trabajar un poco más, digamos, a un ritmo acelerado" (CCOO 8 (ZF)[70]).

La preocupación por la pérdida de puestos de trabajo entre la Mano de Obra Indirecta, por el hecho de que los operarios de MOD asumieran parte de su tarea, no parecía tan clara. Mientras que algunos líderes sindicales sí mostraban cierta inquietud al respecto, otros opinaban que las tareas indirectas que iba a asumir la MOD no iban a ser tan importantes como para producir bajas entre la Mano de Obra Indirecta.

Así, un informe de UGT en la comarca donde estaba ubicada SEAT declaraba, en su epígrafe correspondiente a "Nuevas Técnicas de Organización del Trabajo", que una "excesiva integración [de tareas] supondría la desaparición de profesiones de oficio con los consiguientes traumas"[71]. En este sentido, CGT 1 (M) informaba de que en Gearbox, la antigua fábrica de cajas de cambio de SEAT, donde el trabajo en equipo llevaba más tiempo implantado, "de 20 carretilleros se han quedado en uno; han eliminado los Preparadores, los Electricistas..."[72]. Por el contrario UGT 3 (ZF) opinaba que "algún colectivo podría verse afectado (preparadores de máquinas, suministradores carretilleros...), pero muy poco", puesto que, tal como CCOO 6 (ZF) explicaba, "las reparaciones [a asumir por el grupo] eran muy pequeñas"[73]. Lo que sí estaba claro era que la carga

---

[70] CCOO 6 (ZF), testigo también de la experiencia piloto, confirmaba lo anterior: "la carga de trabajo se la aumentaban ellos mismos, con sus mejoras continuadas".

[71] Resoluciones del Congreso de la Unió Comarcal de UGT del Baix Llobregat, junio-julio de 1994: 4-5.

[72] Otros líderes sindicales confirmaron este temor: "Te voy a poner un ejemplo: si en el grupo de trabajo los propios trabajadores se suministran a sí mismos [de las piezas que requieran para hacer su trabajo], se produciría un excedente en el departamento de Logística" (CCOO 1 (M)). CGT 1 (M) estaba convencido de que la polivalencia de la MOD inherente al trabajo en grupo haría que "el trabajador asuma tareas de otros trabajadores que desaparecerían". Otras confirmaciones, en CGT 1 (M), CGT 3 (M), CGT 7 (M) y hojas informativas de CGT (Secciones Sindicales de la CGT en SEAT-Barcelona, hoja informativa, 23 de enero de 1992). Ver también cita de entrevista con UGT 5 (M) en pg ¿.

[73] Algo más tarde en la entrevista, tanto CCOO 6 como CCOO 7 (ZF ambos)

de trabajo aumentaría: CGT denunciaba en una de sus hojas informativas la "mayor intensidad del trabajo, producto de la combinación del trabajo directo en la producción con un amplio abanico de tareas de calidad, organización, mantenimiento, etc." (Secciones Sindicales de la CGT en SEAT-Barcelona, hoja informativa, 23 enero 1992: [1]).

La cobertura de absentismo por el coordinador del grupo podía ser una tercera fuente de reducción de empleo:

> "Ahí nosotros no estábamos de acuerdo; supondría hacer muchisimo más trabajo con menos gente. La nueva organización del trabajo no la entendíamos en reducir puestos de trabajo, sino en que, como mínimo, se mantuvieran los que hay" (CCOO 1 (M))[74].

En cuanto a la carga colectiva de trabajo, los líderes sindicales eran perfectamente conscientes de lo que la empresa perseguía con ella:

> "Tu lo que haces es que acumulas el valor de cada operación. Coges en un grupo el valor [correspondiente al trabajo] en la primera máquina, el de la segunda, de la tercera... y cuando llegas al final haces la suma. Dices: 'bueno, la suma de la producción de esta jornada, esta carga colectiva, es de tanto', y has eliminado así todos los pasivos [correspondientes a las cargas individuales]" (CGT 3 (M)[75]).

---

dudaron de que un operario MOD pudiera llegar en ningún caso al "nivel de un electrónico" en el desempeño de tareas indirectas. Según ellos, "el objetivo no era quitar profesionales", sino tratar de que la producción saliera a la primera. CCOO 8 (ZF) sostenía que "el mantenimiento grande lo tienen que hacer un personal especializado".

[74] Confirmación en UGT 4 (M), quien decía que "no se puede asumir que, falten los que falten, ahí tienen que salir las mismas piezas". CGT 6 (ZF) decía: "el día que no venía uno, no pasaba nada, pero aumentaba la carga de trabajo". Otras confirmaciones, en CGT 3 (M), CGT 8 (ZF).

[75] Confirmación en UGT 4 (M): "sumas los tiempos y te cargas todos los pasivos". Otras confirmaciones, en UGT 1 (M), UGT 7 (ZF), CCOO 1 (M).

El resultado, según lo exponía CGT 4 (M), era que "lo que hacían diez, lo hicieran ocho". CCOO 8 (ZF), delegado sindical en una de las áreas de Zona Franca donde se realizaron pruebas piloto, informaba de que "los trabajadores trabajaban sin una carga, no trabajaban con un rendimiento medido"; ello conllevaba el que "siempre estuvieran al 100%". Uno de los 'tutores' de las pruebas piloto en Zona Franca reconocía que "si esto no va acompañado de un aumento del tiempo crédito [tiempo concedido al trabajador para la realización de la tarea] supone en realidad un aumento de la carga de trabajo". Y el Responsable de Recursos Humanos de Martorell confirmaba el recelo que esto provocaba entre los sindicatos: "los sindicatos piensan que con la carga colectiva se pretende que el trabajador trabaje a más actividad".

Aparte de la posible pérdida de puestos de trabajo o el aumento de la carga de trabajo efectiva que los aumentos de productividad perseguidos por la empresa podían traer, otro peligro posible del trabajo en equipo es que, de *darse finalmente tales aumentos, no fueran compensados a los trabajadores*. Así, reflexionando acerca de la mejora continua, UGT 7 (ZF) se planteaba "¿dónde empieza el trabajador a meterse el sólo en incrementos de productividad, a base de que el que dirige el grupo le esté permanentemente presionando para que mejore los procesos?". Muchos de los sindicalistas no estaban en total desacuerdo con todas las formas recién referidas por las que la productividad laboral podía aumentar, pero sí querían que tales aumentos fueran repartidos entre los trabajadores; querían, en palabras de UGT 4 (M), "recuperar parte de ese beneficio". UGT 5 (M) asumía con cierta naturalidad que los aumentos de productividad que la empresa iba a conseguir irían ligados a un posible ahorro de mano de obra:

> "El empresario tiene un gran aumento de productividad. ¿Por qué?: porque, al hacerse el trabajador responsable de un montón de cosas, [la empresa] no necesita preparadores, ahorra mecánicos... y además está ahorrándose verificadores; este sistema va a acabar con los verificadores ligados a la producción"

...pero pedía, en compensación, que los trabajadores que permanecieran fueran mejor remunerados; era otra manera de decir que los aumentos de productividad debían ser repartidos entre los trabajadores[76].

CCOO 1 (M) informaba de que en la sección sindical "reconocemos que se ha aumentado la productividad [con las pruebas piloto]; lo que decimos es que los trabajadores han de llevarse un beneficio". Según él, cualquier aumento de productividad "debe ir recogido en la nómina del trabajador". A UGT 7 (ZF) le preocupaban los beneficios obtenidos con la mejora continua: "el beneficio de esa mejora continuada, ¿a dónde va?, ¿cómo se reparte?".

Junto a los peligros referidos hasta ahora, el otro más destacado por los líderes sindicales era la posibilidad de *marginación sindical* inherente al trabajo en equipo: "nos podíamos estar cargando a los sindicatos ahí" (UGT 1 (M)). Muchos de los elementos constituyentes de la nueva organización del trabajo eran relacionados con tal posibilidad. En primer lugar, se percibía la intención, por parte de la empresa, de individualizar las relaciones laborales; esto es, de establecer canales de comunicación directos entre el equipo de trabajo y la empresa, de manera que el sindicato dejara de ser imprescindible.

Para ello eran fundamentales las figuras del coordinador y el supervisor, y las funciones sociales que la empresa les quería asignar, con las cuales podían suplantar a los líderes sindicales en su tarea[77]. En el caso de Martorell, la voluntad de la empresa de marginar de esta manera a los sindicatos era percibida nítidamente. UGT 3 (ZF)

---

[76] Confirmación en CCOO 6 (ZF): "Si tu aumentas la productividad, tienes que aumentar algo el salario del trabajador". También CCOO 7 (M), quien hablaba de los "aumentos de productividad sin pactar" derivados de la introducción del trabajo en equipo.

[77] UGT 2 (M), al ser preguntado por los problemas que la implantación del trabajo en grupo podía traer, contestaba inmediatamente: "Básicamente, que hubiera algún intento de ejercer funciones que no son responsabilidad de un mando, que son más labores de tipo social y, por lo tanto, pertenecientes a los sindicatos".

reconocía que en Martorell "los coordinadores empezaron a resolver pequeños problemillas" y que ello contó con la oposición sindical. Según CCOO 4 (M), la idea de Clive Griffith, el directivo traído de la Nissan para poner Martorell en funcionamiento, era "eliminar a los sindicatos de la fábrica". Preguntado por cómo lo haría, contestaba: "se trataba de irnos quitando competencias [a los sindicatos] e írselas pasando poco a poco a los mandos de taller"[78].

Más allá de tales funciones, la retribución individualizada del trabajador era una manera de colocarle al margen de lo negociado en convenio y bajo el control del supervisor y el coordinador. La retribución individualizada hacía que el trabajador dejara de ver al sindicato como el garante de su poder adquisitivo.

La evaluación y selección de los nuevos miembros del grupo por parte del coordinador y el supervisor era una tercera fuente de poder sobre los trabajadores que podía también dañar la acción colectiva, sobre todo si se tiene en cuenta de que parte de los criterios de evaluación a utilizar eran criterios subjetivos. Por ello decía UGT 5 (M) que "en absoluto puede [el coordinador] puntuar al malo o al bueno del grupo", sobre todo si se tenía en cuenta los criterios subjetivos de que podía hacer uso para ello.

Otras vías por las que el trabajo en equipo podía minar la labor sindical en el taller eran todas aquellas que condujeran a que la mentalidad del trabajador estuviera cada vez más alejada del sindicato y más cercana a los objetivos que la empresa perseguía. CGT era especialmente insistente en denunciar la "domesticación de los trabajadores, la anulación de su espíritu reivindicativo" sobre el que el trabajo en equipo se fundaba. Algunos de los elementos destinados a producir tal cambio ideológico eran: los cursos de formación, la labor de mentalización del coordinador y el supervisor, skill matrix y las reuniones de grupo[79].

---

[78] Otras confirmaciones: UGT 4 (M), UGT 5 (M), UGT 6 (M).

[79] "Las reuniones que se tengan a través de los grupos de trabajo, con su supervisor, podrían llevar a la despotenciación sindical" (UGT 7 (ZF)).

Respecto a los cursos de formación, CGT 1 denunciaba la carga ideológica de los recibidos por los operarios nuevos que empezaron a trabajar en Martorell:

> "Se les daban cursos a los que llamaban 'Cursos de Integración'. Yo me negué; dije que ya estaba 'integrado': a mi ni vosotros ni nadie me va a comer el coco. Te decían que esto era una familia, que aquí no iba a pasar nada..."[80].

Tanto el 'skill matrix', como la retribución individualizada eran vistas como fuentes posibles de rivalidad en el seno del grupo, entre sus propios miembros: "el objetivo de la empresa es muy sencillo, buscar la competitividad entre la gente (...), que los trabajadores se estimulen los unos a los otros" (CCOO 3 (ZF))[81]. UGT 5 (M) opinaba que,

> "si hay dinero por medio, siempre la gente se presta más [a las pretensiones de la empresa]. Entonces, lo que no queremos es que haya dinero por medio para competir, para una mayor competitividad entre los trabajadores".

Respecto al skill matrix, el tablón con las matrices de cualificación a ubicar junto al lugar de trabajo del grupo, CCOO 6 (ZF) informaba de que "creaba discordia entre los propios trabajadores". Los acabaron retirando. El peligro debía ser real, cuando CCOO 6 (ZF) reconocía que "esos trabajadores [los participantes en las pruebas piloto de Zona Franca] estaban perdiendo todo el sentido de lo que es el sindicato".

---

[80] Confirmación en UGT 4 (M): "se los llevaban a las aulas y les decían eso de que 'esto es una familia', 'cualquier problema que tengáis, incluso personal, planteádselo al Supervisor, que él os lo resolverá'.. Nosotros a eso nos opusimos bastante". Otras confirmaciones en CGT 6 (ZF) ("querían metalizarnos de ser nosotros mismos [los trabajadores] los que solucionáramos nuestros problemas").

[81] Confirmación en UGT 1 (M), UGT 5 (M) ("en lo del salario individual, estamos [todos los sindicatos] de acuerdo: sería la muerte de los sindicatos").

El hacer al grupo responsable colectivo de la cantidad y calidad de lo producido podía también ser una manera sutil de la empresa de *delegar las funciones de control sobre los propios miembros del grupo*, que se controlarían los unos a los otros. La retribución diferencial por grupos era, además, una forma de estimular la competencia entre unos grupos y otros:

> "Estamos hablando de que todos los grupos no tendrían el mismo nivel salarial. Eso sería para que cada trabajador se espabilase más en hacer la faena, o hacerla mejor. Por nosotros, todos los grupos debían tener el mismo nivel salarial. Ese era otro punto en el que chocamos con la empresa" (CCOO 1 (M)).

5.2. Demandas sindicales

Pocos meses después de la firma del convenio del '91, las ejecutivas de CCOO y UGT acordaron una "plataforma de negociación" sobre el Trabajo en Grupo. Este interesantísimo documento, que en si mismo revela la proximidad de aquellas dos secciones sindicales, muestra en dos columnas paralelas la posición de la empresa y de la "representación social" acerca de los distintos elementos del trabajo en grupo (“Propuesta de la Representación Social al Documento Base Presentado por la Empresa”, octubre 1991). Aunque la CGT estuvo en realidad ausente de la elaboración de este documento, la columna correspondiente a la representación social constituye un complemento indispensable de las entrevistas para el análisis de las demandas sindicales correspondientes a los peligros percibidos en el trabajo en equipo.

Clasificación Profesional y Retribución

La propuesta de CCOO y UGT comienza por las categorías profesionales que deberían detentar las distintas figuras de la nueva

organización del trabajo. Frente a la pretensión de la empresa de que el coordinador de grupo no tuviera una categoría distinta a la de los otros miembros del mismo, los sindicatos mayoritarios reclamaban que tuviera la categoría de Oficial 1ª. En cuanto a los restantes miembros del grupo, los sindicatos reclamaban una categoría por encima de lo que pretendía la empresa. Si la empresa decía que podían ser Oficial 1ª, Oficial 2ª, Oficial 3ª o Especialista, los sindicatos defendían que fueran Oficial 1ª u Oficial 2ª en todos los casos[82] ("Propuesta": [1]).

Esta demanda era, en primer lugar, una manera de que no quedaran sin compensación los aumentos de productividad que la empresa iba a conseguir en virtud del trabajo en equipo: "reconocemos que se ha aumentado la productividad [con las pruebas piloto]; lo que decimos es que los trabajadores han de llevarse un beneficio". En segundo lugar, era una manera de compensar la mayor responsabilidad que caería sobre el operario: "Por su mayor exigencia en formación y cualificación, la integración de tareas en el Grupo de Trabajo revertirá en una mayor clasificación profesional y, por lo tanto, en una mayor categoría, que como mínimo, deberá ser la de Oficial de 2ª"[83].

Pero había algo más. En el caso del coordinador, era una manera de atraer a la esfera de influencia sindical una figura que era una pieza clave de los cambios de "cultura" que la empresa se proponía introducir entre la fuerza de trabajo. Como CGT 4 (M) lo planteaba, "la mejor forma de disputarle a la empresa que haga o deje de hacer

---

[82] También los líderes de CGT defendían una subida de categoría profesional: CGT 3 (M), CGT 7 (M), CGT 6 (M). Según CGT 7 (M), la categoría del miembro del grupo habría de ser "como mínimo de Oficial 1ª", teniendo en cuenta que al final llegaría a saber desempeñar todas las tareas del grupo, como el coordinador, y éste habría de tener dicha categoría.

[83] Confirmación en CCOO 7 (M): "Si se quiere dar más responsabilidad al trabajador, evidentemente hay que pagarle más". Otras confirmaciones de esta demanda sindical en: CCOO 1 (M), UGT 5 (M), UGT 1 (M), UGT 2 (M), UGT 3 (ZF).

el coordinador es que le seamos útil a él, porque entonces será él el primero que piense que es bueno que exista el sindicato"[84].

El reparto de los beneficios de la mejora continua era otra demanda ligada al esfuerzo sindical por prevenir los aumentos de productividad no remunerados. CCOO 3 (ZF) proponía, en este sentido, "hacer tres partes: una que repercuta en la empresa, otra que repercuta en el trabajador a nivel individual, y otra que repercuta en un beneficio colectivo"[85]. CGT 3 (M) abogaba por que, aparte de los beneficios de la empresa, "una tercera parte [del resto] vaya al grupo (pero a todos), y dos terceras partes a la plantilla en su conjunto"[86].

Finalmente, dentro todavía del capítulo retributivo, los sindicatos rechazaban de pleno la posibilidad de que la empresa remunerara diferencialmente, en función de su rendimiento, a los distintos miembros del equipo o a los distintos equipos del taller: "Sindicalmente abogamos por los conceptos fijos [de retribución] y no variables, debido a las posibles discriminaciones en las que pueda incurrir la empresa, no ya tanto por motivos laborales sino por simpatías y amiguismos" (CCOO, 1ª Conf. Estatal Grupo-SEAT: 15[87]). Pero había algo más en ello: se trataba, en palabras de UGT 6 (M), de "una vieja lucha en SEAT":

> "Si nos remontamos al año '55, la empresa concedía las categorías a dedo. Eso se ha ido eliminando. Ha habido una constante lucha en la

---

[84] Confirmación de esta estrategia por UGT 6 (M): "Nosotros no estamos en contra de los supervisores y los coordinadores (...); lo que queremos es que, si hacen ciertas funciones, que según el convenio significan tal o cual categoría, se lo paguen. Porque salir contra esa gente... *Era también una batalla de ganarse esa gente para este lado*". Otras confirmaciones en CCOO 7 (M) y UGT 4 (M).

[85] De ello se hablaba también en la 1ª Conferencia Estatal de CCOO-Grupo SEAT, en la que, tras quejarse de que los círculos de calidad suponían una "apropiación indebida de ideas y conocimientos particulares del trabajador", se defendía que tal apropiación revirtiera parcialmente al trabajador, de forma individual y colectiva (a través de un "fondo social") (CCOO, 1ª Conf. Estatal de CCOO-Grupo SEAT: 15). Otras confirmaciones: UGT 5 (M) y UGT 4 (M).

[86] Confirmación en CGT 4 (M).

[87] Confirmación en CCOO 7 (M)

> negociación del convenio para eliminar la asignación de categorías a dedo. No podemos permitir que con un nuevo sistema se implante lo que tantos años nos ha costado desechar" (UGT 6 (M)).

Rechazar la retribución individualizada y reclamar el control sindical en ella era, pues, una manera de defender un ámbito de regulación y control sindical. Es significativo que tal líder sindical, después de la cita recogida aquí, reclamara la participación sindical en la "parte indefinida del salario", a través de una comisión paritaria en la que participaran los sindicatos. Más adelante veremos el importante papel que jugaban las comisiones paritarias en las demandas sindicales.

La retribución individualizada era sólo una de las formas de individualización de las relaciones laborales a las que el trabajo en equipo podía dar pie y que los sindicatos trataban de contener con sus demandas. Como hemos visto más arriba, existían otras atribuciones al alcance del coordinador y el supervisor para individualizar las relaciones laborales y marginar a los sindicatos del taller. Por ello, la plataforma presentada por UGT y CCOO se detenía ampliamente en demandas relativas a las funciones del supervisor y el coordinador.

Coordinador y Supervisor

En lo que se refería al coordinador, la plataforma rechazaba las pretensiones de la empresa de que interviniera en la evaluación y selección de los miembros del grupo: "la evaluación y contratación se efectuará según lo establecido en convenio"[88] ("Propuesta": [2]). Más adelante se remitía a la Comisión de Clasificación Profesional del comité de empresa la potestad para "efectuar el seguimiento de las evoluciones en formación y entrenamiento" de los miembros del grupo (Ibid: [2]). De nuevo, se constata la lucha de la empresa por

[88] Confirmación en UGT 2 (M), quien afirmaba que los sindicatos no podían estar de acuerdo con un "encargado de los años '50, que dijera quiénes eran los niños bonitos del grupo, o determinara el salario de cada uno de ellos".

establecer nuevos canales de relación con los trabajadores y la lucha sindical por preservar, frente a estos intentos, un marco institucional ya establecido, en el que se incluye el convenio colectivo y un órgano de control, la comisión de clasificación profesional, creado al amparo del mismo. Otras funciones sociales que podrían invadir el terreno del delegado sindical eran también expresamente rechazadas: los coordinadores "tienen que tener potestad sólo en la producción; no pueden tener potestad social" (UGT 5 (M)[89]).

En lo referente al supervisor, aunque se admitía implícitamente que tuviera las funciones de selección y evaluación que se le denegaba al coordinador, la plataforma exigía que todas sus funciones estuvieran, de un modo o de otro, sujetas a control sindical. Frente a las pretensión de la empresa de dejar al criterio del supervisor la evaluación de los trabajadores del grupo, la plataforma pedía que se estableciera un "sistema de evaluación encaminado a la promoción", un sistema cuya objetividad permitiera el control sindical[90]. Otro ejemplo: según la empresa, el supervisor determinaría el "perfil de los puestos de trabajo"; la propuesta sindical contraponía a ello lo siguiente: "proponer los perfiles de los puestos de trabajo a la *Comisión de Clasificación Profesional*" (cursiva mía). Y así sistemáticamente, la propuesta sindical requería un control de las tareas del supervisor por parte de las tradicionales instituciones de regulación que en SEAT habían permitido la participación sindical; en concreto, el convenio y las comisiones de trabajo dentro del comité de empresa.

Pero la mejor garantía de que el coordinador no fuera pieza activa en una posible individualización de las relaciones laborales era que su legitimidad procediera del grupo, en vez proceder de la empresa. Los sindicatos pretendían que el coordinador fuera elegido

---

[89] Confirmación en UGT 7 (ZF).

[90] Confirmación en IGT 5 (M): "Nosotros queremos un sistema de cualificación con una Comisión Paritaria que interprete el grado de formación y cualificación que tiene cada trabajador en cada momento, y que no sólo lo haga el mando".

por el grupo[91]. El peligro de que fuera la empresa la que elevara a uno de los trabajadores del grupo al rango de coordinador era que "a partir de ese momento el trabajador se puede sentir más representante de la empresa que de sus compañeros", con la consiguiente actitud hacia ellos (CCOO 1 (M))[92]. Más allá de la elección del coordinador por parte del grupo, los sindicatos demandaban su rotatividad, como forma de que nadie se acostumbrase a tal puesto y adquiriese con él un nociva mentalidad de mando sobre sus compañeros ("para que no haya vicios y se convierta en lo de antes UGT 7 (ZF)[93]).

Otras demandas sindicales

Otras demandas sindicales iban claramente destinadas a prevenir la pérdida de empleo y el aumento de la carga de trabajo. La propuesta sindical admitía la posibilidad de que hubiera una carga colectiva de trabajo, pero, frente a la pretensión de que tal carga fuera unilateralmente determinada por el supervisor, demandaban que fueran los Servicios Técnicos de la Empresa los que tuvieran tal responsabilidad y que se facilitase "al personal del grupo y a la Representación Social información sobre los tiempos crédito y producción horaria" (Ibid: [3]). La 1ª Conferencia Estatal de CCOO-Grupo SEAT reclamaba de otro modo un control de la carga de trabajo:

> "Se deberán seguir criterios parecidos a los que ya se utilizan, a través de tiempos ciclo obtenidos en las diferentes tareas que se realicen en el grupo, distribuidos homogéneamente entre los miembros del mismo *y en base a la Actividad pactada en Convenio*" (CCOO-SEAT, 1ª Conferencia Estatal: 15).

---

[91] Confirmación en UGT 4 (M), UGT 5 (M), UGT 6 (M), CCOO 1 (M), CCOO 5 (ZF), CCOO 6 (ZF).

[92] "El que el coordinador fuera nombrado por la empresa facilitaba que se sometiese a sus deseos" (UGT 6 (M)).

[93] Confirmación en UGT 4 (M), UGT 5 (M), UGT 6 (M), CCOO 1 (M).

En cuanto a la cobertura de absentismo, en la plataforma elaborada por UGT y CCOO figuraba el reconocimiento de un "porcentaje de absentismo que permita la cobertura real al menos de un puesto de trabajo por turno" (Ibid: [3]).

5.3. Actividad sindical en relación al trabajo en equipo: Martorell.

A diferencia del caso de Opel, donde todo intento de introducir el trabajo en equipo fue precedido por un acuerdo con los sindicatos, en el caso de SEAT, como hemos visto más arriba, al mismo tiempo que la empresa se embarcaba en una negociación para el cambio global de la organización del trabajo, pretendía llevarlo a cabo unilateralmente en uno de sus centros. Ello obligó a los sindicatos a la larga a actuar, permitiéndonos conocer la reacción sindical al trabajo en equipo más allá de la valoración o de las demandas relativas a él.

En un principio se dio una tolerancia sindical por parte de los dos sindicatos mayoritarios hacia lo que la empresa estaba emprendiendo: "los sindicatos éramos conscientes de que no se podía parar el proceso de esa fábrica nueva [la nueva fábrica de Martorell]; por eso dejamos a la empresa que, de una forma unilateral, hiciera algunas nuevas contrataciones del exterior" (UGT 5 (M)[94]). Tal tolerancia estaba posiblemente en función de la consecución de un acuerdo definitivo sobre el trabajo en grupo; en el momento en el que se vio no se iba a conseguir tal acuerdo, los líderes sindicales empezaron a denunciar como anormales las situaciones que en Martorell acercaban la organización del trabajo a un trabajo en grupo no pactado. Como decía UGT 5 (M), "o se llega a un acuerdo sobre la nueva organización del trabajo, o, si no, entran en vigor las categorías pactadas en convenio".

Para frenar los efectos nocivos que el adoctrinamiento de la empresa podía haber provocado en los trabajadores recién

[94] Confirmación en UGT 6 (M), quien decía que, inicialmente, “nosotros hemos permitido una serie de cosas”.

contratados para Martorell, se empezó a dar una labor de 'contra-mentalización' llevada a cabo por los delegados sindicales. Se trataba de "explicar a los trabajadores que no era así, que los Supervisores no les solucionarían los problemas" (UGT 4 (M)). CCOO 4 (M) confirmaba esa labor 'boca a boca', típica del delegado sindical, que habría sido llevada a cabo para convencer a los trabajadores que no siguieran las consignas del supervisor. CCOO 7 (M) hablaba de una "batalla ideológica desde dentro de los grupos para minar todo esto [la implantación unilateral del trabajo en grupo] con cuestiones materiales: condiciones de trabajo, falta de cargas de trabajo, categorías..."[95].

La batalla dejó de ser tal cuando empezó a subir a Martorell parte de la antigua plantilla de Zona Franca, con una edad y una cultura sindical distintas. La labor de mentalización no era ya necesaria[96]; es más, según algunos líderes de CGT, se empezó a dar una presión por parte de la plantilla afiliada a UGT y CCOO para que algunas de las irregularidades referidas en las condiciones de trabajo en Martorell se fueran ajustando a convenio[97].

La labor de mentalización a los jóvenes coordinadores y supervisores no era ya necesaria, entre otras cosas, porque los mismos trabajadores viejos que subían de Zona Franca convencían a los jóvenes de la situación en la que se encontraba: "Los trabajadores que llegan con más experiencia y cultura sindical empiezan a extender la solidaridad, incluso dentro de los grupos de trabajo" (CCOO 7 (M)). Se empezó a generar un descontento también entre ellos por las expectativas frustradas y por adquirir conciencia de estar

---

[95] Confirmación por UGT 3 (ZF), quien informaba de que en Zona Franca, cuando los sindicatos empezaron a darse cuenta de en qué podía acabar la figura del coordinador, iniciaron una labor de "ir grupo por grupo, taller por taller, avisando a la gente de lo que debía y no debía hacer el coordinador".

[96] CGT 3 (M) confirmaba el papel de la "gente mayor que iba subiendo de Zona Franca": "tiene otra mentalidad, y además en los 'skill matrix' empieza a ser relegada. Los viejos tienen menor puntuación; eso no favorece mucho que se integren; más bien, hace que se mosqueen. La gente mayor hizo una labor de mentalización de la gente joven".

[97] Ver declaraciones de CGT 1 (M) y CGT 4 (M) en ¿.

siendo retribuidos por debajo de lo que debieran. Los coordinadores eran todos Oficiales de 3ª, una de las categorías más bajas de SEAT, "cuando el coordinador tiene que ser el más cualificado del grupo" (CCOO 7 (M)).

Presionados o no por su afiliación, llegó un punto en que las secciones sindicales mayoritarias obligaron a la empresa a atenerse a lo que decía el convenio:

> "le dijimos a la empresa: 'o nos ponemos a negociar y corregimos todo este proceso que tenéis aquí montado, o vamos a Magistratura de Trabajo'. Si íbamos a Magistratura, estábamos poniendo muy difícil negociar luego el trabajo en grupo" (UGT 5 (M)[98]).

Fruto de esta renovada presión sindical, se firmó un Acuerdo de Casos Críticos en virtud del cual los trabajadores que estaban realizando en Martorell trabajos por encima de la categoría profesional que tenían, cobraban un "plus" que suponía la diferencia entre dicha categoría profesional y la que correspondería en convenio a la labor que estaban desempeñando (“Acuerdo ‘Casos Críticos’”, SEAT-Martorell, 4/III/1993). En efecto, una de las irregularidades con las que se había abierto Martorell es que trabajadores que "estaban haciendo las funciones que en Zona Franca hacían Oficiales 1ª y Oficiales 2ª cobraban como Oficiales 3ª" (UGT 4 (M)). En virtud del Acuerdo de Casos Críticos tales trabajadores cobrarían como plus la diferencia entre su categoría y la que deberían tener; en caso de no llegarse a un acuerdo definitivo sobre trabajo en grupo, tal plus se estabilizaría[99].

---

[98] Confirmación en CGT 3 (M). Según él, tanto los delegados sindicales como los propios trabajadores empezaron a apelar al convenio colectivo (CGT 3 (M)).

[99] Ciertas palabras de UGT 4 (M) inducen a pensar que, en efecto, el Acuerdo de Casos Crítico era fruto de un creciente descontento por parte de los afectados: según este líder sindical, los sindicatos se plantearon “vamos a calmar a la gente” cuando entraron a firmar aquel acuerdo con la empresa.

Fruto también de esa nueva disposición sindical a hacer corregir las irregularidades de Martorell, se dio una lucha para el establecimiento de cargas de trabajo individuales, como era tradicional en la antigua organización del trabajo. CCOO 7 (M) hablaba de la "pelea desde la Comisión de Productividad para que se hicieran cargas de trabajo". Los viejos foros de control y negociación se ponían así en funcionamiento para limitar la introducción unilateral del trabajo en equipo.

6. Factores de la respuesta sindical

Hemos visto como los sindicatos mayoritarios en SEAT hicieron una valoración general positiva del trabajo en equipo, parecida a la que resultó de la investigación en Opel España. La valoración en profundidad revelaba por el contrario la percepción de importantes amenazas en el cambio que la empresa pretendía. Tales amenazas eran aproximadamente las mismas que salían a la luz en las entrevistas sostenidas con los líderes sindicales británicos, cuya valoración general del trabajo en equipo era, por el contrario, negativa.

Aunque la explicación más obvia de estas diferencias nacionales sería la mayor importancia prestada por los líderes españoles a las ventajas encontradas en el trabajo en equipo, las entrevistas muestran la existencia de otros factores externos al cambio que pueden haber intervenido y condicionado la reacción sindical, restando gravedad a la percepción de las posibles consecuencias negativas del cambio. Por otro lado, en el caso de Martorell, como se ha podido entrever en el epígrafe anterior, fuerzas externas al trabajo en equipo determinaron la reacción sindical final al trabajo en equipo, que acabó siendo de rechazo al mismo.

6.1. Factores intrínsecos al cambio (garantías)

A diferencia del proceso de introducción del trabajo en equipo en Opel, el de SEAT quedó frustrado mucho antes de que se llegara a ningún acuerdo con la empresa. El acuerdo de Opel recogía muchas de las demandas que los líderes sindicales de esa empresa hicieron respecto al trabajo en equipo. Las garantías recogidas por el acuerdo constituían, pues, factores intrínsecos al cambio que favorecían la aceptación sindical. Nada similar ocurrió en SEAT; la crisis se echó encima sin que la empresa y los sindicatos hubieran llegado a un acuerdo similar al de Opel.

6.2. Factores extrínsecos

He dividido los factores extrínsecos al cambio en tres niveles, dependiendo del área de actuación al que estén asociados. En todos los casos se trata de fuerzas cuya percepción por parte de los líderes sindicales puede haber tenido una influencia sobre la reacción sindical. Dependiendo del ámbito de actuación de tales fuerzas, las he denominado factores internacionales, nacionales o locales.

6.2.1. Factores internacionales

Serían aquellos factores de la reacción sindical cuyo ámbito de actuación va más allá de los países en los que se integran los lugares de trabajo incluidos en esta tesis. Tales factores inducirían a las diversas posiciones sindicales a converger en torno a la aceptación del trabajo en equipo, según las líneas empresariales expuestas más arriba. Aunque actuaron tanto sobre los líderes sindicales ingleses como sobre los españoles, su peso no fue suficiente como para que no se produjeran importantes diferencias en la reacción sindical al trabajo en equipo en unos centros y otros. Los factores internacionales estaban presentes en la reacción sindical, pero no eran determinantes.

En primer lugar estaba la *conciencia del carácter generalizado del cambio*, la conciencia de que el trabajo en equipo se estaba introduciendo en el sector del automóvil a nivel mundial y era, pues, ridículo oponerse a él. Aunque era más palpable entre los líderes de Opel España, las declaraciones de los líderes de SEAT revelaban también tal conciencia: "Hoy se está produciendo una evolución en la industria del automóvil a nivel mundial que está llevando a los fabricantes a pasar de métodos de producción 'tayloristas' a métodos llamados 'toyotistas'" (UGT, "Trabajo en Grupos. Propuesta de UGT: 2[100]).

Tal conciencia era alimentada por el conocimiento de otras experiencias similares que se estaban dando tanto en el extranjero como en el propio país. CCOO 4 (M) había estado de observador en el proceso de introducción del trabajo en equipo en Opel; UGT 5 (M) hablaba de reuniones con la sección sindical de UGT en esta empresa. Aparte de estos y otros contactos sindicales, SEAT pagó a los líderes sindicales más destacados, como lo había hecho Opel España, *visitas* a otras plantas extranjeras en las que ya se había introducido el trabajo en equipo[101]. Tales visitas estaban destinadas a alimentar esa conciencia de generalización del cambio.

Tal conciencia actuaba en conjunción con otros dos factores, también internacionales, y contribuía con ellos a hacer que pareciera irremediable la aceptación sindical del trabajo en equipo. El primero de tales factores era la fuerte competencia en el sector del automóvil;

---

[100] "La organización del trabajo en grupo no es algo exclusivo de SEAT; está por encima de SEAT y del sector del automóvil incluso" (UGT 8 (ZF)). En las conclusiones de la conferencia internacional organizada por CCOO-SEAT en conjunción con TIE se decía que "todo el mundo estaba de acuerdo en que se seguirá con la implantación del toyotismo en todo el mundo y que por tanto no tiene sentido que los sindicatos se dediquen a oponerse a ello o a ignorarlo" (Conferencia Internacional sobre Toyotismo en el Sector Automovilístico", TIE y CCOO de Cataluña, Barcelona, abril de 1991: 19).

[101] UGT 5 (M) y CCOO 1 (M) confirmaron las visitas de sindicalistas de UGT, CCOO y CGT a fábricas de Volkswagen en Alemania y centros de Ford, General Motors y Volkswagen en Méjico donde ya se había introducido el trabajo en equipo.

el segundo, el carácter multinacional de la empresa. En cuanto al primero de ellos, el razonamiento era que, habiendo una tan *fuerte y creciente competencia en el sector* a nivel internacional, era imposible y/o desaconsejable oponerse a un cambio que se estaba dando en todas las multinacionales del sector: "dentro del sector que estamos y la competencia que hay, no se puede trabajar a contracorriente de lo que trabajan las multinacionales; dentro de eso, vamos a sacar lo que podamos" (CCOO 10 (ZF)[102]).

En cuanto al *carácter multinacional de la empresa*, tanto los líderes de Opel España como los de SEAT eran conscientes de la constricción a su poder de negociación que suponía la posibilidad de que sus respectivas casas matrices divirtieran inversiones hacia otras plantas de la multinacional. CCOO 9 (ZF) lo expresaba de la siguiente manera:

> "SEAT es una empresa que está ahora dentro de un consorcio que son 240.000 trabajadores, de los cuales somos el 6% o el 8%. Somos conscientes de que tenemos que ganarnos un peso ahí, desde el punto de vista sindical, pero también desde el punto de vista industrial (...). Por eso te digo: nuestras discusiones no tienen que ver con la mayoría de las veces con el 'si hacemos o no lo hacemos'; sencillamente hay que hacerlo [negociar el trabajo en equipo], y vamos a ver cómo hay que hacerlo, y vamos a ver por qué, cómo y de qué forma".

Todo ello tenía el efecto de crear una cierta sensación de *inevitabilidad* en torno al cambio que proponía la empresa:

> "Nosotros hemos entendido que estamos en un sistema capitalista. Los métodos de producción los impone el capital. A partir de ahí, los sindicatos tenemos un papel sindical, no político. La cosa era entonces negociar el trabajo en equipo, para poder meternos dentro de los grupos,

---

[102] Confirmación en dossier de la Conferencia Internacional sobre Toyotismo en el Sector Automovilístico, organizada por CCOO y TIE: "El éxito obtenido por las empresas japonesas y más tarde por los transplantes japoneses en EEUU lo ha espoleado de tal forma que hoy todos los fabricantes de coches se ven presionados a introducir el toyotismo" (3).

> porque conocemos casos de empresas de fuera donde los sindicatos han negociado y no han sido desplazados; en cambio, donde los sindicatos han adoptado una postura radical, al final han quedado totalmente desplazados, han tenido que rebobinar y considerar su postura" (CCOO 7 (M)[103]).

No obstante, la incidencia de este tipo de justificación no fue tanta en las entrevistas sostenidas en SEAT como se dio en Opel España. Los sindicalistas de aquella empresa no tenían tan presentes las constricciones de tipo internacional que acaban de ser descritas como les ocurría a los de Opel. Hubo ocasiones incluso que los argumentos de carácter internacional eran matizados. UGT 2 (M) admitía que "tenemos que entrar en la cuestión de la competitividad", pero a continuación añadía que:

> "no tenemos que guiarnos precisamente por las formas que vengan del Sudeste Asiático. SEAT debe competir dentro de ese mercado, pero con connotaciones diferentes, en base a la calidad del producto, y en base al funcionamiento de los clientes".

El mercado y la competencia no parecían tan determinantes. Las declaraciones de otro líder sindical incidían en lo mismo:

> "Donde más beneficios saque la empresa, es ahí donde más invertirá. Siendo consciente de eso, tampoco hay que bajarse los pantalones (...). Nosotros no podemos competir en salarios bajos; ese cuarto o quinto que ganan de menos los [trabajadores] de fuera con relación a nosotros es un handicap. Como sabemos que en eso no podemos, ni queremos, competir, estamos haciendo lo posible por que los compañeros de Skoda suban sus salarios" (CCOO 9 (ZF)).

---

[103] "No entrar a negociar no significaba que no entrara la cosa [el trabajo en equipo] unilateralmente" (CCOO 11 (L)).

Es posible que esto revele que la percepción de las presiones internacionales en la negociación con la empresa no es constante ni homogénea en todos los centros de trabajo estudiados.

6.2.2. Factores nacionales

Los factores nacionales de la reacción sindical al trabajo en equipo son aquellos cuyo ámbito de actuación es el país en el que se inserta cada uno de los centros de trabajo considerados. A diferencia de los factores internacionales, los factores nacionales pueden actuar tanto a favor como en contra de la aceptación sindical del cambio. Por otro lado, pueden actuar cualificando tal reacción, como vimos en la comparación entre las filiales de General Motors Europe en Gran Bretaña (Vauxhall) y España (Opel).

En un sistema de relaciones laborales como el español diversos sindicatos compiten en torno a líneas ideológicas distintas por la representación de los mismos trabajadores en el lugar de trabajo. Tal factor, denominado *estructura sindical*, podía condicionar la postura sindical hacia el trabajo en equipo, al mantenerla más sujeta a la voluntad percibida entre los trabajadores de lo que ocurriría en una fábrica alemana, donde casi todos los operarios están representados por el mismo sindicato. Si se detectara una voluntad general negativa hacia el trabajo en equipo, una postura sindical aquiescente al mismo podría traer consigo en España un resultado adverso en las siguientes elecciones sindicales; y a la inversa: tal clima contrario al trabajo en equipo entre la plantilla facilitaría el que un sindicato explotara e intentara liderar tal posición contraria al cambio.

No obstante, ninguno de los dos sindicatos mayoritarios, UGT o CCOO, pareció mostrarse inclinado a una postura de este tipo, quizá porque:

> "No puede pretenderlo un sindicato sin el otro; sobre todo en una plantilla como la de SEAT, donde CCOO y UGT tienen una gran

implantación. En otra empresa donde uno de ellos sea minoritario, no te digo yo que no"[104].

La razón que se daba de ello era precisamente que "es muy fácil el manejo de la oposición" al trabajo en equipo (CCOO 2 (ZF)[105]); dicho de otro modo, se creía fácil suscitar tal sentimiento de oposición entre la plantilla, posiblemente porque se esperaba que la actitud de la misma hacia el trabajo en equipo no fuera muy positiva. Ello motivaba el que ninguna de las dos secciones sindicales mayoritarias se atreviera por separado a embarcarse en el cambio sin el consentimiento de la otra. Dicho de otro modo: ante una percepción negativa del cambio por parte de la plantilla, la solución era la *unidad de acción sindical*, para que ninguna de las dos secciones sindicales pudiera capitalizar el que la otra hubiera entrado a negociar el trabajo en equipo con la empresa.

No obstante, si bien la estructura sindical pareció ser neutralizada como factor entre CCOO y UGT, no ocurrió otro tanto con la CGT, especialmente en Martorell. Confirmando quizá las previsiones referidas, los líderes sindicales de CGT se arrogaban el haber sido los que habían logrado involucrar a las otras dos secciones mayoritarias en denunciar las irregularidades de Martorell. Según ellos, lideraron el descontento surgido incluso entre los afiliados a CCOO y UGT y arrastraron así a las cúpulas de estas dos secciones sindicales a que también ellas se sumaran a la denuncia de determinadas situaciones que ocurrían en esa fábrica. Varios líderes de CGT coincidieron en la descripción de una de tales situaciones: la pretensión de la empresa de que los operarios de MOD pusieran un sello de calidad a su trabajo, tarea que tradicionalmente era responsabilidad de otro tipo de operarios, los Verificadores:

---

[104] UGT 5 (M) era de la misma opinión; según él, "si un solo sindicato tiene una mayoría muy grande, es posible que lo haga".

[105] Confirmación en CCOO 3 (ZF): "Sin CCOO y UGT es difícil que se firmara acuerdo alguno, porque esas cosas contra las que están en contra [cualquiera de los dos sindicatos] se pueden realzar".

> "Hubo situaciones muy graciosas. Prácticamente en ocho horas algunos [delegados sindicales] decían que había que hacerlo, luego que no, luego que sí... Decían 'de acuerdo, no vamos a hacerlo'; llegaban después a la Jefatura y les decían 'coño, que esto es el trabajo en equipo, lo hemos pactado', bajaban otra vez a la gente con ello, pero la gente se ponía como una fiera. [¿De qué sindicato eran?]. Sobre todo, de UGT. Los compromisos que tenían era de que se aplicase el trabajo en grupo, pero la gente decía que no, que no podía ser, porque les estaban tomando el pelo. Les creaba una contradicción, hasta que al final se pusieron en contra, porque la propia gente suya nos estaba siguiendo"[106].

Es posible, pues, que la estructura sindical haya intervenido en que la reacción sindical al trabajo en equipo fuera finalmente contraria en Martorell, donde la empresa pretendía introducirlo unilateralmente.

La postura de la CGT, tanto en Martorell como a lo largo de todas la negociación del trabajo en equipo, revela también que la *ideología* jugó un papel como factor de la reacción sindical, aunque la unanimidad de CCOO y UGT haga pensar lo contrario. No obstante, los líderes de estas dos secciones sindicales achacaban sólo a la "irresponsabilidad" de la CGT el que se pudiera permitir tal postura negativa. Al ser una sección abocada a la representación de una minoría, su responsabilidad ante la plantilla no era, según ellos, equivalente a la de los otros dos sindicatos, con lo cual se lo podía permitir.

Otras peculiaridades del sistema español de relaciones laborales pudieron influir en la reacción sindical, facilitando, como ocurrió en Opel España, una valoración positiva del mismo que se distinguía por completo de la que me fue dado encontrar entre los sindicatos ingleses. En primer lugar, como hemos podido apreciar al principio del capítulo, la labor sindical en el lugar de trabajo cuenta en España

---

[106] Confirmación en CGT 3 (M), CGT 5 (M), CGT 6 (M). Según éste último, en Martorell querían "que cada trabajador se hiciera responsable de la calidad del producto. Nosotros dijimos que no se podía hacer, que para eso había unos Verificadores. La gente saltó a favor de nosotros".

con una *cobertura legal* de la que carece en Gran Bretaña, por haber sido paulatinamente desmontada por la administración conservadora británica a lo largo de la década de los '80. Tal cobertura legal es especialmente densa en grandes centros de trabajo como SEAT, en los que la lucha sindical ha ido añadiendo año a año al convenio un mayor número de controles sobre la actividad empresarial. Esta cobertura legal era uno de los elementos que permitían a los líderes sindicales de SEAT confiar en la posibilidad de reaccionar contra el trabajo en equipo, si éste llegaba a adquirir tintes negativos[107]. De ahí, posiblemente, que, a pesar de la percepción de importantes peligros en el cambio, la valoración general fuera positiva. Cuando la oportunidad llegó en Martorell de poner en acción los recursos legales a disposición del sindicato, no fue difícil, como hemos visto más arriba, hacer que la empresa corrigiera las situaciones que no se atenían a la letra del convenio.

Pero no sólo la cobertura legal distinguía los casos inglés y español: la *organización del sindicato en la empresa* es otro factor que puede explicar la valoración general positiva realizada por los sindicatos mayoritarios en las fábricas españolas. Carente de protección legal, la fuerza organizativa del sindicato inglés se funda casi exclusivamente en la figura del *shop steward*, un representante de 35-40 trabajadores que es elegido directamente por ellos. Sus funciones entran por ello fácilmente en conflicto con las del líder de equipo y, en cualquier caso, éste puede ser fácilmente visto por el sindicato como una amenaza para aquél. La gran mayoría de los representantes sindicales en la empresa son shop stewards. Por el contrario, tanto el delegado sindical como el delegado a comité de empresa, ambas figuras reconocidas legalmente en España, representan a un colectivo mayor de trabajadores y compatibilizan tal labor con la desarrollada en el comité de empresa. Aunque por debajo de ambas figuras las secciones sindicales mayoritarias cubren los huecos en SEAT con cuadros sindicales, tales cuadros son meros

[107] Según CGT 3 (M), los intentos de introducir unilateralmente el trabajo en equipo en Martorell no podían tener muchos visos de prosperar: "en la medida en que había un convenio, impedía que este sistema pudiese cuajar".

contactos sindicales a los que los trabajadores no atribuyen una responsabilidad equivalente al delegado sindical[108]. Por otro lado, aunque teóricamente son elegidos por los afiliados, es el Secretario de Organización el que los propone. Todo apunta hacia una estructura sindical mucho más centralizada de lo que ocurre en Gran Bretaña. En resumen, mientras que el shop steward es la única base organizativa del sindicalismo británico, los representantes sindicales españoles (a) representan a un mayor número de trabajadores, (b) su labor sindical no se reduce a esta representación de grupo, puesto que también se desarrolla en el comité de empresa, y (c) están protegidos por la ley. Es lógico que el sindicato inglés se vea mucho más amenazado por la figura del coordinador o líder de equipo, inherente al trabajo en grupo, de lo que se sienten los sindicatos españoles. Estos tienen mayor margen organizativo que los sindicatos ingleses para dar una valoración general positiva del trabajo en equipo.

6.2.3. Factores locales

Considero factores locales de la reacción sindical aquellos cuyo ámbito de actuación se restringe a la empresa o el lugar de trabajo. Así como el análisis de los factores nacionales mostraba la vitalidad del sistema nacional de relaciones laborales, también las entrevistas revelaron la importancia de ciertos elementos específicos del marco de regulación de las relaciones laborales en SEAT.

Como se ha visto al principio de este capítulo, SEAT, y especialmente la vieja fábrica de Zona Franca, tenían a sus espaldas

---

[108] Un sindicalista de CCOO en Opel, conocedor de la realidad sindical británica, explicaba la diferencia:

> "el consejero es un trabajador como cualquier otro, y no tiene ninguna función sindical específica en planta. Lo tenemos como alguien de confianza del sindicato, alguien que sirva de apoyo al delegado sindical. No juega un papel como el del *shop steward* inglés, porque no va a hacer un seguimiento de nada; para eso tenemos a los delegados sindicales. Es algo así como una figura de enlace. Nos permite captar mejor la opinión de los afiliados".

una larga e intensa historia de movilizaciones que había ido forjando una *fuerte cultura sindical entre la plantilla*, y un arraigo y una confianza de los sindicatos en ella que posiblemente no existían en otras empresas del sector. Uno de los sindicalistas jóvenes de Martorell comentaba lo siguiente:

> "SEAT fue vanguardia del movimiento obrero; la plantilla vieja ha pasado mucho aquí dentro; los jóvenes que entramos hace ocho, siete, seis años, nos contagiamos muy rápidamente de aquello, también porque la mayoría de nosotros somos hijos de trabajadores de la SEAT. Veníamos ya con esa cultura de que cualquiera pegaba un silbido en la cadena y no importaba que fueras eventual: salías al pasillo. Gracias a eso, la empresa tiene clarito en SEAT que, o cuenta con los sindicatos, o no se tira para adelante" (CCOO 10 (M)).

El ejemplo más claro de la influencia de esa cultura sindical en la reacción de los sindicatos al trabajo en equipo estuvo en la subida de los viejos trabajadores de Zona Franca a Martorell:

> "Cuando empieza a subir gente de Zona Franca, de la vieja plantilla, hay otros hábitos. Eso desactiva en parte ese proyecto de ir poco a poco poniendo en práctica el plan [de introducir el trabajo en grupo]" (UGT 6 (M)).

> "La conciencia sindical en Zona Franca es muy fuerte; no se trata de llevar carnet, sino de algo más. Sabían [en la empresa] que tenía que haber un acuerdo. Cuando intentaron alguna cosa por su cuenta, no nos costó nada a los sindicatos tomar iniciativas... por ejemplo, arrancar los carteles de mejora continua" (CGT 4 (M)).

Esos trabajadores no aceptaban ya las consignas que la empresa había estado lanzando a los trabajadores jóvenes que les habían precedido ("a estos [los trabajadores veteranos], cuando les decían que la empresa es una familia, y todo eso, se reían" (UGT 4 (M))); tampoco aceptaban ciertas condiciones de trabajo que diferenciaban Martorell de Zona Franca. CCOO 7 (M) se refería al absentismo,

"que en Zona Franca estaba cubierto con un personal específico" y en Martorell era cubierto por los propios miembros del grupo: "Esto, claro, ha ido variando al venir más trabajadores, al venir la fuerza sindical más organizada, y a partir de ahí poder hacer frente a la empresa"[109]. Otro ejemplo revelaba que esa fuerza sindical pudo incluso haber arrastrado a sus representantes:

> "Algunos días, de la noche a la mañana, se subía el ritmo de la cadena. Finalmente los trabajadores se salieron un día al pasillo, se movilizaron, reivindicaron sus cargas de trabajo y la empresa, para parar el conflicto, tuvo que acceder a la postura de los sindicatos" (CCOO 7 (M)).

Uno de los obstáculos más serios para una hipotética oposición sindical al trabajo en equipo era, de acuerdo a algunos autores que sostienen la bondad del mismo para los trabajadores, una *actitud favorable de los mismos* hacia tal cambio. Tal actitud podría dejar desmarcados a los sindicatos e individualizar las relaciones laborales, poniendo directamente en contacto a la empresa con sus empleados. Si bien la prueba de que tal cosa podía ocurrir se dio al inicio del funcionamiento de Martorell, cuando la mayor parte de los trabajadores jóvenes, recién contratados y formados por la empresa eran más proclives a sus consignas[110], más tarde la actitud de los trabajadores cambió de signo y fue precisamente eso lo que permitió a los sindicatos frenar a la empresa en sus pretensiones. Detrás de esa actitud de los trabajadores veteranos estaba la cultura sindical acumulada durante años en SEAT. La conciencia de esta potencialidad pudo ser otro factor por el cual los líderes sindicales de SEAT afrontaron el trabajo en equipo con una confianza que no existía en otras empresas españolas o extranjeras. No se trataba sólo del marco legal, sino de la fuerza que lo podía poner en efecto.

---

[109] Confirmación en CGT 7 (M), quien hablaba de la "resistencia directa que se empezó a dar en Martorell" y la justificaba "por la gente mayor que iba subiendo de Zona Franca: tenía otra mentalidad".

[110] "Eran todo jóvenes, una nueva cultura que se integraba en el mundo laboral, no tenían otras prácticas laborales anteriores" (UGT 6 (M)).

Finalmente, otros factores locales no parecieron tener el efecto deseado sobre la reacción sindical. La *situación económica de la empresa*, pésima en el caso de SEAT, debiera haber actuado en conjunción con los factores internacionales para inducir un mayor sometimiento sindical a las pretensiones de la empresa. Del mismo modo que los factores internacionales no parecían recibir una atención equivalente a la recibida en Opel, la situación económica de la empresa no apareció en las entrevistas como determinante de la aceptación sindical del cambio.

Otro factor local es el *clima de relaciones laborales*. En este caso el malestar laboral acumulado a lo largo de los ochenta no constituía una garantía de la viabilidad del cambio. CCOO 3 (ZF) advertía de que un mal clima de relaciones laborales facilitaba el que una sección sindical liderase el descontento y echara abajo el proyecto de la empresa, tal y como había ocurrido con la CGT en el momento en que UGT y CCOO firmaron un acuerdo con la empresa por el cual medio millar de trabajadores de mantenimiento pasarían a hacer trabajos directos (ver más arriba, epígrafe II.II.). Martorell mostró un amago de tal dinámica, según hemos visto en estas páginas.

7. Conclusiones

La historia de la introducción del trabajo en equipo en SEAT es, como en el caso de Opel España, una historia frustrada, al menos en el periodo que comprende el trabajo de campo realizado en la empresa. No obstante, SEAT tiene también en común con Opel España el que la razón del fracaso no fuera la oposición sindical. En el caso de Opel España, había sido la plantilla, más que la cúpula de las principales secciones sindicales, la que se había opuesto (por un estrecho margen de votos) a la introducción del trabajo en equipo; en el caso de SEAT, fue la dura crisis por la que atravesó la empresa en 1993 la que dio al traste con cualquier intento de cambiar la organización del trabajo. Excepto en la planta de Martorell, donde la empresa intentó introducir el trabajo

en equipo de forma unilateral, los sindicatos no se opusieron al cambio. La valoración general del trabajo en equipo por parte de los líderes sindicales de SEAT, excepto en el caso de la minoritaria CGT, fue positiva. Opel España y SEAT coincidían además en que las dos secciones sindicales mayoritarias (CCOO y UGT) estaban muy próximas en su valoración y reacción general ante el cambio.

En primer lugar, los líderes sindicales de CCOO y UGT en SEAT percibían en el trabajo en equipo ventajas muy similares a las que habían sido mencionadas por sus colegas de Opel España: la rotación por distintos puestos de trabajo reportaría una mejora para la salud física y psíquica del trabajador; la polivalencia requerida a los miembros del equipo traería consigo una mayor formación y cualificación para el mismo; por otro lado, se esperaba que esa mayor cualificación estuviera asociada a una mejora salarial; se creía también que la autonomía del trabajador en el seno del equipo sería mayor que en la anterior organización del trabajo; finalmente, como en el caso de Opel España, había líderes sindicales de UGT que valoraban como propias las mejoras de productividad laboral que la empresa iba a extraer del cambio.

En segundo lugar, la percepción de las oportunidades que entrañaba el trabajo en equipo no impedía que los líderes sindicales de CCCO y UGT en SEAT percibieran en dicho cambio riesgos similares a los que percibían sus colegas de Opel España. En cuanto a los líderes de la CGT, coincidían con sus colegas de CCOO y UGT en la percepción de estas amenazas, pero diferían de ellos en no percibir ventaja alguna en el cambio. El trabajo en equipo, de acuerdo a la mayoría de los sindicalistas entrevistados, podía suponer una pérdida de puestos de trabajo y una intensificación pareja del esfuerzo por parte de los trabajadores del equipo. Todo ello vendría determinado por la asunción de tareas diversas de producción dentro del equipo, por la asunción de tareas indirectas por parte del personal de producción, por la responsabilidad colectiva en el desempeño de todas ellas, por la mejora continua y por la cobertura de absentismo por parte del

propio equipo. El trabajo en equipo podría dar lugar también a mejoras de productividad por las que los trabajadores no recibieran compensación alguna. Finalmente, había una clara conciencia de que el trabajo en equipo entrañaba un riesgo de marginación del sindicato en el taller, en la medida en que el 'líder de equipo' pasara a ocuparse de las funciones diarias desempeñadas tradicionalmente a diario por los representantes sindicales.

Lamentablemente, la crisis de 1993 impidió que las experiencias pilotos que habían tenido lugar en Landaben y Zona Franca, así como el trabajo de negociación entre empresa y sindicatos, cuajaran en un Acuerdo de Trabajo en Equipo similar al que se firmó en Opel España. Ello nos impide saber si las demandas con las que los sindicatos pretendían contrarrestar los peligros antes citados hubieran sido aceptadas por la empresa. Sí sabemos, en cambio, que algunas de esas demandas eran muy similares a las que habían sido formuladas por los sindicalistas de Opel España. Concretamente, la elección del 'líder de equipo' por parte del propio equipo era una de las formas más claras como los sindicatos se proponían que la marginación sindical que se podía obrar a través de él no llegara a ser efectiva. No sólo se daba una coincidencia entre la valoración sindical del trabajo en equipo en Opel España y SEAT, sino también una similitud sustancial entre las demandas formuladas a la empresa por parte de las dos secciones sindicales mayoritarias en ambas empresas.

La "propuesta" presentada conjuntamente al comité intercentros por las secciones sindicales de UGT y CCOO reflejaba cuáles eran las principales demandas de estas dos secciones en relación al 'trabajo en grupo' ("Propuesta de la Representación Social al Documento Base Presentado por la Empresa", 23/X/1991). Sistemáticamente, frente a las funciones con las que la empresa quería dotar a las figuras del 'coordinador' y el 'supervisor', la propuesta sindical defendía el marco institucional previo que constituía el sistema de relaciones laborales en SEAT, y muy especialmente, su pilar básico: el comité de empresa. Así, frente a la

posibilidad de que el 'supervisor' creara un "sistema de pérdidas, formación y absentismo", la propuesta defendía que "los sistemas de mejora de la formación deberán ser pactados, en cada momento, *con la Representación de los Trabajadores*"; es decir, con el 'comité de empresa' (Ibid: [1]). Es sólo un ejemplo de cómo las demandas sindicales trataban de reforzar el papel de la principal institución en la que se depositaba el poder y el arraigo de los sindicatos en la empresa española.

La propuesta sindical pugnaba por defender otras instituciones fuertemente ligadas al 'comité'. Este era el caso del 'convenio colectivo' o de alguna 'comisión paritaria'; fundamentalmente, la Comisión de Clasificación Profesional. Frente a la propuesta de la empresa de que el 'teamleader' colaborara en la "evaluación y selección de los nuevos miembros del grupo", la propuesta sindical afirmaba que "la evaluación y contratación se efectuará *según lo establecido en Convenio*, para los temas de vacantes, promoción y contratación" (Ibid: [2], cursiva mía). Frente a la posibilidad de que el supervisor "determinara los perfiles de los puestos de trabajo", los sindicatos querían que el supervisor "propusiera los perfiles de los puestos de trabajo *a la Comisión de Clasificación Profesional*" (Ibid: [1], cursiva mía). Es muy posible que, de haberse dado un acuerdo definitivo sobre trabajo en grupo, similar al que tuvo lugar en Opel España, tal acuerdo hubiera registrado, junto a una admisión sindical de la nueva organización del trabajo, la intervención y reforzamiento de las principales instituciones que constituían el sistema de relaciones laborales en SEAT.

El proceso de desarrollo de las pruebas piloto en Landaben y Zona Franca demuestra, de hecho, la capacidad de las organizaciones sindicales para ir conformando la introducción del trabajo en equipo de acuerdo al marco institucional previo, sin que produjera ninguno de los daños posibles que los líderes sindicales veían en él. El primer acuerdo para la realización de pruebas piloto, firmado en Landaben, era escueto, encargándose fundamentalmente de las figuras del 'coordinador' y del 'supervisor'; no entraba siquiera a detallar las funciones del

primero de ellos. Tampoco existía indicación alguna de cómo sería elegido el 'coordinador' ('líder de equipo', en otras empresas). La falta de concreción en ciertos puntos, dado lo espinoso de su carácter, daba un margen a la empresa, en general, y al 'supervisor' y al 'coordinador', en particular, para cambiar el marco de regulación tradicional y cotidiano de las relaciones laborales en el taller.

Significativamente, la prueba piloto fue inmediatamente interrumpida por los sindicatos, y la declaración de algún entrevistado inducía a pensar que fue precisamente por ello: "la actuación unilateral de la empresa en la selección de los supervisores", o el hecho de que se indujera al personal a que "obedeciera mucho más al jefe [de equipo] que a los sindicatos", eran mencionados como motivos en documentos y entrevistas.

Más significativo aún es que fuera necesario firmar un nuevo acuerdo para la realización de pruebas piloto y que en él apareciera ya mucho más detallado el proceso de elección del 'supervisor' y del 'coordinador'. También aparecía mucho más detallada cuál sería la carga de trabajo a desarrollar por cada equipo. Los sindicatos demostraban así su capacidad de reaccionar ante la posibilidad de que fuera violado el marco previo de regulación laboral. En el caso de las cargas de trabajo, estas habrían de ser elaboradas por "los Servicios Técnicos y el Supervisor", y la Comisión de Seguimiento de las Pruebas Piloto dispondría de información en detalle sobre el cálculo de las mismas; en el caso de los 'supervisores', se establecía un mecanismo detallado de selección, sobre el cual los sindicatos podrían ejercer un control; en el caso de los 'coordinadores', se establecía un proceso por el cual empresa y miembros del equipo intervendrían a partes iguales en su elección. En ambos casos ('supervisor' y 'coordinador'), las atribuciones de la Comisión de Seguimiento resultaban acrecentadas respecto al acuerdo anterior.

La mera existencia de dicha Comisión de Seguimiento, que recuerda a la 'comisión paritaria' creada en Opel España con motivo del Acuerdo sobre Trabajo en Equipo, revela como este

cambio, lejos de suponer una reforma sustancial del sistema de relaciones laborales en la empresa, estaba dando lugar a una reproducción del marco institucional previo. Dicho marco institucional estaba plagado, como hemos visto en uno de los primeros epígrafes del capítulo, de 'comisiones paritarias' que, adheridas al comité de empresa, trataban diversos aspectos de la relación laboral. La Comisión de Seguimiento del Trabajo en Equipo pasaba a ser una más.

En cuanto a la 'vía de hecho' para la introducción del trabajo en equipo practicada en Martorell, hemos visto como inicialmente la dirección de la empresa se las arregló para transformar el sistema de relaciones laborales en la planta: muchos elementos del cambio estaban siendo introducidos eludiendo la negociación con los sindicatos y haciendo caso omiso de lo pactado en convenio para todas las fábricas de la empresa. No obstante, ello no duró mucho. Una vez que la crisis obligó a la compañía a despedir a los trabajadores jóvenes expresamente contratados y adiestrados para trabajar en equipo en Martorell, y tuvo que admitir a trabajadores procedentes de la planta de Zona Franca, estos últimos se convirtieron en la palanca con la que las secciones sindicales de Martorell pudieron hacer efectivas las viejas instituciones que regulaban las relaciones laborales en SEAT. La cultura sindical de los trabajadores de Zona Franca fue determinante en hacer valer el sistema de relaciones laborales que había sido creado en SEAT a lo largo del tiempo. La firma de un Acuerdo de Casos Críticos, en virtud de la cual los trabajadores que estaban realizando trabajos por encima de su categoría profesional cobraban un "plus" que cubría la diferencia entre su categoría y la categoría correspondiente a los trabajos que realizaban, era una prueba de que las cosas estaban volviendo a su cauce. El restablecimiento de las cargas individuales de trabajo era una prueba adicional.

Indudablemente, en la consideración de los líderes sindicales que intervinieron en la negociación del trabajo en equipo en SEAT figuraban las fuerzas de ámbito internacional mencionadas por los defensores de la idea de Convergencia de los sistemas de relaciones

laborales. De nuevo, como en Opel España, los sindicalistas entrevistados aludieron al carácter generalizado del cambio, a cuya conciencia coadyuvaban las visitas pagadas por la empresa a factorías extranjeras donde ya se había introducido el trabajo en equipo; también aludieron a la fuerte competencia existente en el sector, que obligaba a los sindicatos a aceptarlo, si querían que la empresa conservara su competitividad en un marco de fuerte competencia internacional; en relación a ello, se mencionó el carácter multinacional de la empresa, que hacía aún más acuciante dicha necesidad. Las fuerzas de la convergencia estaban, pues, bien presentes también en el caso de SEAT.

No obstante, la aceptación negociada del trabajo en equipo en Zona Franca y Landaben (finalmente frustrada por razones no sindicales) estaba también motivada por factores nacionales que nada tenían que ver con un proceso de convergencia de los sistemas de relaciones laborales. Como ocurrió en Opel España, la rivalidad sindical entre las dos secciones sindicales mayoritarias, que le hubiera podido servir a una de ellas para rentabilizar el descontento que provocara el trabajo en equipo entre la plantilla, resultaba neutralizada por la unidad de acción sindical que presidió el proceso de negociación del cambio. Únicamente la CGT se manifestó abiertamente contraria a la introducción del trabajo en equipo. Según algunos de sus líderes, esta sección sindical fue capaz de rentabilizar a su favor el descontento de la plantilla de Martorell, haciendo que las otras dos secciones sindicales le secundaran en su protesta frente a la empresa.

Otro factor nacional que pudo influir decisivamente tanto en la percepción del cambio como en la respuesta sindical al mismo era la organización y el tipo de actividad sindical en la empresa. A diferencia de Opel España, este factor no fue expresamente mencionado por los líderes sindicales entrevistados en SEAT. A pesar del mayor arraigo logrado por los sindicatos en los talleres de esta empresa, la actividad sindical se desarrollaba fundamentalmente, como en la mayoría de las empresas españolas (ver cap.III), a nivel de lugar de trabajo y/o de empresa. Ello, junto a la

cobertura legal provista por la legislación española, generaba una cierta confianza en que el trabajo en equipo no podría ser, a través de la figura del 'líder de equipo', un factor de demolición de la presencia sindical en la empresa. Como veremos más adelante, no ocurría otro tanto en el caso británico estudiado en esta tesis.

A los factores nacionales, se sumaban en el caso de SEAT factores locales que podían generar todavía mayor confianza entre sus líderes sindicales. En primer lugar, en el epígrafe correspondiente ha quedado claro como la plantilla de esta empresa había ido desarrollando durante décadas una cultura sindical que se mostró extraordinariamente efectiva en el caso de Martorell, cuando los sindicatos intentaron contrarrestar los esfuerzos de la empresa por introducir unilateralmente el trabajo en equipo. En segundo lugar, a la cobertura genérica provista por la legislación española se sumaba la acumulada durante años en el convenio colectivo de SEAT. Toda esta cobertura legal demostró ser muy útil cuando los trabajadores más veteranos, recién llegados de la vieja factoría de Zona Franca, la hicieron valer en la nueva planta de Martorell. La confluencia de los factores locales y nacionales generó entre los líderes sindicales de Martorell una confianza en su propia capacidad de contrarrestar los efectos negativos del trabajo en equipo que posiblemente no tenían (al menos en la misma medida) los líderes sindicales británicos.

CAPÍTULO 6

INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN FASA-RENAULT

1. Introducción a la empresa

Renault ha estado "presente comercialmente en España desde principios de siglo" (Charron, 1990: 45-63). En los años '50, debido a las fuertes restricciones a la importación impuestas por el gobierno español, decidió fabricar directamente en el país. Ello se consiguió a través de la empresa Fabricación de Automóviles Sociedad Anónima (FASA), de la que poseía inicialmente el 15%. FASA comienza su andadura en 1953, produciendo con licencia de la compañía francesa los populares 4CV. En 1965, en vista del buen resultado que estaban dando sus coches en el mercado español, Renault se fusiona definitivamente con FASA. Nace así FASA-Renault (Charron, 1990: 45-63).

Si las restricciones a la importación habían obligado a la Règie Renault a producir directamente en España, la imposición de fuertes cuotas de contenido nacional[1] forzaron un proceso de integración vertical en la filial española. La imposibilidad de comprar piezas en el exterior, hizo que FASA acabara comprando las empresas españolas que la habían provisto inicialmente, como

[1] La imposición de contenido nacional en el producto se fue incrementando hasta llegar al 90% del valor del vehículo en 1957 (Charron, 1990: 46).

la sevillana ISA, que producía motores. Por el mismo motivo, expandió sus operaciones en Valladolid, añadiendo la fabricación de mecanizados al montaje de vehículos. Finalmente, se emprendió la construcción de dos nuevas fábricas en esta ciudad: una de Carrocerías y otra de Motores, que acabó sustituyendo a ISA. Ambas fábricas están ahora anexas al centro de Montaje.

La expansión de la demanda durante la década de los '50 y '60 todavía permitió añadir una nueva planta de montaje a todo este complejo fabril: Montaje 2. Más tarde, el establecimiento de Ford en España (1972), y la consiguiente aprobación de medidas de "interés preferencial" para el automóvil, animaron a Renault a hacer nuevas inversiones, esta vez en Palencia, donde se abrió en 1978 un centro de montaje y otro de carrocerías (Charron, 1990: 50; Castaño, 1985: 21-49). En resumen, esta empresa cuenta en la actualidad con instalaciones en Valladolid (su centro principal), Sevilla y Palencia.

Con el objeto de cubrir todos los segmentos de la demanda en un mercado sumamente protegido, FASA-Renault llegó a ser una de las empresas españolas con una gama más amplia de modelos[2]. Ello impedía su modernización tecnológica. La progresiva saturación del mercado interior (para los niveles de renta por entonces existentes en España), junto a la aparición de dos grandes multinacionales norteamericanas, capaces de generar considerables economías de escala, hicieron que esta estrategia comercial quedara pronto obsoleta. A partir de los '70, Renault empieza a plantearse una modernización tecnológica de sus instalaciones (Charron, 1990: 56).

Esa modernización pasaba, por un lado, por la automatización de muchas fases de la producción; por otro, por una racionalización de la gama que hiciera posible dicha automatización (Castillo, 1991a: 266; 280-288; Charron, 1990: 56). Se trataba de adecuarse a la forma de producir de las multinacionales norteamericanas, con el objeto de poder competir

[2] "Tu podías fabricar aquí (...) toda la gama posible de automóviles que el público español podía comprar. Era una fábrica preparada para la complejidad" (Jefe Dpto. Valoración).

con ellas dentro del país, y, en general, dentro un sector crecientemente internacionalizado, pues no era posible conformarse ya sólo con el mercado nacional; había que abrirse a la exportación.

2. Evolución de las relaciones laborales en la empresa

La instalación de FASA en Valladolid y su fuerte crecimiento durante la década de los '50 y '60 produjeron una contratación masiva en la ciudad. Tras proveerse inicialmente de operarios sin cualificación alguna, procedentes del campo[3], la empresa emprendió una política de contratación de "obreros supracualificados" (Charron, 1990: 48-50). Los elevados salarios y las perspectivas de promoción[4] hicieron que los jóvenes con mayor cualificación de la ciudad fueran, en efecto, atraídos hacia la empresa, aun teniendo que desempeñar en ella trabajos por debajo de la formación que habían recibido. Trabajar en FASA era por entonces considerado todo un privilegio en Valladolid; suponía, en palabras de uno de los entrevistados, "tener la vida casi resuelta" (CCOO 5[5]).

En los años '70 varios hechos desmontaron esta impresión. Los esfuerzos de automatización y racionalización de la gama productiva coincidieron con los primeros signos de ralentización de la demanda que mostraba el mercado español. Ambos hechos suponían un excedente cada vez mayor de mano de obra[6]. La

[3] "La gran mayoría de los trabajadores de FASA eran procedentes de la agricultura local (...), con unas jornadas de trabajo muy dilatadas en algunos momentos, pero inexistentes en otros" (Jefe Dpto. de Valoración).

[4] "FASA era la empresa que más pagaba en el sector... con SEAT, y tenía las mejores condiciones de seguridad, no sólo en la industria, sino en la región" (Jefe Dpto. Valoración).

[5] Confirmación por parte de uno de los directivos entrevistados: "Se pagaba bien, pero el trabajo era tedioso" (Directivo de Carrocerías).

[6] Los excedentes de mano de obra serían cada vez mayores a partir de este momento. Según Bosch, en 1989 a la empresa le sobraban todavía 6.000 de sus 20.000 puestos de trabajo (Bosch, 1989). Los datos aportados por Castillo

voluntad consiguiente de reducir plantilla por parte de la empresa tropezó, además, con los problemas políticos que atravesaba la sociedad española en aquel momento. Finalmente, dicha reducción de plantilla mermaba las posibilidades de promoción de los trabajadores, y tal efecto era especialmente acusado entre aquellos que disponían de una cualificación que no podían poner en práctica en sus puestos de trabajo, como era el caso de los 'obreros supracualificados' contratados por FASA[7].

Todos estos factores contribuyeron a que Renault atravesara entre 1974 y 1976 una "tensión social permanente en sus diferentes fábricas" (Charron, 1990: 52). Cada año se producía una gran huelga y hubo años en que la huelga se repitió, como 1974. Aparte de ello, apareció en sus talleres un fuerte "movimiento asambleario", que llegó a distinguir a FASA del resto de las empresas del sector. La voluntad de la plantilla se expresaba a través de asambleas y consejos de taller que eludían los canales del sindicato único creado por el régimen de Franco (Charron, 1990: 52-53). La Sala de los Quinientos era el órgano en el que culminaba dicho movimiento asambleario. Estaba constituida por delegados elegidos de modo semi-clandestino a razón de un delegado por cada cincuenta trabajadores. La articulación del movimiento obrero y sindical en la empresa no daba por entonces para más, debido a la clandestinidad en que había de moverse[8].

(1991a: 275) confirman esta apreciación: la dirección de Renault calculaba en 1988 que, de un total de 16.640 trabajadores en plantilla, sobraba un 30%: más de 6.000 trabajadores.

[7] Estos trabajadores entraron a desempeñar en FASA trabajos carentes de cualificación, movidos, como se ha dicho, por los salarios, pero también con la esperanza de que el crecimiento de la empresa les permitiera en el futuro hacer uso de sus profesiones.

[8] Una vez establecida la democracia en el país, esta tradición de asamblearismo, muy característica de FASA, crearía grandes dificultades a los sindicatos democráticos, por su oposición a los mecanismos de representación recién establecidos. El 10 de mayo de 1980 el diario EL PAÍS recogía los resultados de las elecciones sindicales celebrados en FASA como el final del "asamblearismo": "la participación registrada (60,94%, según los datos provisionales) y la victoria de las centrales mayoritarias supone un nuevo mazazo al movimiento asambleario".

Las presiones de un movimiento sindical cada vez más fuerte permitieron que los esfuerzos de redimensionamiento de la plantilla se tradujeran inicialmente sólo en una ralentización del ritmo de contrataciones. En la medida de lo posible, las necesidades de recursos humanos se resolverían a partir de lo que había en plantilla. La política inicial de contratación de mano de obra "supracualificada" hacía factible tal estrategia.

A partir de 1979, el "hundimiento del mercado español" hizo ya inapelable una reducción drástica de plantilla. Se generalizaron las regulaciones de empleo, jornada (1981, 1985, 1988), y los planes de bajas incentivadas (1985). Según un líder de CCOO, las cúpulas sindicales eran conscientes del exceso de mano de obra, aunque "no pudiéramos decirlo abiertamente" (CCOO 5). La frecuencia excesiva de regulaciones de empleo y jornada creaba un clima constante de inseguridad entre los trabajadores y amenazaba con agotar la legitimidad negociadora de las partes; hacía falta un plan de bajas que asentara la situación y abriera un periodo de estabilidad.

El descontento de la plantilla se reflejó posiblemente en el efecto pendular de las elecciones sindicales, que alternativamente dieron la victoria a las secciones de UGT y a CCOO (ver Anexo). La plantilla otorgaba la mayoría a una de ellas antes de retirársela y concedérsela a la otra en las elecciones siguientes. El malestar con ambas secciones sindicales pudo tener también su reflejo en el crecimiento de la más radical Confederación General del Trabajo, que llegó a tener veintidós delegados en el comité intercentros[9].

En marzo de 1988 la empresa anunció una reducción masiva de sus efectivos: 5.000 trabajadores habían de abandonar la empresa en los cinco años siguientes (EL PAÍS, 7 marzo 1988). El 25 de noviembre se llegó a un acuerdo con los sindicatos para la reducción de 6.000 trabajadores, pero venció el 'no' en un

[9] Recordemos que éste fue el efecto del proceso de reestructuración sufrido por SEAT. En la Zona Franca de Barcelona, la más conflictiva de las fábricas de SEAT por entonces, el descontento se tradujo en un flujo de votos de las dos centrales tradicionalmente mayoritarias (UGT y CCOO) a la Confederación General del Trabajo (ver cap.V).

referéndum entre la plantilla (EL PAÍS, 29 de noviembre 1988). En enero de 1989, sin embargo, los trabajadores aprobaron un "plan social" (Acuerdo Industrial y Social) muy similar al acuerdo logrado por los sindicatos el año anterior[10] (EL PAÍS, 28 enero 1989). El Acuerdo Industrial y Social fue un hito en cuanto a la reducción de efectivos en FASA, pero no paró el flujo de bajas incentivadas y regulaciones de empleo, producción y jornada, que se siguieron sucediendo (eso sí, en menor medida) en los años siguientes. Frente a los más de 20.000 empleados con los que la empresa contaba en 1988, sólo había 17.000 en plantilla en 1990, y 15.800 en 1992 (EL PAÍS (11 oct. 1990); Dossier Socio Laboral, 27 sept. 1992).

Tabla I. Evolución de plantilla en fasa

1984	1990	1992	1993
21.586	17.000	15.800	13.600

Fuentes: EL PAIS (11/XI/90); Dossier Socio Laboral, 27/IX/1992; UGT, 1994 (5)

No obstante, las buenas condiciones económicas en las que se había producido esta reducción de plantilla[11] permitieron que no se reprodujera la conflictividad laboral de mediados de los '70[12]. Por otro lado, se siguió jugando con la movilidad funcional y geográfica, como forma de mantener estable, en la medida de lo

[10] Ciertos testimonios de los entrevistados permitían comprobar que la empresa se aproximó mucho a sus planes de reducción iniciales.

[11] UGT 6 aludía al "descontento de la gente que se ha quedado fuera"; UGT 8 comentaba, en relación a las bajas, que "tuvieron que parar [de darlas], porque se iban más de los previstos". Castillo califica las bajas que se produjeron por el Acuerdo Industrial y Social de "*muy* incentivadas" (Castillo, 1991a: 276). La indemnización media para el "personal de convenio" era de 6,6 millones de ptas. por trabajador.

[12] UGT 5, entrevistado en mayo de 1994, aludía de la siguiente forma a la mejora de las relaciones laborales: "Ha habido un cambio abismal. De diez años a esta parte, es como de la noche al día".

posible, el nivel de empleo en la empresa[13]. Como había ocurrido antes, la movilidad funcional era resultado de la presión sindical, que dificultaba a la empresa el acceso al mercado externo de trabajo, ya fuera para despedir o para contratar. La empresa se veía obligada a subvenir sus necesidades de personal con sus propios efectivos, desplazándolos allá donde fuera necesario y en función de lo que necesitara de ellos[14]. El encogimiento de plantilla se añadía ahora como factor que contribuía a la movilidad funcional, ya que había que realizar una gama comparativamente más amplia de tareas con un número menor de trabajadores.

FASA se convirtió en una de las primeras empresas españolas del sector en las que se generalizó el uso de la movilidad funcional y geográfica. Ambas pasaron a constituir características distintivas de su plantilla, a la vez que ejes en torno a los que se vertebraba una abundante labor negociadora, como revela el espacio que se les dedica en el convenio colectivo. La razón de ello era que la movilidad, aún siendo un mal menor en relación al despido, era considerada como una amenaza por parte de los trabajadores. En cuanto a la movilidad funcional, se trataba en muchos casos de una movilidad descualificadora, no recualificadora:

---

[13] El "Plan Social" recogía también la "desafección [enajenación, externalización] de todo aquello que no constituya la actividad principal de la empresa" y "más movilidad funcional y geográfica, distribución igual de la jornada a lo largo del año según necesidades productivas, cambios en los horarios de trabajo, nueva clasificación profesional, etc.". Es decir, suponía la aceptación por parte de los sindicatos de una mayor flexibilidad horaria, geográfica y funcional. Revelaba también la iniciativa tomada por la empresa en cuanto a la derogación de las obsoletas Ordenanzas Laborales (Castillo, 1991: 274-275).

[14] La dificultad de acceso al mercado externo de trabajo, y el consiguiente funcionamiento de un mercado interno de trabajo, queda bien reflejado en la normativa para el cubrimiento de vacantes en FASA. Según tal normativa, se había de recurrir, en primer lugar, a "convocatorias interiores", con el objeto de reservar las plazas vacantes al "personal del interior" (punto 7.1.3. del Anexo III del Convenio Colectivo 1993-1994: pg. 68); sólo cuando fuera "declarado desierto el concurso de las convocatorias interiores, la Empresa procederá libremente a la contratación del exterior" (Ibid., 68).

> "Renault ha reducido su plantilla en 7.000 [trabajadores]. Este ajuste ha hecho que gente de aquí y de allí se haya tenido que *ir a la cadena*. Ha empezado a sobrar gente en mantenimiento, en calidad... En la medida en la que introduces el 'autocontrol', necesitas menos gente en [el departamento de] Calidad"[15] (Responsable de Formación y RR.HH., 24/nov./'93).

En cuanto a la 'movilidad geográfica', se podía dar entre las factorías de Valladolid y Palencia, por un lado, y entre las distintas factorías de Valladolid, por otro. El traslado de un trabajador que vivía Valladolid a Palencia ('hacer la mili', en el argot de la empresa) era temido por razones obvias; en el caso de la movilidad entre las distintas factorías de Valladolid, el temor se derivaba de sus distintas condiciones de trabajo. Como ocurre en prácticamente todas las empresas de automoción, las peores condiciones de trabajo se dan en los talleres de Montaje. Así pues, el traslado a Montaje 1 o Montaje 2 era considerado casi una penalización por la mayor parte de la plantilla.

Como consecuencia de la paulatina introducción de movilidad funcional, la clasificación profesional y el manual de tareas fueron quedando obsoletos. En el momento de realización del trabajo de campo, la negociación de una nueva clasificación profesional y un nuevo manual de tareas eran dos grandes temas de negociación pendientes. Más adelante, veremos las implicaciones que ello tenía para la introducción del trabajo en equipo, y para la intervención sindical en el proceso.

La modernización y reestructuración de plantilla conllevó un cambio en la estructura productiva de la empresa. Los centros de Valladolid se fueron reagrupando, de tal manera que la planta de Montaje 1 dejó de existir, para ser sus actividades asumidas por Montaje 2[16]. Ello posiblemente agravó los flujos de movilidad

---

[15] Alguno de los entrevistados confirmaba esta visión negativa de la "movilidad funcional": "desde el punto de vista sindical, es mala". La razón está en los favoritismos que se dan en torno a ella: "siempre afecta a los mismos", lo cual genera protestas entre los trabajadores e implica acto seguido a los sindicatos.

[16] Fue el Plan firmado con los sindicatos en 1993 el que permitió el cierre de

geográfica: la plantilla de Montaje 1 no sólo fue a parar a Montaje 2; es probable que se dispersara por todos los centros de Valladolid y Palencia.

3. Densidad del convenio colectivo

Las grandes empresas españolas con una cierta antigüedad, en las que el movimiento sindical ha tenido una historia relativamente larga, suelen tener en común un convenio colectivo denso. Un convenio suele servir de base para la negociación del siguiente, añadiéndosele nuevos artículos y precisiones. La fuerza del movimiento sindical permite que el convenio se enriquezca año tras año, convirtiéndose en un *corpus* normativo siempre creciente. Este es el caso de SEAT o FASA,

La complejidad del convenio en FASA se refleja tanto en la gama amplia de temas tratados como en la profundidad con la que se aborda cada uno de ellos[17]. Para ilustrar esta densidad

---

Montaje 1 ("Acuerdo de plan social en FASA-RENAULT para el quinquenio 1989-1993", pgs. 112-117 del convenio 1993-1994).

[17] El convenio colectivo de 1993-1994, que es el que se ha tomado como base del análisis, abordaba los siguientes temas: 'objeto y ámbito' del convenio (cap.1), 'jornada y descanso' (cap.2), 'condiciones de trabajo' (cap.3), 'régimen de personal' (cap.4), 'servicios sociales' (cap.5), 'trabajo y retribución' (cap.6), 'régimen disciplinario' (cap.7), 'representación de los trabajadores y aspectos sindicales' (cap.8). Los tres capítulos siguientes trataban temas más coyunturales: 'revisión salarial' (cap.9), 'condiciones económicas para 1994' (cap.10) y 'jubilación obligatoria' (cap.11). Buena parte del convenio estaba constituido por una serie de Anexos, que entraban a tratar más en detalle algunos de los elementos abordados en los capítulos anteriores y cuya extensión superaba en muchos casos a la de estos. Tales anexos trataban los primeros capítulos: 'Reglamento para la aplicación de la valoración de puestos de trabajo' (Anexo 1); 'Reglamento sobre disminución de la aptitud para el desempeño de un puesto de trabajo' (Anexo 2); 'Reglamento de ascensos' (Anexo 3); 'Tablas de retribuciones' (Anexo 4); 'Estatuto de la prima de incentivo a la productividad' (Anexo 5); 'Reglamento de sugerencias' (Anexo 6); 'Movilidad' (Anexo 7); 'Acuerdo de Plan Social en FASA-Renault para el quinquenio 1989-1993' (Anexo 8); 'Medidas para afrontar situaciones especiales de producción' (Anexo 9).

reguladora, me centraré en aquellos aspectos más directamente afectados por la introducción del trabajo en equipo.

Clasificación profesional

Este es uno de los elementos que mejor refleja el grado de regulación de la relación laboral en una empresa española. En FASA, la mano de obra "sujeta a convenio" se clasificaba, en el momento de la investigación, en tres grupos: Grupo Obrero, Grupo Subalterno y Grupo Técnico-Administrativo (ver Convenio Colectivo de FASA-Renault 1993-1994: 38/ss.). Cada grupo integraba un número variable de categorías profesionales y niveles salariales. Sin contar estos últimos, el listado de categorías profesionales ocupaba varias páginas del documento del convenio (pgs. 38-40, Convenio Colectivo 1993-1994). Centrándonos exclusivamente en el Grupo Obrero, las categorías profesionales estaban reunidas en cuatro agrupaciones salariales, cada una de las cuales disponía, a su vez, de quince niveles salariales.

Las categorías profesionales del grupo obrero eran las siguientes:

-Jefe de Equipo
-Oficial de primera
-Oficial de segunda
-Oficial de tercera
-Oficial 3ª de Fabricación
-Mozo Especialista de Almacén
-Especialista
-Peón
-Agente de Producción de primera
-Agente de Producción de segunda
-Agente de Producción de tercera

Algunas de estas categorías reflejan a la perfección los efectos de la lucha sindical sobre el enriquecimiento del sistema de clasificación profesional. Así, la categoría de 'Oficial de 3ª de Fabricación' había sido creada "con el objeto de hacer posible una

promoción de los Especialistas de Fabricación, dentro de la naturaleza de las funciones que les son propias" (Convenio Colectivo 1993-1994: 38).

La complejidad del sistema de clasificación profesional no terminaba en las categorías. Aparte de por un criterio salarial, las categorías profesionales se articulaban en 'Especialidades'. A un Oficial con una determinada especialidad no se le podía encomendar un trabajo correspondiente a otra especialidad, aunque fuera de la misma categoría profesional. A un Oficial de 1ª Carretillero, por ejemplo, no se le podía pedir que desempeñara labores propias de un Oficial de 1ª Mecánico Probador, aunque sus retribuciones y el estatus de sus posiciones fueran idénticas.

Retribución

La retribución estaba dividida en una 'retribución ordinaria' y otra 'extraordinaria', categoría esta última en la que entraban conceptos como antigüedad, pluses de nocturnidad, trabajo en domingo y festivo, gratificaciones extraordinarias, etc. La retribución ordinaria estaba en función tanto de la categoría detentada por el trabajador como del puesto de trabajo que desempeñara.

Cada puesto estaba ubicado en un nivel salarial, uno de los quince niveles en los que a su vez se dividía cada agrupación salarial. Dentro del grupo obrero, la imbricación entre agrupaciones y niveles salariales, por un lado, y categorías profesionales, por otro, queda reflejada en la siguiente tabla:

Como se puede comprobar, ciertas categorías profesionales compartían una misma agrupación salarial y, por lo tanto, unos mismos niveles salariales; otras pertenecían a una agrupación salarial distinta.

Fijémonos en la última de las agrupaciones de la tabla superior. Un Oficial de Primera cobraba por serlo y por el puesto de trabajo que desempeñaba. Tal puesto podía ser del mismo nivel salarial que otro puesto desempeñado por un Agente de Producción de Primera; no obstante, en la medida en que su

categoría era distinta, su retribución también lo era. En cualquier caso, los niveles salariales en los que se movían ambos eran totalmente distintos a los niveles salariales, pongamos por caso, de un Oficial de Segunda o un Agente de Producción de Segunda.

AGRUPACIÓN	CATEGORÍAS (Grupo Obrero)
50 (quince niveles salariales)	Peón
55 (quince niveles salariales)	Especialista
	Oficial de tercera
	Oficial de tercera de Fabricación
	Mozo especializado de Almacén
60 (quince niveles salariales)	Oficial de segunda
	Agente de Producción de segunda
65 (quince niveles salariales)	Oficial de primera
	Agente de Producción de primera

Fuente: Convenio colectivo FASA-Renault 1993-1994: 73.

Como podemos suponer, todo este complejo sistema retributivo generaba una igualmente compleja burocracia, tanto empresarial como sindical. La tarea de asignar los puestos de trabajo a los distintos niveles salariales posibles es lo que normalmente se denominaba 'valoración de puestos de trabajo'. A ella se le dedicaba todo un anexo del convenio. Consistía en precisar el nivel salarial que correspondía a cada puesto de trabajo, recurriendo a una serie de complejos criterios que estaban todos recogidos y enunciados en el Manual de Valoración de tareas (esfuerzo físico requerido, cualificación necesaria para la realización de la tarea, etc.).

Como refuerzo de la regulación de ambas facetas (clasificación profesional y valoración de puestos) el convenio recogía la presencia de sendas 'comisiones paritarias' para la supervisión de lo que dictaminaba el convenio para cada una de ellas. Existía, por un lado, una Comisión de Clasificación Profesional, que velaba por el cumplimiento de todo lo relativo a las categorías profesionales; por otro lado, un Comité Mixto de Valoración en cada centro, que manejaba el Manual de Valoración de Puestos negociado con la representación de los trabajadores, y

revisaba un puesto de trabajo si la empresa o el trabajador consideraban que, de acuerdo a los criterios recogidos en el manual, le correspondía un nivel salarial distinto. Los Comités Mixtos de Valoración podían también tomar la iniciativa de revisar ellos mismos el nivel salarial de cualquier puesto de trabajo "cuando consideren que existe causa suficiente para ello" (pg.55). Como en tantas otras materias, los organismos paritarios a nivel de centro tenían su correspondencia a nivel de empresa: un Comité Mixto Central de Valoración centralizaba la labor de los Comités Mixtos de Valoración de cada centro y servía de órgano de apelación[18].

Cronometraje

"En FASA-Renault se trabaja por unidades de tiempo y no a tarea fija ni a destajo" (Convenio 1989-1993, pg. 37). Ello tenía unas implicaciones sobre los puestos de trabajo y la movilidad funcional. Con el objeto de "saturar" el tiempo por el que el trabajador recibía su retribución básica, se efectuaba una medición temporal de su puesto de trabajo; es decir, un cronometraje del tiempo necesario para la realización de cada una de sus tareas básicas en condiciones óptimas. A cada trabajador le correspondía así un puesto de trabajo y un tiempo; ambos iban indefectiblemente unidos. Por debajo de ese tiempo, se estaría violando un ritmo (rendimiento) pactado con los sindicatos.

Todo ello quedaba sin efecto al rotar los trabajadores por distintos puestos de trabajo. Su ritmo de trabajo dejaba de estar fijado por una norma "objetiva", como es el tiempo cronometrado para un único puesto; los trabajadores operaban en distintos puestos, y, por lo tanto, saltaban, por decirlo de algún modo, de un tiempo establecido a otro.

Para la cuestión del cronometraje, existía una 'Comisión de Ritmos', que "entenderá sobre las reclamaciones individuales nacidas de la aplicación del sistema de rendimientos establecidos,

[18] Anexo I, 'Reglamento para la aplicación de la valoración de puestos de trabajo', pgs. 55-56 del conv.col. 1993-1994.

así como las discrepancias que puedan surgir respecto a los periodos de adaptación del trabajador al rendimiento establecido" (Convenio colectivo, 1989-1993, pg. 38).

Movilidad funcional

En lo que se refiere a la movilidad funcional, aparte del art.21 ('Cambio de puesto de trabajo'), todo un largo anexo (Anexo VII, Movilidad) regulaba el cambio de puesto de trabajo. El concepto de "movilidad funcional" tenía un carácter muy restringido en FASA: el art. 21 recogía múltiples posibilidades de cambio de puesto de trabajo de las que la '"movilidad funcional" era sólo una[19]. En cualquier caso, en la medida en que el convenio reconocía su existencia, ello suponía una aceptación sindical implícita de este elemento del trabajo en equipo.

El cambio de puesto había de ser, en primer lugar y siempre que fuera posible, por "mutuo acuerdo entre Empresa y trabajador". En segundo lugar, por "necesidad derivada de la organización de los trabajos, o del mejor aprovechamiento de las aptitudes" (se entiende que en este supuesto el traslado era ya forzoso, no voluntario). Como tercer supuesto estaba la "disminución de la aptitud para el desempeño de un puesto de trabajo"; como cuarto, la "sanción reglamentaria"; y, finalmente, unas vagas "circunstancias especiales" que se recogían como quinto supuesto.

Era en este último supuesto que el artículo 21 remitía a un anexo final dedicado por completo a la "movilidad funcional". Así pues, la movilidad funcional, a pesar del amplio espacio que le dedicaba el convenio, estaba considerada como una "circunstancia especial" de cambio de puesto. En cualquier caso, se deduce que el traslado era también forzoso, como era común a todos los supuestos excepto al primero[20].

---

[19] En términos de esta tesis, la movilidad funcional abarcaría todo lo incluido en el art. 21.

[20] "Antes de aplicar la movilidad funcional con carácter obligatorio, se agotarán todas las vías de voluntariedad" (conv. col. 1993-1994, Anexo VII, apartado C).

Lo que distinguía a la "movilidad funcional" era que el cambio de puesto suponía un cambio temporal de categoría profesional. Los cambios de puesto de trabajo que, dentro de una misma categoría, conllevaran sólo cambios de nivel salarial no estaban incluidos aquí. En cualquier caso, el cambio de categoría profesional implícito en la 'movilidad funcional' no podía traspasar los límites del Grupo Profesional[21].

Ya fuera calificado o no de 'movilidad funcional', el cambio *no voluntario* de puesto de trabajo (todos los supuestos menos el primero) se haría respetando la situación consolidada del trabajador; no sería posible el cambio a peor. En caso de traslado a un puesto de superior categoría o nivel, el trabajador, sin percibir formalmente dicha categoría o nivel, sí recibiría la retribución correspondiente a la misma. La movilidad funcional implicaría siempre "una formación previa al desempeño de las funciones inherentes al nuevo puesto" (conv. col. 1993-1994: 112). El Anexo VII recogía otras muchas garantías, como el respeto a la antigüedad del trabajador (a la hora de considerar su "movilidad funcional"), la participación de la Representación de los Trabajadores (que debería ser informada "al mismo tiempo que el trabajador afectado"), o la constitución de un Comité Paritario de Movilidad en cada fábrica[22]. Además, se establecían importantes excepciones a la movilidad funcional[23]. Como vemos, uno de los

[21] Recordemos que dentro de un mismo grupo había distintas agrupaciones salariales y que estas incluían diversas categorías (ver tabla superior).

[22] Sus funciones eran las siguientes: "a) acuerdo y decisión sobre los cambios que impliquen cambio de Grupo Profesional; b) acuerdo y decisión sobre los cambios que impliquen cambio de especialidades no consideradas como análogas en las presentes normas; c) vigilar el cumplimiento de las presentes normas; d) recibir información mensual numérica de personal sobrante por Factorías y categorías; e) establecer conjuntamente una tabla que contemple los distintos periodos de formación a aplicar en aquellos casos de cambios entre categorías y/o especialidades análogas que requieran un determinado plazo de formación (...)" (conv.col. 1993-1994, Anexo VII, Parte III, Apartado D).

[23] Eran las siguientes: "trabajadores que desempeñen puestos de carácter especial"; "trabajadores que hayan cumplido 50 años"; "trabajadores oficialmente declarados como disminuidos de aptitud"; "trabajadores legalmente excluidos de estos cambios"; "traslados disciplinarios" (conv.col. 1993-1994,

elementos del trabajo en equipo estaba ya sometido en FASA a un profundo escrutinio sindical.

Aumento de nivel salarial o de categoría (ascenso)

Hasta aquí hemos hablado de mejoras coyunturales de salario; ni siquiera hemos hablado de aumentos de categoría (la "movilidad funcional" era sólo un cambio *transitorio* de categoría). Como consecuencia de un cambio *no voluntario* de puesto de trabajo, el trabajador recibía la diferencia entre la retribución correspondiente a su puesto de origen y la correspondiente al puesto que había pasado a desempeñar; no obstante, tal aumento de retribución era sólo coyuntural; desaparecería en cuanto el trabajador retornaba a su puesto de origen.

Para que el trabajador "consolidara" un nivel salarial, tendría que "haber desarrollado correctamente el contenido de un puesto de trabajo durante setenta días de trabajo real en el periodo de un año contado de fecha a fecha" (conv. col. 1993-1994, Anexo I, art.5). La frecuencia de la movilidad funcional inherente al trabajo en equipo fácilmente podía suponer que se llegara a esos setenta días; sin embargo, ninguna declaración sindical dio pie a pensar que se hubiera producido promoción salarial de resultas de los distintos intentos de introducir el trabajo en equipo en FASA. Ello podía ser por varios motivos: en primer lugar, se podía estar dando una violación de convenio tácitamente asumida por los sindicatos; en segundo lugar (lo que es más probable), la movilidad funcional podía estar siendo mantenida en un tono bajo, de tal manera que en ningún caso un trabajador pudiera reclamar que se había llegado al límite a partir del cual podía exigir que se le ascendiera de nivel. La movilidad funcional sería así usada fundamentalmente como resorte frente al absentismo, como una potencialidad que la empresa se reservaba en cada trabajador, pero que no ejecutaba más allá de un límite a partir del cual le podía resultar costosa.

Anexo VII, Parte III, Apartado F).

Para que el trabajador "consolidara" una categoría superior (es decir, para que "ascendiera"), no había, como en el caso del nivel salarial, un límite temporal a partir del cual se le reconociera como propia la categoría del trabajo que venía desempeñando desde hacía un tiempo. Eso sí, si un trabajador había estado desempeñando funciones de superior categoría más de un año, "se entenderá [que] existe una plaza de la categoría superior considerada, la cual se cubrirá por el procedimiento que corresponda" (conv. col. 1993-1994, Anexo VII, Apartado E (E.1)). Tal procedimiento era habitualmente el concurso. La normativa para tales concursos estaba desarrollada con mucho detalle a lo largo del Anexo III ('Reglamento de Ascensos'). Como en otros aspectos de la relación laboral, una comisión paritaria (Comisión de Ascensos) velaba por el correcto cumplimiento de toda esta normativa.

Sugerencias

El Anexo VI estaba dedicado al 'reglamento de sugerencias'. Se trata de otro aspecto del convenio de interés para esta tesis, en la medida en que las sugerencias equivalen *grosso modo* a la mejora continua, uno de los elementos del 'trabajo en equipo', tal como lo vimos en SEAT u Opel España. En este sentido, una de las características más destacables del reglamento de sugerencias en FASA es el reparto entre la plantilla de los beneficios derivados de ellas. En FASA encontramos algunas de las soluciones propugnadas por los líderes sindicales de UGT en Opel España, cuando se estaba negociando allí la introducción del trabajo en equipo. Este es el caso del Fondo de Sugerencias:

> "Sobre la base de un año de la economía producida por las sugerencias cifrables, se deducirán los gastos de animación, de funcionamiento, de aplicación de las sugerencias y de los premios a los autores (...), dando lugar así al Fondo neto de sugerencias" (89).

Este Fondo de Sugerencias se repartiría en dos partidas: una "destinada a los autores con derecho a la prima de participación";

y otra "a repartir entre todo el personal de la factoría o unidad equivalente" (100).

Otro rasgo a destacar es la existencia de un Comité de Sugerencias en cada factoría, que funcionaba, en realidad, como una comisión paritaria: estaba formado por tres representantes de la empresa y tres "representantes de los trabajadores". Sus funciones son las siguientes:

> -Informar sobre el reparto del Fondo de Sugerencias
> -Conocer las sugerencias más significativas y las más importantes que puedan ser transferidas a otras factorías
> -Asegurar el seguimiento regular de las sugerencias a partir del Tablero de Bordo.
> -Vigilar el buen funcionamiento del sistema y la adecuación de los medios al desarrollo de las sugerencias.
> -Formular todo tipo de propuestas que tiendan a favorecer la animación y mejora del sistema.
> -Opinar sobre las Campañas de Sugerencias que se establezcan.

Como vemos, tal comité permitía la supervisión de las sugerencias por parte de la Representación de los Trabajadores, previniendo la destrucción de puestos de trabajo a que pudieran dar lugar. Ello constituía ya otra intervención (o participación sindical) sobre una parte de lo que en esta tesis se viene denominando 'trabajo en equipo'.

Tabla I. Evolución del comité de empresa en ***Fasa-Renault***
(Nº de delegados en la totalidad de centros de trabajo)

	UGT	CCOO	CGT	USO	CGC	Independientes	Otros
1980	46	29	s.d	8	6	13	10
1982(1)	54	48	s.d	2	s.d	s.d	29(2)
1984	57	66	11	2	14	s.d	s.d
1986	65	59	s.d	1	s.d	s.d	56(2)
1990	58	52	22	3	16	3	1

Fuente: EL PAIS, Federación Minerometalúrgica de CCOO, elaboración propia
(1) Suma de delegados en Valladolid y Sevilla
(2) Seguramente, tal cifra incluye los delegados de la Confederación General de Cuadros

Tabla II. Evolución del comité de empresa en Fasa-Renault (Centros de trabajo en Valladolid)

	1982	1984	1986					1990(1)			
			Carrocs.	Motores	Montaje 1	Montaje 2	TOTAL	Carrocs.	Motores	Montaje 2	TOTAL
UGT	**44**	**33**	10	10	10	9	**39**	11	10	12	**32**
CCOO	**37**	**34**	5	8	7	12	**32**	5	7	13	**25**
CGT	**s.d**	**s.d**	s.d	s.d	s.d	s.d	**s.d**	3	5	7	**15**
USO	**2**	**2**	s.d	s.d	s.d	s.d	**s.d**	2	1	s.d	**3?**
Otros	**29**	**43**	10	9	14	6	**30**	4	2	4	**10**

Fuente: Federación Minerometalúrgica de CCOO, elaboración propia
(1) En 1990 Montaje 1 había desaparecido como centro de trabajo, siendo sus trabajadores transferidos a un solo centro de montaje (Montaje 2)

4. Organización y actividad sindical en FASA

Las siguientes tablas muestran el predominio esperable de CCOO y UGT en los distintos comités de FASA. Muestran también el crecimiento durante unos años de la Confederación General del Trabajo (CGT) y la presencia residual de otros sindicatos, como la Unión Sindical Obrera (USO) y la Confederación General de Cuadros (CGC). La abstención fue en el caso de FASA un reflejo de la pervivencia del movimiento asambleario, reacio a participar en los nuevos cauces de representación sindical establecidos por la democracia. No obstante, como se refleja en la tabla correspondiente, tanto esa abstención como el voto a las minorías sindicales fueron decayendo en favor del voto a las secciones sindicales mayoritarias

La actividad sindical se canalizaba en FASA a través del comité de empresa y de la sección sindical, los dos pilares del sistema dual de representación que caracteriza a la gran empresa española. En el ámbito del comité, hay que distinguir entre el mismo comité y un sinfín de comisiones paritarias, especializadas en distintos aspectos de la relación laboral y que descargaban de una abundante labor al comité del que dependían.

4.1. Ámbito del comité

4.1.1. Comité intercentros y comité de empresa

En el capítulo correspondiente, tuvimos la oportunidad de ver como la representación de los trabajadores en SEAT era bastante más compleja que en el caso de Opel España. La trayectoria más larga de lucha sindical y la existencia de varios centros de trabajo habían determinado que, aparte de un comité de empresa en cada centro, hubiera un comité intercentros cuya actividad abarcaba a todos ellos. En el caso de FASA-Renault la complejidad institucional iba un poco más allá. La dispersión de actividades

hacía previsible la existencia de un comité intercentros; lo que era atípico era la existencia de un comité de empresa por cada uno de las talleres (Motores, Carrocerías, Montaje 1 y Montaje 2) que FASA tenía en una misma ciudad, sobre todo si tenemos en cuenta que todos ellos conformaban un único complejo industrial. La razón de esta particularidad radica posiblemente en el carácter asambleario que en sus inicios había tenido el movimiento sindical en FASA, un movimiento muy ligado a sus bases, y que, por lo tanto, demandaba permanecer unido a ellas.

Este complejo marco institucional (siete comités de empresa[24]) se fue simplificando con el paso del tiempo. En primer lugar, la fusión de las dos plantas de Montaje redujo a tres los comités de empresa en Valladolid. Posteriormente, los centros de trabajo de esta ciudad pasaron a constituir uno sólo, con lo que se produjo una unificación paralela de sus comités de empresa. Tal simplificación del marco institucional suponía una merma del número global de representantes sindicales que había en Valladolid[25]. No obstante, ello no parecía ser del todo contrario a los intereses de las secciones sindicales, como revelan ciertos testimonios de algunos de los sindicalistas entrevistados[26]. Tras el empuje del movimiento asambleario inicial, con la resaca que siguió al mismo, las secciones sindicales adolecían de una cierta escasez de personal. Eran demasiados comités de empresa y demasiadas comisiones de trabajo para que pudieran proveerlas adecuadamente.

Según el documento del convenio, "son de la competencia exclusiva del Comité Intercentros aquellas cuestiones que afecten a más de un Centro de Trabajo", y, en concreto, las siguientes: calendarios, vacaciones, horarios, modificaciones de las

[24] Los comités de empresa que FASA tenía en Sevilla, Palencia y Madrid, más los cuatro de Valladolid (Motores, Carrocerías, Montaje 1 y Montaje 2).

[25] El Estatuto de los Trabajadores marca un tope al crecimiento del número de representantes de los trabajadores en el comité de empresa en función del aumento de plantilla. A partir de cierto número de trabajadores en plantilla, el número de miembros del comité de empresa sigue siendo el mismo.

[26] Ver cita en pg. 445.

condiciones de trabajo que afecten a más de un centro y "cualquier tema que afecta a personal de más de un centro de trabajo". Como se puede apreciar, la delimitación de funciones no era del todo precisa: la última cláusula daba pie a que el ámbito de competencia del comité intercentros fuera muy extenso. En cualquier caso, reflejaba cuáles eran los temas por los que existía una mayor preocupación dentro de la plantilla.

Como ocurría en los comités locales, los asientos en el comité intercentros se distribuían entre dos colegios electorales: el Colegio de Especialistas y No Cualificados, por un lado, y el Colegio de Técnicos y Administrativos, por otro. El número de asientos correspondiente a cada colegio estaba en función del número de trabajadores con el que contara dentro de la plantilla. Del número de puestos correspondientes a cada Colegio, se atribuía a cada candidatura sindical el cociente entre sus votos y el número de puestos a cubrir. Finalmente, en el convenio se enunciaba la intención de que hubiera una representación "proporcional" de los distintos centros de trabajo; no obstante, en caso de una "eventual incompatibilidad", se primaría el criterio de ajuste al equilibrio de fuerzas políticas/sindicales resultante de las últimas elecciones sindicales (conv. col., 1993-1994, cap.VIII).

En cuanto a las listas para las elecciones a comité de empresa que se elaboraban en cada sección, ciertos testimonios inducen a pensar que no existía el proceso de "elecciones primarias", ni por taller ni por planta, del que se nos informaba en SEAT: "la iniciativa la tomaba la [comisión] ejecutiva (...); que es la que decidía qué elementos, o que individuos, podían tener la capacidad para desarrollar una labor sindical" (CCOO 5). Al menos en el caso de CCOO, las listas electorales se elaboraban desde arriba. Esas listas se llevaban a una asamblea de afiliados, y, por lo general, eran ratificadas por la misma. Las listas recogían una cierta representación de los distintos talleres dentro de cada centro de trabajo ("llegaban los de Chapa y... [decían] 'consideramos que este hombre tiene que ir en tercer puesto'"), pero, como ya se ha dicho antes, eran las ejecutivas las que se encargaban de proponer quién podía ser el representante (o representantes) por cada taller;

no había unas elecciones que los propusieran, como en el caso de SEAT[27].

Una vez elegidos, los miembros del comité de empresa no representaban ya exclusivamente a sus votantes, simpatizantes y afiliados; oficialmente, representaban de forma colegiada a todos los trabajadores del ámbito sobre el que tuviera actuación el comité, ya fuera un centro de trabajo o la totalidad de la empresa.

Aparte de los miembros de pleno derecho, los sindicatos contaban en el comité de empresa con los 'delegados sindicales', que la Ley Orgánica de Libertad Sindical concedía a los sindicatos más representativos, de acuerdo a las elecciones sindicales celebradas en cada empresa. En el caso de FASA, se reconocía que las organizaciones sindicales que "hayan obtenido en las últimas elecciones celebradas, como mínimo, el 15 por 100 de los votos válidos de cada colegio" podrían contar con un Delegado Sindical para toda la empresa (Conv. col., 1993-1994, cap.VIII, art. 61).

No contamos con el número total de puestos de los distintos comités de empresa y el ratio de representación de trabajadores que ello suponía. Si sabemos, sin embargo, que había, como constatamos en el caso de SEAT, un problema de representación. Como ya hemos dicho antes, las secciones sindicales se encontraban con problemas para "rellenar" todos los puestos que podían cubrir:

> "Estamos en que ahora va a haber, casi seguro, una reunificación [de comisiones centrales], posterior a las próximas elecciones sindicales: *ante la imposibilidad de tener compañeros en todos los sitios*[28], vamos a hacer una reestructuración de comisiones centrales para unificarlas" (UGT 2, 20/V/1994).

---

[27] Este sindicalista informaba de que, una vez unificados los centros de trabajo de Valladolid, se seguía respetando un cupo de representación para cada fábrica en las listas electorales: "a Montaje 2, de dieciocho [puestos] le corresponden siete... y así" (CCOO 5).

[28] UGT 3 confirmaba esta apreciación al comentar que no todas las secciones sindicales pueden mandar siempre una mínima representación a las 'comisiones centrales'.

Posiblemente, el grado de movilización propio de la etapa del movimiento asambleario generó un número de "representantes" sindicales que cayó drásticamente después de la euforia inicial. Esta podría ser una razón de que las propias secciones sindicales buscaran una centralización y concentración en la representación de los trabajadores.

Por otro lado, como es normal en muchas otras grandes empresas del sector, se practicaba la concentración de horas sindicales. Algunos delegados sindicales cedían sus horas a otros, con el fin de que unos pocos representantes estuvieran por completo "liberados" de sus compromisos con la empresa, para sus tareas sindicales dentro y fuera de ella[29]. El número de representantes sindicales oficiales (miembros del comité de empresa y delegados sindicales) era así menor de lo que aparentaba.

Como ocurría en las otras dos empresas españolas, tanto los delegados sindicales como los miembros del comité de empresa, desempeñaban una doble labor: por un lado, la labor a nivel de centro de trabajo o de empresa, que les requiriera su presencia en el comité; y, por otro, la labor de resolución de problemas específicos, cotidianos, que les plantearan los trabajadores en el taller. En SEAT, la saturación de la labor del representante sindical que suponía todo ello se aliviaba mediante la creación, por parte de cada sección sindical, de 'consejos de taller'; en el caso de FASA, como veremos más adelante, no era así.

[29] "Las grandes empresas de estas características cumplen una función importante de apoyo al sindicato, ya sea a nivel de Comunidad Autónoma, de Federación, de Región o de Sindicato Provincial" (CCOO 5). Las instancias superiores del sindicato se nutren así de los "liberados" de las grandes empresas. Por ejemplo, "en el sindicato de Valladolid, de una ejecutiva que son trece, por lo menos seis son de FASA" (CCOO 5).

4.1.2. Comisiones paritarias

Más abajo del comité intercentros y los comités de centro, las 'comisiones paritarias' constituían otro ejemplo del nivel de articulación institucional que habían alcanzado las relaciones laborales en FASA. El enorme volumen de regulación laboral que se había alcanzado en la empresa, y la necesidad de descargar de trabajo a los comités, había llevado a la creación de estos organismos. Las 'comisiones paritarias' estaban especializadas en aquellos aspectos de la relación laboral que habían generado un mayor volumen de regulación a lo largo de la historia de la empresa y acerca de los cuales podían surgir con más facilidad disputas o contenciosos entre empresa y trabajadores. Trabajaban entre convenio y convenio, velando por el cumplimiento de lo negociado en el convenio anterior y haciéndose cargo de los problemas que surgieran en cada una de sus respectivas áreas.

Como su nombre indica, contaban con un número igual de representantes por parte de empresa y sindicatos. La representación de cada sindicato estaba en función del resultado electoral en cada centro (o de los resultados electorales a nivel de la totalidad de FASA, en el caso de las comisiones centrales).

Las comisiones paritarias más importantes eran las siguientes:

-Comisión de Asuntos Asistenciales
-Comisión de Salud Laboral
-Comisión de Formación y Clasificación Profesional
-Comisión de Ingresos y Promoción
-Comisión de Movilidad
-Comisión de Ritmos
-Comisión de Nuevas Tecnologías
-Comisión de Valoración
-Comisión de Economato

Las 'comisiones centrales', dependientes del 'comité intercentros' y que entendían para todos los centros de trabajo de FASA-Renault, tenían su réplica en 'comités' paritarios que

operaban en cada uno de los centros de trabajo. Así, la Comisión Central Paritaria de Salud Laboral estaba integrada por representantes de los Comités de Seguridad e Higiene de cada factoría. Dichos comités mandaban información sobre su actuación a la Comisión Central de Seguridad e Higiene, para facilitar su trabajo.

4.2. Secciones sindicales

En el caso de SEAT, la estructura sindical suplía, en cierto modo, las carencias de representación que impone la ordenación laboral española a las empresas especialmente grandes. Como ya sabemos, el Estatuto de los Trabajadores (art.66) marca un tope para el crecimiento de número de miembros del comité en función del número de trabajadores en plantilla. A partir de cierto número de trabajadores, el número de asientos en el comité permanece constante. Cuanto mayor sea la empresa, menor será, pues, el ratio de representación sindical (nº de trabajadores por representante sindical). En SEAT, las dos secciones sindicales mayoritarias suplieron esta carencia con estructuras sindicales de representación ('consejos de taller') que no eran oficiales y que complementaban a los comités de empresa. Tales estructuras no eran perfectamente elegidas por los afiliados, pues pasaban por la mano de la jerarquía de la sección sindical, que era quien elaboraba las listas y las presentaba para su refrendo a los afiliados (ver cap. V).

CCOO 5, quien en el momento de la entrevista era Responsable de Automoción de su sindicato, conocía bien el funcionamiento de la sección sindical de CCOO en SEAT. Confirmaba la existencia en esta empresa de una estructura al margen, complementando, a los representantes reconocidos por la ley: "SEAT tiene el delegado sindical elegido dentro del marco de las elecciones sindicales, y luego tienen delegados sindicales por centro o por taller". Se trataba de una tercera figura sindical con la que contaba tanto CCOO como UGT, y que inducía un tanto a

confusión, pues recibía también el nombre de 'delegado sindical'. "Independientemente de que en ese taller no haya ningún representante en el comité de empresa (...), lo que hace ese delegado sindical es atender a ese taller concreto, a los problemas que haya en él" (CCOO 5).

En el caso de FASA, no era así: "en FASA, un problema [cotidiano] en el taller, lo mismo la puede atender un tío de Carrocerías que un tío de Montaje". Se trataba ya de un miembro del comité de empresa, no de una figura puramente sindical, creada, por cuenta propia, por la sección sindical. "En FASA, problema que existe en el taller, [problema que tiene que resolver un] miembro del comité de empresa" (CCOO 5). Ello supondría, a la postre, una menor posibilidad de atención a los problemas cotidianos de los trabajadores; no obstante, no debemos olvidar que, al menos inicialmente, en FASA los comités de empresa estaban más cercanos al trabajador que en SEAT, pues existía un comité por cada centro (factoría), algo que no se daba en ninguna otra empresa del automóvil. No era tan necesaria, pues, la representación por talleres propia de SEAT. Los 'consejos de taller' que se elegían dentro de la sección sindical de CCOO en SEAT se veían directamente suplidos por las secciones sindicales en cada planta[30].

La estructura y funcionamiento de las secciones sindicales empezaban, pues, en FASA directamente en las 'comisiones ejecutivas'. Cada una de las secciones sindicales mayoritarias contaba con una. La ejecutiva solía estar estructurada en secretarías: cada secretario asumía funciones específicas dentro de la sección[31].

---

[30] CCOO 5 confirmaba que la estructura de las secciones sindicales de UGT y CCOO en FASA eran similares. Ambas carecían de los 'consejos de taller'. Es lógico pensar que haya un proceso de mímesis, que lleva a cada sección a equiparar el funcionamiento óptimo que observe en su rival. La competencia produce, probablemente, una igualación de las estructuras sindicales.

[31] La sección sindical de UGT en FASA-Renault había desarrollado en su seno una Agrupación de Técnicos y Cuadros (ATC), destinada a introducirse en la representación de estos colectivos, cuya propensión sindical había sido siempre escasa.

Más allá de esto, la organización/estructura de las secciones sindicales era un reflejo de la estructura de representación general de los trabajadores en la empresa. Del mismo modo que en cada centro de trabajo había comisiones paritarias especializadas en la negociación de ciertos aspectos de la relación laboral, en las secciones sindicales (al menos en las de UGT) había *grupos de trabajo* paralelos ('grupo de trabajo de valoración', 'grupo de trabajo de movilidad', etc.).

Por otro lado, de la misma forma que había un comité intercentros, existía, en el caso de cada sección sindical, una *coordinadora* de las distintas secciones sindicales de FASA. En esta coordinadora figuran, como mínimo, un delegado sindical enviado por cada una de las secciones sindicales de UGT en FASA (Palencia, Madrid, Sevilla, los distintos centros de Valladolid, en su momento), más los responsables de las comisiones ejecutivas de cada una de esas secciones sindicales: aparte del secretario general de cada una de ellas, otra persona más.

Tampoco tenemos constancia de la imbricación entre las ejecutivas de las secciones sindicales y la representación que tales secciones ostentan en los comités de empresa, pero es muy posible que, como ocurría en otras empresas, fueran las mismas personas las que ocuparan puestos en la ejecutiva y estuvieran representando a las secciones sindicales en los comités de empresa.

5. Introducción del trabajo en equipo en FASA

El cambio en la organización del trabajo en FASA es un claro ejemplo a favor de las teorías 'no sistémicas' a las que se ha aludido en el capítulo teórico. Durante buena parte del periodo de estudio, se da una introducción parcelada y dispersa del trabajo en equipo, sin que nada nos permita suponer que ello constituía una estrategia de la empresa para su mejor implantación. Sólo al final

de dicho periodo fue este cambio emprendido de una forma coherente y total.

La movilidad funcional, por ejemplo, que es uno de los elementos integrantes del trabajo en equipo, llevaba siendo introducida de forma paulatina desde los años '70. Su introducción nada tuvo que ver con una concepción global del trabajo en equipo; se debió al efecto combinado de la presión sindical y de la necesidad de reducir plantilla. Estas mismas motivaciones contribuyeron a que la empresa realizara experimentos de grupalidad en la organización del trabajo que se adelantaban significativamente a la popularización del método de producción Toyota en todo el mundo, que tuvo lugar una década después. A este último modelo se ajustaban más las Unidades Elementales de Trabajo (UU.EE.TT.), que la empresa intentó introducir en los años '90. Entre medias, los 'círculos de calidad', los 'grupos de fiabilización' y los 'grupos de proyecto' constituían otros tantos intentos de modificar los presupuestos rígidos del taylorismo/fordismo con los que había empezado a funcionar la empresa. Todos estos intentos recogían algunos de los elementos de lo que aquí se ha venido denominando trabajo en equipo... y omitían otros.

De todas las empresas españolas de automoción, FASA-Renault es, con mucho, aquella cuya organización del trabajo ha sido más exhaustivamente estudiada. Los numerosos trabajos de Juan José Castillo y colaboradores han sido pioneros en este campo, mostrando con profundo detalle las distintas iniciativas de organización del trabajo emprendidas por la empresa[32]. No obstante, tales trabajos no establecen una comparación entre ellas, ni analizan la reacción sindical que provocaron.

[32] Véanse, entre otros, Castillo, (1991a); (1991b) y Castillo, Jiménez y Santos (1991). Como precedente importante a estas obras (teórico y metodológico), véase Castillo y Prieto (1983).

5.1. Experiencias primitivas de trabajo en equipo: los 'grupos de trabajo'.

La política inicial de contratación de personal "supracualificado" no sólo facilitó la introducción de la flexibilidad funcional entre la plantilla de Renault; explica también que ésta fuera una de las primeras empresas españolas en las que surgió, a principios de los '70, un rechazo de la organización científica del trabajo. Era más fácil que trabajadores con una cierta cualificación se resintieran de la monotonía y la repetición del trabajo típicamente fordista/taylorista. Varios testimonios de los entrevistados en esta tesis confirman esta idea[33]: "el tedio que generaba el Taylorismo, sumado a los buenos sueldos iniciales, permitía el absentismo, que se acentuó aún más cuando los operarios dejaron de estar tan escasamente formados como los primeros que entraron aquí y pidieron algo más a su trabajo" (directivo de Carrocerías, 17/V/94). Como vemos, el descontento con las condiciones de trabajo se traducía en una disminución de la productividad del mismo.

En 1973-74 tuvo lugar una intensa movilización de la fuerza de trabajo en FASA. Según otro de los entrevistados, tal movilización no pudo tener motivos salariales: "FASA era la empresa que más pagaba en el sector... con SEAT, y tenía las mejores condiciones de seguridad, no sólo en la industria, sino en el sector" (Jefe del Dpto. de Valoración de Tareas). No, según este

[33] Obtenemos también confirmación en Charron: "Las tensiones en las cadenas, los conflictos individuales con la jerarquía que llegaron a ser frecuentes al final de los años 1960 son, a menudo, atribuidos, tanto al ralentizamiento relativo de las posibilidades de promoción para los OS [categoría profesional vigente por entonces], como al hecho de que la diferencia de cualificación profesional real entre OS obreros y oficiales no correspondía siempre, al menos 'suficientemente', a la diferencia jerárquica existente. No obstante, es interesante resaltar que a la diferencia jerárquica existente. No obstante, es interesante resaltar que los incidentes puntuales que se multiplican señalan los *descontentos, a menudo expresados de manera explícita, sobre el contenido mismo del trabajo*" (Charron, 1990: 49, cursiva mía).

entrevistado, la huelga estaba motivada por el hastío que producían las condiciones de trabajo.

La empresa reaccionó retomando la política inicial de contratación de mano de obra descualificada: los nuevos empleados volvieron a ser "de origen rural o artesanal" (Charron, 1990: 51). No obstante, un grupo de directivos con ciertas inquietudes trataron de buscar una solución alternativa, más audaz, haciendo experimentos de grupalidad en el trabajo cuyo objetivo primordial era aumentar la productividad del trabajo y disminuir el absentismo, a través de una mejor disposición de los trabajadores.

El Dtor. Industrial había estado trabajando recientemente en Ericsson, una empresa sueca. Allí "se había dado cuenta de las aplicaciones de la democracia industrial en Volvo" (Jefe del Dpto. de Valoración de Tareas). Impresionado por tales experiencias, destinadas precisamente a mejorar la motivación de los trabajadores suecos, decidió aplicarlas a los mismos problemas en FASA[34]. Dicho directivo, junto a este entrevistado (Jefe del Dpto. de Valoración en el momento del trabajo de campo) crearon un nuevo departamento, el Dpto. de Sistemas de Participación[35], cuyo primer objetivo fue la implantación de los 'grupos de producción' en ciertas secciones de FASA[36].

Renault, junto a otras dos empresas (Cristalerías Españolas y Cooperativas de Mondragón) invitaron al que había sido planificador de la fábrica de Volvo en Kalmar (Suecia) para que diera un seminario en la Escuela de Organización Industrial[37]. Su

---

[34] Confirmación del papel clave del por entonces Dtor. Industrial en entrevista con el Responsable del Dpto. de Formación y RR.HH.

[35] La mayor parte de los directivos entrevistados para esta tesis, a cuyos nombres accedí mediante la técnica de la 'bola de nieve', resultaban haber pertenecido a dicho departamento. Eran informadores clave de la experiencia con 'grupos de producción' que había tenido lugar en FASA en un pasado relativamente lejano.

[36] El Jefe de Servicio (Matricería, Construcción y Mantenimiento) de Carrocerías confirmaba que la introducción de formas de organización del trabajo a imitación de las que se estaban experimentando en Suecia estaba destinada a paliar los "conflictos sociales que por entonces había en la fábrica".

[37] Como vemos, esta primera forma de trabajo en equipo que Renault intentó

nombre era Einhard Thorsrud. Thorsrud recomendaba, como fórmula para una mayor eficiencia de las organizaciones, la "creciente participación" de sus miembros en las decisiones que la organización hubiera de tomar[38]. En el caso de la empresa, la "democratización" que Thorsrud propugnaba se traducía en principios como los siguientes: la elección del "grupo" como unidad de trabajo, frente al individuo y el puesto de trabajo; el desarrollo de un sistema "horizontal" de información, frente al sistema "vertical" y jerárquico, más propio del taylorismo; la potenciación de "criterios sociales y psicológicos" para la valoración de sus miembros; el "alargamiento" de tareas; la "implicación positiva" del trabajador en su trabajo, de tal manera que se le permita "ejercer un mayor control sobre su tarea y relacionar su esfuerzo con los de sus compañeros" (Thorsrud, (sin fecha (a)), 9-10; (sin fecha (b)), 8).

---

introducir en los '70 tenía un origen "sueco", no "japonés"; se parecía más a las experiencias de la Fiat y de la Volvo, motivadas por las movilizaciones obreras, que a la 'producción ajustada' que décadas más tarde popularizaría Toyota. Los directivos por entonces implicados en la experiencia manejaban con facilidad el término 'democracia industrial' para referirse a lo que se perseguía con dicha experiencia (entrevista con el responsable del Dpto. de Formación y RR.HH.) y los documentos elaborados a partir de las conferencias impartidas por Thorsrud en la Escuela de Organización Industrial se referían al "proyecto de Democracia Industrial" que estaba siendo por entonces practicado en Noruega: "A pesar de todas las dificultades surgidas, ha sido posible desarrollar varios experimentos sobre el terreno que se están difundiendo lentamente en la industria escandinava y, quizá, de manera más rápida, en la marina mercante noruega y en algunos sectores educativos" (Thorsrud, (sin fecha (b)): 7).

[38] Thorsrud aludía, en alguno de los documentos resultantes de los encuentros habidos en la Escuela de Organización Industrial, a los nuevos valores de una "generación joven" de trabajadores, que, según él, "simplemente no está dispuesta a aceptar estos tipos de trabajo", trabajos típicamente tayloristas, con poca "oportunidad de aprendizaje" y "menor participación en toma de decisiones" (Thorsrud, (sin fecha (b)), 3).

Tras la reunión en la Escuela de Organización Industrial[39], el recién creado Dpto. de Sistemas Sociales intentó llevar estas ideas a la práctica. Según uno de los directivos implicados, los sindicatos estuvieron siempre informados de lo que la empresa intentaba[40]; no obstante, a diferencia de los casos de Opel o SEAT, no fueron invitados a participar en ello. Tampoco forzaron su intervención. Esto sólo se produjo cuando un asunto de crucial interés para ellos, como era la retribución y la categoría profesional de los trabajadores, salió a la palestra. Fue entonces cuando se negoció un 'Reglamento de los Grupos de Trabajo'.

Los 'grupos de producción' fueron implantados experimentalmente en 1972-1973 en las Factorías de Carrocerías y Motores de Valladolid, de donde habrían de extenderse al resto de la compañía. A diferencia de experiencias posteriores, se trató de una iniciativa exclusiva de la filial española[41]. Según un documento interno, elaborado cuando los 'grupos de producción' habían ya pasado y se intentaban resucitar[42], estos comenzaron a desaparecer de la factoría de Motores en los años '80, "a causa de

[39] El carácter "semiclandestino" de esta reunión ("mirábamos cada dos por tres hacia atrás temiendo lo que pudiera pasar", Jefe Servicio de Sistemas de Participación) refleja el compromiso de este grupo de directivos con unos ciertos ideales de organización del trabajo. Estos ideales irían destinados a una mayor "humanización" y "democratización" del lugar de trabajo.

[40] El Jefe Servicio de Sistemas de Participación hablaba de una "información puntual" a los sindicatos que habría tenido lugar a todo lo largo del proceso. El Jefe Dpto. Servicios Sociales confirmaba este extremo.

[41] Según el Jefe de Servicios de Sistemas de Participación, "vinieron de Francia a verlo los gerentes más altos de la empresa". Este entrevistado sostiene que ulteriores políticas de Recursos Humanos de la multinacional francesa fueron elaboradas a partir de las experiencias que por entonces se intentaron implantar en Valladolid.

[42] El listado de objetivos a perseguir con la reimplantación de los 'grupos de producción' era ya ligeramente distinto al inicial. Por orden, estos eran los objetivos a perseguir: a) "mejora de la *calidad* y *productividad* de los procesos internos (...) y externos (...)"; b) "*responsabilización* de los miembros del grupo..."; c) "aumento de la *eficacia* en la solución de problemas"; d) "aumento del potencial de *creatividad*"; e) "*satisfacción* del personal" ("Proyecto de formación...", 2). Como vemos, la satisfacción del personal había sido relegada a un último lugar.

la remodelación de los talleres, transformación de las secciones o desaparición de la pieza o montaje objeto del grupo" ("Proyecto de formación de grupos de producción en la factoría de Motores", pg.1). En otras palabras, era una causa tecnológica lo que había dado al traste con la experiencia. No obstante, otras declaraciones aludían a problemas sociales, como una negativa de la empresa a conceder ciertos cambios en la clasificación profesional de los trabajadores. En cualquier caso, en el momento de la realización del trabajo de campo, según el Responsable de Formación y RR.HH y otros entrevistados[43], todavía quedaban "restos" de la experiencia en las factorías de Carrocerías y Motores.

5.1.1. Composición de los 'grupos de trabajo'.

Los 'grupos de trabajo' consistían en un número reducido de operarios a los que se les daba plena autonomía para que organizaran su propio trabajo, con tal de que sacaran una determinada cantidad de producción al día:

> "La aplicación de los grupos consistía en lo siguiente: 'sois doce; la suma de los doce indica que tenéis que hacer tanto al cabo del día'. Al final se les dice: 'sacadme ese producto al cabo del día y poneos de acuerdo entre vosotros para hacerlo[44]'" (Directivo de la Factoría de Carrocerías, 17/V/94).

Tales operarios eran voluntarios[45] y recibían una compensación económica por participar en los grupos[46]. Aparte de

---

[43] CCOO 4.

[44] Confirmación en el propio Reglamento de los Grupos de Trabajo: "Los trabajadores componentes del grupo se distribuyen y organizan el trabajo en común de la forma que crean más conveniente" (pg.1). Confirmación de esta autonomía en declaraciones de algunos sindicalistas: "Consistía en diez, doce, catorce trabajadores que tenían que sacar una determinada producción; el cómo lo hicieran, era cosa suya (...). Tenían que sacar una determinada producción con una determinada calidad" (UGT 3).

[45] Entrevistas con UGT 5, UGT 8, UGT 9.

ello, otras características coincidían con lo que aquí se ha venido a denominar trabajo en equipo (ello, mucho antes de que la fama de la industria automovilística japonesa lo popularizara en las empresas occidentales de automoción). Los miembros de los 'grupos de trabajo' rotaban por los distintos puestos del grupo, de tal manera que se consiguiera la máxima polivalencia en la realización de los mismos. Junto a esta flexibilidad de tipo 'horizontal', se pretendía que los trabajadores desempeñaran tareas indirectas, como la de autocontrol o el pequeño mantenimiento[47].

5.1.2. El problema de la clasificación profesional.

El sistema de clasificación profesional por entonces vigente en la empresa se convirtió en el principal escollo para la implantación de los 'grupos'. Los trabajadores acabaron exigiendo unos ascensos de categoría que la empresa no estaba dispuesta a conceder ("se podía pasar por los grupos [utilizar los grupos] para subir de nivel"[48]). Era un desembolso que la compañía no estaba dispuesta a hacer.

Ello llevó a la negociación del mencionado 'Reglamento de los Grupos de Trabajo', fundamentalmente ocupado por cuestiones retributivas y de clasificación profesional[49]. El 'Reglamento' reconocía la 'inaplicabilidad de la valoración de puestos de trabajo' para los 'grupos' y se extendía en la creación de un 'sistema de valoración' particular para los mismos. Según el directivo de Carrocerías entrevistado, tal reglamento estaba

---

[46] Entrevistas con UGT 5.

[47] "...montar utillaje, preparar las máquinas, hacer autocontrol (verificación periódica de la pieza)..." (UGT 5, sindicalista perteneciente a la factoría de Carrocerías).

[48] Entrevista con Directivo de la factoría de Carrocerías.

[49] Entrevistas con Directivo de Carrocerías, Jefe de Dpto. Servicios Sociales, Jefe de Servicio de Sistemas de Participación.

elaborado "de tal forma que no afectara al sistema de categorías profesionales":

> "Si un 'grupata' [término afectivo con el que se denominaba a los trabajadores asignados a los grupos] era Especialista, cobraba como Especialista, pero tenía incentivos [económicos] por la diferencia con las funciones que realmente realizaba".

También había, según algún sindicalista entrevistado, incentivos en tiempo de trabajo: "cada semana había una persona [del grupo] que tenía la posibilidad de marcharse una hora antes" (UGT 3). Este sindicalista declaraba que ninguno de tales incentivos, ni el económico ni el de jornada, habían sido negociados con los sindicatos. No obstante, ello es poco creíble, puesto que el 'Reglamento' recoge la existencia de una Comisión Mixta que supervisaría en cada centro la clasificación profesional de los integrantes en los grupos, y que estaría formada, a partes iguales, por miembros de la empresa y de la 'representación de los trabajadores'. Aunque inicialmente pensada para que fuera una iniciativa exclusivamente empresarial (de la que se informaría, eso sí, a los sindicatos), estos participaron finalmente en la definición de ciertos aspectos que resultaron ser conflictivos.

El problema de la clasificación profesional de los 'grupatas' no se debió resolver plenamente con la negociación del 'Reglamento de los Grupos de Trabajo', pues la empresa los "dejó morir" (CCOO 4). Posiblemente, los trabajadores no acabaron de conformarse con el incentivo que suponía la subida de nivel salarial.

5.2. Círculos de calidad y similares

La siguiente experiencia importante de grupalidad en el trabajo estuvo representada por los 'círculos de calidad', que FASA intentó introducir en su fábrica de Motores de Valladolid. Según las investigaciones realizadas por Castillo, esta empresa fue

pionera en su introducción en España (Castillo, Jiménez y Santos, 1991). Los círculos de calidad eran definidos como "grupos de personas del mismo área de trabajo que se reúnen voluntariamente para identificar, analizar y resolver problemas propios de su área" (FASA-Renault, 1989: 22). Eran pues, una forma incipiente de trabajo en equipo, el cual, en cualquier caso, los incluía. Algunos datos revelados por Castillo son muy explícitos al respecto: "el futuro [de los círculos] era constituir (...) pequeños 'grupos autónomos' de unas ocho personas cada uno, capaces de llevar a cabo pequeñas reparaciones, con un líder formal o informal, capaces de trabajar en equipo, de reunirse para estudiar problemas y proponer soluciones" (Castillo, 1991: 305-314).

Aparte de los 'círculos de calidad', la empresa hizo otros esfuerzos en la misma línea, como los 'grupos de proyecto' y los 'grupos de fiabilización'. Los 'grupos de proyecto', que comenzaron su actividad en 1985, consistían en implicar en la concepción del producto a sectores de la producción tradicionalmente alejados de ella, de manera que su experiencia diaria de trabajo sirviera para llegar donde normalmente no había llegado el departamento de Ingeniería. Los 'grupos de proyecto' aglutinaban trabajadores de muy distintos departamentos (procesos, control, herramientas, implantación, mantenimiento y fabricación) que se reunían cada dos o tres semanas para la solución de mejoras de producto y de proceso (Castillo, 1991a: 284-288). Suponían, pues, una ruptura del límite entre concepción y ejecución del trabajo propio del Taylorismo.

Los 'grupos de fiabilización', herederos de los anteriores, trataban de "conseguir el objetivo logístico de máxima disponibilidad de instalaciones" (Castillo, 1991: 288). Los integraba "un contramaestre de fabricación, un agente de métodos de montaje, un contramaestre de mantenimiento de montaje, un agente técnico de mantenimiento, más otras personas, temporalmente, si era necesario" (Ibid); personal, pues, más cualificado en general que el de los 'grupos de proyecto'. Pero la

idea de trabajo en grupo y aportación colectiva de conocimiento de fábrica era común a todos ellos[50].

5.3. Unidades Elementales de Trabajo

Las 'Unidades Elementales de Trabajo' constituyen el intento más reciente y significativo de introducción del trabajo en equipo en FASA (1992-1995). A diferencia de las experiencias anteriores, muy circunscritas a la filial española, éste era un cambio promovido por la multinacional para todos sus centros (Castillo, 1996b: 24). Tenía su origen en un acuerdo logrado el 29 de diciembre de 1990 entre la multinacional y los sindicatos franceses (Accord à Vivre), que sentaba las bases para un cambio en la organización del trabajo en las fábricas de Renault en ese país; de ahí, habría de exportarse a otras filiales de la compañía en el extranjero.

Es significativo que el acuerdo conseguido con los sindicatos franceses no tuviera su replica en España: cuando intentó implantar las UU.EE.TT., la dirección de FASA no intentó el consenso sindical que se había logrado en Francia. Se reproducía así el estilo que había imperado en la introducción de los 'grupos de trabajo': el cambio era un movimiento unilateral de la empresa[51], del que ésta se limitaba a informar a los sindicatos[52].

---

[50] Los testimonios de Castillo ofrecen una imagen en claroscuro de la efectividad de estos cambios. En ciertas secciones no llegaron a cuajar; en otras, sin embargo, se consiguieron niveles de colaboración y eficiencias significativos. Como razones para el fracaso general en la introducción de "nuevos conceptos de producción", el autor aduce tanto la falta de determinación de la empresa a la hora de ofrecer la necesaria formación a los operarios, como los efectos distorsionadores de la movilidad geográfica en los grupos. También está la fuerte reducción de plantilla en la que la empresa se embarcó (1991(a): 288/297).

[51] "La empresa no nos hizo partícipes [a los sindicatos]" del cambio que estaba llevando a cabo (CCOO 4). Según CCOO 1, "no han contado con los sindicatos". UGT 1: "Ha sido una política de hechos consumados".

[52] Uno de los líderes sindicales confirmaba que esta información había existido: "Lo que sí es cierto es que nosotros estábamos informados. A nivel de sección sindical, sí que nos da información la empresa de todos los movimientos que hay, a nivel de U.E.T. y de 'grupos de trabajo'" (UGT 5).

Valladolid fue elegida junto a la factoría de Douai (Francia) como centro de experimentación inicial, quizá por las prácticas que se habían realizado en el pasado en la filial española. "En la primavera de 1994 había ya en marcha más de sesenta de estas 'Unidades', que tienden a configurar grupos de no más de 20 trabajadores, en procesos que puedan identificar su producto, y que puedan establecer con las demás unidades relaciones cliente-proveedor. En 1995, las UETs abarcan ya a todo el centro de trabajo, aunque, como veremos, esta 'implantación está lejos de ser un proceso acabado'" (Ibid, 33-34).

5.3.1. Composición de las Unidades Elementales de Trabajo/ Servicio.

Las Unidades Elementales de Trabajo (o Servicio) eran vagamente definidas como "unidades de base de dimensiones reducidas [no más de 20 personas[53]], constituidas en torno a una actividad homogénea de producción o servicio"[54]. A diferencia de los 'grupos de trabajo', no eran ya estructuras a las que los trabajadores pudieran sumarse de forma voluntaria; constituían un cambio obligatorio para toda la plantilla. Otra diferencia entre los 'grupos de producción' y las UU.EE.TT. es que éstas últimas no suponían ya una "retribución diferencial" de la gente que intervenía en ellas; no había ya incentivos económicos. Finalmente, ni los trabajadores tenían la libertad para organizarse el trabajo como mejor quisieran, ni, en correspondencia, existía una carga colectiva de trabajo, como había sido característico de los 'grupos de trabajo'.

Por lo demás, tanto los directivos como los sindicalistas entrevistados veían las UU.EE.TT. como una prolongación de

---

[53] Así figuraba en uno de los documentos internos de FASA dedicados expresamente a anunciar la reforma (FASA-Renault, (sin fecha (d)): 29).

[54] Transcripción de una parte del Accord à Vivre en "Proceso de implantación de las Unidades Elementales de Trabajo (UU.EE.TT.)", documento interno de la empresa, pg.2.

experiencias anteriores realizadas en FASA: "Hace tres o cuatro años nos vinieron de Francia con lo de las UU.EE.TT., que es prácticamente lo que habíamos estado haciendo aquí[55]" (directivo de Carrocerías). Un sindicalista de UGT afirmaba que "más o menos es lo mismo"[56] (UGT 6). En cuanto a los 'círculos de calidad', también se consideraba que "han sido unos precursores de las UU.EE.TT." (UGT 1[57]).

Las UU.EE.TT. coincidían en gran medida con el paradigma de 'trabajo en equipo' empleado en esta tesis. Se buscaba la flexibilidad funcional 'horizontal' y 'vertical' entre los miembros de la Unidad. En cuanto a la primera, se pretendía que los trabajadores llegaran a un dominio del mayor número de tareas entre las que había de desempeñar la Unidad. Para ello, como había ocurrido en las otras dos empresas españolas estudiadas, los miembros de la U.E.T. rotarían por los distintos puestos de trabajo de la Unidad[58]. En cuanto a la segunda, se pretendía que los trabajadores de producción, adscritos a las UU.EE.TT., pudieran hacerse cargo de tareas de mantenimiento simple, reparaciones menores, limpieza y control de calidad[59].

Existiría un "tablero de bordo", similar al 'skill matrix' de SEAT, en el que se dispondría la información relativa a la U.E.T. En el figuraría una tabla de doble entrada que recogería, para cada

---

[55] Confirmación en entrevista con Jefe Servicio de Sistemas de Participación.

[56] Confirmación en UGT 1: "¡Pero si son cosas muy similares...!. Todo es más o menos experiencias tendentes a lo mismo *(sic)*: dividir a los trabajadores en grupos productivos, correspondientes a ciertas tareas". También UGT 3: "En realidad, no hay muchas diferencias".

[57] Confirmación en CCOO 3

[58] "La tendencia es a que todos sepan lo mismo y la rotación sea total; que cuando falte alguno, los demás asuman [su tarea]" (Jefe Dpto. de Formación y Recursos Humanos). Confirmación en CCOO 3: "el objetivo de las UU.EE.TT. es la polivalencia; que un trabajador pueda desempeñar todos los puestos de la línea donde está".

[59] "En una U.E.T. se va a llevar a cabo el tronco común [de tareas de una empresa]: mantenimiento básico, autocontrol, logística de aprovisionamiento en un nivel básico... El crecimiento de los equipos en definitiva va por esto" (Jefe Dpto. de Formación y Recursos Humanos). Confirmación en CCOO 1, CCOO 2.

miembro de la Unidad, el nivel de destreza alcanzado, tanto en funciones directas o productivas como en funciones indirectas. También figurarían los "objetivos" que la Unidad fuera marcándose en distintas dimensiones del trabajo de la misma, como la calidad, las piezas rechazadas o los costes en que incurriera, siendo este último un objetivo al que el trabajo en equipo en FASA parecía dar un énfasis especial[60]. En efecto, las UU.EE.TT. eran concebidas como "unidades de gasto", con clientes y proveedores[61]. El cliente de una Unidad sería la siguiente Unidad/es en el proceso productivo y el proveedor, aquella/s que le proveyera/n de los materiales con los que debía trabajar. La U.E.T. buscaría la mayor calidad en el "producto" que proporcionara a su "cliente interno", dentro de la fábrica, y exigiría la máxima calidad de su "proveedor". Era parte de esa supervisión de la calidad que pasarían a asumir, como responsabilidad propia, los trabajadores de producción.

El establecimiento de unos "objetivos" iba ligado a reuniones de mejora, similares al proceso de 'mejora continua' que hemos visto en SEAT u Opel España: ("espacios de tiempo para informar y resolver problemas, para poder hacer sugerencias, espacios de tiempo para decir lo que pasa en la organización"[62]). En tales reuniones se revisarían los objetivos marcados en la reunión anterior y se analizaría su cumplimiento[63].

---

[60] "La U.E.T. debe identificar lo mejor posible la entrada de productos (herramientas, fluidos, disketes,...) a fin de mejorar y optimizar el consumo de ellos" (FASA-Renault, (sin fecha (d)): 27).

[61] Este era uno de los rasgos distintivos del trabajo en equipo en FASA-Renault. Bajo el título "Contrato de proveedor-cliente", se especificaba lo siguiente en el documento informativo de las UU.EE.TT.: "los principales proveedores y clientes de la U.E.T. estarán identificados. Los productos o servicios suministrados deberán estar definidos; los proveedores y clientes deberán negociar y comprometerse a cumplir un contrato (volumen, frecuencia, calidad, coste, plazo...)" (FASA-Renault, (sin fecha (d)): 27).

[62] Jefe Dpto. de Formación y Recursos Humanos.

[63] Entrevista con CCOO 1: "En esas reuniones se expone lo que ha quedado de la reunión anterior, qué es lo que se ha hecho y qué ha quedado por hacer. Si el grupo se ha comprometido a una calidad del 100% y no lo ha conseguido... [se analizan las causas]".

Finalmente, existía una figura similar al 'líder de equipo', el Jefe de la Unidad, cuyas funciones eran las siguientes: a) tener un "conocimiento claro" de los proveedores y clientes de su Unidad, del producto que desarrollaba, de su personal y de los medios a su disposición; b) asumir unos "objetivos" para la Unidad que podían ser "definidos" o "pactados" con su línea jerárquica, y que podían ser "negociados con su personal"; c) "controlar" los resultados del esfuerzo por conseguir estos objetivos mediante el famoso "tablero de bordo", en el que figuraban la mayor parte de los indicadores con los que podía contar para ver el nivel de rendimiento, según distintos criterios, de su unidad; y, finalmente, d) "coordinar" a su equipo para que promoviera "ideas y sugerencias", para que tuviera una "mayor eficacia" y para la "mayor satisfacción de sus componentes [se entiende, miembros de la Unidad]" (FASA-Renault (sin fecha (d)), 6).

Como vemos, aunque no hubiera referencia expresa al trabajo en equipo de origen japonés, todo parecía indicar que los elementos y objetivos de las Unidades Elementales de Trabajo eran ya muy similares a otros cambios que sí tenían muy claro ese punto de referencia.

Junto a la consideración de la Unidad Elemental de Trabajo como un "pequeño negocio"[64], otro de los rasgos que distinguía el trabajo en equipo en FASA de otras experiencias similares estudiadas en esta tesis era la existencia de un proceso muy detallado de introducción de este cambio, estructurado en cinco "etapas"[65]:

Etapa 1: Identificación de la Unidad Elemental de Trabajo (o de Servicio)

---

[64] Jefe Dpto. de Formación y Recursos Humanos.

[65] La información que viene a continuación aparece recogida en un documento interno de la empresa del que dispongo de una fotocopia parcial. Tal fotocopia corresponde al apartado III: "Las 5 etapas de implantación de una U.E.S.". Aunque haga referencia a las Unidades Elementales de Servicio, es, en esta periodización, válido también para las Unidades Elementales de Trabajo.

Esto era lo que alguno de los entrevistados denominaba el "mallaje". Se trataba de hacer un 'dibujo reticular' de los distintos procesos de trabajo insertos en la fábrica, de tal manera que se delimitaran/identificaran las unidades en las que se desarrollaba una "unidad homogénea de producción o servicio". A esas unidades se les asignaría un nombre, tendrían un responsable, un número de miembros y (lo que es bastante importante) un 'control de gastos'.

El resultado de la etapa había de ser un documento en el que figuraría toda esta información.

Aparte de la identificación de sus miembros, se habría de proceder a una identificación de los "servicios principales" de la Unidad (las tareas fundamentales que acometiera). De nuevo, había un impreso a rellenar por el responsable de la Unidad, con una serie de elementos que permitirían a la dirección conocer la coherencia de la función desempeñada por la Unidad. Veamos cuáles eran esos elementos:

1º. Lista de las principales actividades de cada uno de los miembros de la U.E.S. o U.E.T.

2º. Agrupación de esas actividades en familias

3º. En función de lo anterior, identificación de los principales servicios que se prestan.

4º. Identificación de las actividades menos importantes o subordinadas a otras.

5º. Realización de una encuesta para establecer el perfil de actitud e servicio de la U.E.S. o U.E.T.

6º. Redacción del documento correspondiente.

Etapa 2: Identificación de "clientes" y "proveedores".
De nuevo, se elaboraba el correspondiente documento[66].

Etapa 3: Elaboración de "indicadores y objetivos de mejora".

---

[66] Uno de los directivos implicados en los antiguos 'grupos de producción' aludía precisamente al "papeleo" que se generaba con las UU.EE.TT. y UU.EE.SS. como una de las desventajas de esta nueva reforma en la organización del trabajo que pretendía la multinacional.

Se trataba de indicadores que midieran tanto la "satisfacción de los clientes" (es decir, de aquellos operarios a los que iba a estar destinado el producto del trabajo desarrollado por la Unidad) como la mejora de esta actividad desarrollada por la U.E.T. Según la normativa establecida por la empresa, tales indicadores debían adecuarse a unos objetivos referidos a la calidad, los costes, la eficacia (en el sentido del tiempo empleado en el desarrollo del trabajo) y el "desarrollo de las personas", indicador este último de impreciso contenido. Tales objetivos de calidad, costes, eficacia y "desarrollo de personas" tendrían, por supuesto, una traducción específica en cada Unidad.

Tales "indicadores" y "objetivos" habían de ser sistemática y constantemente revisados. Ello recuerda el proceso de Mejora Continua que hemos visto en la introducción del trabajo en equipo en otros casos de estudio de esta tesis.

Tanto los "indicadores" como los "objetivos" figurarían en lo que se denominaba "tablero de bordo", donde se exhibirían junto a los nombres de los integrantes del grupo. Dicho tablero estaría emplazado junto al área de trabajo de la Unidad.

Etapa 4: "Plan de Progreso".

Es muy similar a la 'mejora continua' observada en otros casos de la tesis: "un plan de progreso supone que, a partir de una situación dada, hay que emprender acciones planificadas que permitan avanzar hacia un objetivo". Tales "acciones planificadas" eran la identificación de "disfuncionamientos y problemas", la generación de ideas y la ejecución de las mismas. De nuevo, el 'plan de progreso' se materializaría en el correspondiente documento.

Etapa 5: "Análisis de costes"

Ello, junto a la necesaria identificación de "clientes" y "proveedores" para el correcto funcionamiento de UU.EE.TT. y UU.EE.SS. revela el objetivo de reducción de costes que inspiraba fundamentalmente la reforma que se pretendía. "Se trata –decía el correspondiente documento- de dar una conciencia de cálculo

económico a la U.E.S. [o U.E.T.], aunque en un principio sea de forma aproximativa". (FASA-Renault, (sin fecha (b)): 8). Así que había que rellenar otro impreso en el que se hacía una "estimación de ingresos y de gastos". Quedaba en el aire cómo iban a poder hacer tal valoración los operarios de la U.E.S.

Etapa 6: "Plan de animación".

Se trataba del proceso por el cual, mediante reuniones convocadas por el Jefe de Unidad, se perfeccionaban todas las etapas anteriores: se renovaban indicadores y objetivos, y se buscaban nuevas fórmulas para alcanzarlos.

Algunos documentos y testimonios de los entrevistados revelaban que, de forma paralela a lo que había ocurrido con los 'grupos de producción', la clasificación profesional era el mayor escollo para la introducción de las UU.EE.TT. y UU.EE.SS. De hecho, como a continuación veremos, la reacción sindical a la introducción de estos cambios sorprendentemente se redujo a este aspecto; fue en lo único en lo que no apareció una singular pasividad sindical.

Como manifestaba uno de los sindicalistas (UGT 6), la empresa no dejaba que la flexibilidad funcional llegara a traducirse en una consolidación de nivel o categoría por parte del trabajador que estuviera desempeñando en la U.E.T. labores por encima del nivel o la categoría que oficialmente tenía. La flexibilidad funcional estaba limitada, pues, por estas consideraciones de clasificación profesional. La empresa pagaba al trabajador la diferencia entre el trabajo que normalmente desempeñaba y el de superior nivel que *esporádicamente* estaba desempeñando, pero no dejaba que el nivel de éste se consolidase en el sueldo del trabajador. Así, si el requisito mínimo para que fuera ascendido era que desempeñara tareas por encima de su nivel durante un determinado número de días, FASA no permitía que se llegara a ese tope. Según dicho sindicalista, ello estaba

produciendo un gran malestar entre algunos trabajadores presentes en las UU.EE.TT.

6. Reacción sindical

Tres notas caracterizan la respuesta sindical a la introducción del trabajo en equipo en FASA. En primer lugar, se registró una suspicacia muy parecida a la mostrada por los sindicatos en las otras dos empresas españolas. Los líderes sindicales de FASA vieron las mismas ventajas e inconvenientes en el trabajo en equipo. No obstante, su valoración general del mismo fue un tanto más recelosa.

En segundo lugar, a pesar de una valoración sindical más recelosa, la reacción sindical se caracterizó por una casi total pasividad ante dicho cambio. Los líderes sindicales mostraron recelo, pero tal recelo no se convirtió en alarma, ni les condujo a una confrontación con la empresa en torno a lo que ésta se proponía hacer.

En tercer lugar, después de algún tiempo, los sindicatos presionaron para la negociación de los aspectos que más podían dañar el 'corpus' de regulación laboral conseguido en FASA a lo largo de los años. Fue en estos aspectos en los que se rompió esa singular pasividad que caracterizó la reacción sindical en FASA.

6.1. Valoración general del cambio: de nuevo ventajas e inconvenientes.

Como en los casos de SEAT y Opel España, los sindicalistas de FASA veían ventajas e inconvenientes en el trabajo en equipo. Ello refuerza aún más la idea de un patrón nacional de respuesta sindical a este cambio. No obstante, FASA-Renault fue, de las tres empresas españolas estudiadas, aquella en la que se dio una

valoración general más negativa del mismo[67]. "Lo de las UU.EE.TT. es lo del 'toyotismo', una manera de tener más esclavizado al trabajador" (CCOO 3[68]). CCOO 4, dentro de su visión negativa, distinguía entre los 'grupos de trabajo', a los que era más favorable, y las UU.EE.TT., a las que se mostraba totalmente contrario: "tienen todo lo malo de los antiguos equipos [grupos de trabajo] y nada de lo bueno". Posteriormente aludía a la falta de un incentivo económico en las UU.EE.TT. y a la falta de autonomía del trabajador, que sí había existido con los 'grupos de trabajo'[69]. La visión de los sindicalistas de UGT, dentro de ese recelo general, podía ser algo más positiva[70]; en el caso de los sindicalistas de la CGT era patentemente negativa.

A pesar de todo, la gama de ventajas e inconvenientes percibidos en el trabajo en equipo era, como veremos a continuación, prácticamente la misma en CCOO y UGT: "Aquí, en FASA, no hay dos líneas ideológicas sobre este tema" (UGT 2). UGT 3 confirmaba este punto al decir que "las diferencias [entre las dos secciones sindicales, CCOO y UGT] son mínimas; estamos en la misma línea". Si cabe, la disposición a negociar había sido menor por parte de CCOO en un principio, según UGT 8, pero este sindicalista reconocía a continuación que tal disposición había aumentado con el tiempo. Las Jornadas sobre Toyotismo celebradas por CCOO en la empresa en 1992 (cuando las UU.EE.TT. estaban ya en marcha) confirman esta idea: en ellas se exhortó a la negociación del trabajo en equipo. Esta proximidad entre CCOO y UGT constituye, pues, otro rasgo en común con las otras dos empresas españolas estudiadas.

---

[67] Confirmación en entrevistas con los directivos entrevistados (Jefe Servicio de Sistemas de Participación; Jefe Servicio de Matricería, Construcción y Mantenimiento (Carrocerías); y Jefe del Dpto. de Valoración). Este último afirmaba, respecto a los antiguos 'grupos de trabajo', que existía una "desconfianza del sindicato por el origen de este cambio".

[68] Ver también más abajo, cita de CCOO 3 en pg. 479.

[69] Este mismo sindicalista declaraba poco después que "por todo ello yo no estoy a favor de las UU.EE.TT."

[70] Ver citas de UGT 3 y UGT 7 más adelante, pg. 471

En cuanto a los líderes de la CGT, se distinguían de los de CCOO y UGT por compartir con ellos sólo la visión de los peligros que podía conllevar el trabajo en equipo, y por hacer hincapié en ellos para manifestar su oposición al cambio.

6.1.1. Ventajas

De todas las ventajas posibles del trabajo en equipo, el *aumento de la formación* fue la más frecuentemente mencionada por los sindicalistas de FASA. CCOO 4 afirmaba que "si hay algo bueno en las UU.EE.TT., es la formación que traen consigo". UGT 3 explicaba que los futuros trabajadores habían de ser "personas con más cualificación"[71].

En segundo lugar, algunos líderes sindicales esperaban que la rotación laboral, el aumento de la cualificación profesional y la asunción de mayores responsabilidades por parte del trabajador fuera acompañada de *aumentos de categoría profesional*. UGT 1 opinaba que, "si la movilidad funcional es un primer paso para una mejor clasificación profesional, es buena". No obstante, como hemos visto, esto se había quedado en un buen deseo, pues la empresa había conseguido que, tanto en el caso de los 'grupos de trabajo' como en el de las UU.EE.TT., la clasificación profesional de los afectados permaneciera como estaba.

En cuanto a las *retribuciones*, ya hemos visto como los 'grupos de trabajo' iban acompañados de un incentivo económico que era valorado por los trabajadores. En el caso de las UU.EE.TT no ocurría así. No obstante, la introducción general de la movilidad funcional sí había inducido aumentos de nivel salarial: "han desaparecido puestos, con lo que, al asumir funciones nuevas, [ello] ha supuesto aumentos de nivel [para muchos trabajadores]" (UGT 9).

---

[71] Otras confirmaciones en UGT 5, UGT 7, CCOO 1 ("sí , en la formación sí que se están molestando bastante") y CGT 1.

La *mayor autonomía del trabajador* era otra de las ventajas que los líderes sindicales apreciaban en los antiguos 'grupos de trabajo', pero que no veían en las UU.EE.TT. UGT 7 pensaba que "es positivo que el trabajador tenga más autonomía al romperse la cadena de montaje", pero pensaba que tal autonomía se había dado con los 'grupos de trabajo', no con las UU.EE.TT. Este entrevistado confesaba más adelante que, con todas las objeciones que pudiera poner al trabajo en equipo, creía que los trabajadores estaban mejor: "ya no son un número; tienen voz". CCOO 4 consideraba que "los 'grupos de trabajo suecos' [como él denominaba a la primera experiencia de la empresa] son buenos, pues permiten la participación en la organización del trabajo".

Un elemento positivo específicamente encontrado en el trabajo en equipo por los líderes sindicales de FASA (y ausente de SEAT u Opel España) era la creencia de que la introducción del trabajo en equipo *limitaría la movilidad funcional y geográfica*. Según CCOO 1, el trabajador "se puede ver un poco más protegido" con las UU.EE.TT.: ya no es tan fácil que sea transferido de fábrica o función, pues ello supondría perder alguna de las ventajas que paulatinamente se van derivando de que esté inserto en una Unidad. CCOO 2 afirmaba incluso que "la empresa les prometía restringir la movilidad funcional". Según CCOO 3, el planteamiento que se habían hecho los trabajadores era el siguiente: "Me meto en esto y así no tengo que ir a Palencia, ni a Montaje, ni a Carrocerías".

Otras ventajas percibidas en el trabajo en equipo eran el "*rompimiento de la monotonía*" (CCOO 2) que produciría la rotación laboral[72] y *ventajas comunes para empresa y sindicatos* que, como en los casos de Opel España y en SEAT, eran más fácilmente aceptadas como tales por los líderes sindicales de UGT. Según UGT 1, los trabajadores "necesitan una concienciación de que el producto que elaboran es importante para su futuro"; a

[72] Incluso uno de los líderes de la CGT, en general muy críticos hacia el trabajo en equipo, valoraba este efecto positivo de la rotación laboral: "Estar con varias operaciones, en vez de siempre con la misma, me parecería justo, y, por otro lado, sería beneficioso para el conjunto de los trabajadores" (CGT 1).

continuación explicaba: "Tu tendrás trabajo en función de que los accionistas metan dinero en la empresa". También UGT 5 reconocía que, aunque el trabajo en equipo "tuviera más atado al individuo", "se mejora la calidad y el rendimiento", tomando implícitamente estos como elementos positivos del cambio para el trabajador.

6.1.2. Desventajas

Los sindicalistas de FASA percibían los mismos peligros en el trabajo en equipo que sus colegas de Opel España y SEAT. Sin embargo, el orden de importancia de los mismos parecía ser ligeramente distinto. El peligro mencionado con más frecuencia era el de *marginación sindical*. Las principales razones por las que el trabajo en equipo podía generar tal marginación eran: la creación de un marco de negociación directo entre empresa y trabajadores (individualización de las relaciones laborales), el cambio de mentalidad del trabajador y la pérdida de popularidad de los representantes sindicales.

En cuanto a la individualización de las relaciones laborales, los mecanismos por los cuales había de producirse no eran tan claramente especificados como en SEAT y Opel España. Por ejemplo, la figura del Jefe de Unidad no era tan controvertida como lo había sido su equivalente en estas dos empresas. Con todo, el temor a una individualización de las relaciones laborales era el más frecuentemente aludido por los sindicalistas de FASA, hasta el punto de condicionar la valoración general negativa del trabajo en equipo por parte de algunos de ellos. Dentro de UGT, UGT 1 opinaba que "la empresa ha descubierto un mecanismo por el que anular la acción sindical" y explicaba dicha afirmación con el siguiente ejemplo:

> "Tu imagínate que tienes una empresa de cien trabajadores, y hay un sindicato que organiza sus reivindicaciones, pero llega la empresa y dice 'vamos a hacer equipos; al equipo que más haga, más le pago'. Eso anula la acción del sindicato, porque tu te acercas y le dices [al trabajador] 'oye, que estás trabajando por encima del límite, y encima en unas condiciones de riesgo', y él te dice 'sí, pero tengo que producir, porque me van a pagar dinero por ello'.

UGT 7 coincidía en tal temor: "[El trabajo en equipo] podía llevar a los sindicatos a desaparecer, porque ellos mismos [miembros de las UU.EE.TT.] se negocian todo"[73].

Relacionado con la individualización de las relaciones laborales, estaba el peligro de que el convenio colectivo fuera perdiendo valor como mecanismo regulador de las relaciones laborales en FASA: "De poco va a valer un convenio pactado para todos, si el grupo llega a un pacto individual con la empresa" (UGT 6). UGT 3 parodiaba la actitud que se podía generar entre los trabajadores: "a mí que no me negocien ningún convenio, que yo me basto para decirle a la empresa lo que hay que pedirle" (UGT 3). Según UGT 6, ya se habían dado casos: ciertas UU.EE.TT. habían pactado con la empresa ritmos de trabajo por encima de los pactados en convenio.

Estos temores, y la forma de expresarlos, eran muy similares en CCOO. CCOO 1 afirmaba: "La dirección de la empresa lo que quiere con esto de las UU.EE.TT. (...) es un poco... casi hacer convenios particulares (...). Incluso teniendo un convenio, la empresa puede decir a ciertas secciones en un aparte 'si hacéis tantas piezas, os doy tanto'". CCOO 4, que era benevolente hacia los 'grupos de trabajo', pensaba que, incluso en ellos, había un cierto riesgo de "amarillismo", "en la medida en que la empresa

[73] Otras confirmaciones, dentro del mismo sindicato, en UGT 4, UGT 5 y UGT 7. Según UGT 4, "la empresa acaba negociando con todos esos grupos". UGT 5, preguntado por las posibles ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo, aludía inmediatamente al hecho de que, "al estar hablando esas personas [trabajadores] en los 'grupos' o las UU.EE.TT., se olvidan del sindicato". UGT 7 informaba de que, en algunos casos, se habían producido ya negociaciones "privadas" entre grupos y empresa.

pueda tratar directamente con un trabajador, o un grupo, sin pasar por el colectivo"[74].

La CGT, como era de esperar, mostraba las mismas sospechas. Inmediatamente después de ser preguntado por los perjuicios que para el sindicato podía suponer el trabajo en equipo, CGT 1 se refería al hecho de que "la empresa tiende a llevar una negociación con ese grupo, o esa U.E.T., al margen del sindicato". Uno de los miembros del comité de empresa de la CGT en la factoría de Motores protestaba de que "de momento la U.E.T. no tiene potestad para negociar [con la empresa], pero, de hecho, sí negocia".

La individualización de las relaciones laborales era una de las fuentes de marginación sindical; otra de ellas era el cambio de mentalidad que la empresa perseguía en el trabajador. Ese cambio alejaría a los trabajadores de la órbita del sindicato, les haría más individualistas y estaría destinada a que, en sus conciencias, primaran los objetivos empresariales por encima de sus objetivos de clase. Precisamente, lo que se pretendía era que tal disyuntiva, o incompatibilidad de objetivos, desapareciera de sus cabezas. UGT 5 denunciaba que "el compañerismo brillaba por su ausencia" en los antiguos 'grupos de trabajo'. CCOO 3 afirmaba que "están echando a los trabajadores en contra nuestra". Más tarde decía: "tememos perder legitimidad entre los trabajadores". Según CCOO 4,

> "el trabajador se integra en la empresa no sólo de forma física, sino también intelectual. Eso es lo que se estaba dando en los 'grupos de trabajo' y lo que recogen las UU.EE.TT."[75].

---

[74] Un documento interno de CCOO en FASA alertaba sobre los efectos de la individualización de las relaciones laborales sobre el sindicato: "La negociación directa Empresa-Trabajador pueden provocar una falta de credibilidad sindical entre los trabajadores" (CCOO-FASA (sin fecha (a)): 2-3).

[75] Otras confirmaciones en UGT 2 y UGT 7. UGT 2 aludía, entre las posibles desventajas del trabajo en equipo, a la "insolidaridad" que se podía dar entre los miembros del equipo. UGT 7 afirmaba que se iba imponiendo una "mentalidad empresarial" en los trabajadores de las UU.EE.TT.

El cambio de mentalidad era ya una realidad, según alguno de los sindicalistas entrevistados:

> "En algunas de las reuniones de las UU.EE.TT. los trabajadores nos llegaron a echar [a los representantes sindicales]. ¿Cuál era el motivo?. Fuimos a esas reuniones a decirles que no se podían hacer ciertas cosas: que no se podían hacer horas extra, que no se podían hacer sábados o domingos... Nos echaron"[76]. (UGT 6).

La formación teóricamente técnica, de cara al funcionamiento de los 'grupos de trabajo' o las UU.EE.TT., era, según algunos sindicalistas entrevistados, el principal canal a través del cual realizar ese cambio de mentalidad: "Son unos cursos de formación los que se les están dando... un poco de 'come-cocos', en plan psicológico, para motivarles" (CGT 1).

Otra de las vías por las que se podía dar ese cambio de mentalidad la constituían las reuniones de Unidad, en las que el Jefe de Unidad había de "dinamizar" la misma. Parte de esa "dinamización" consistía, precisamente, en conseguir una buena disposición de los miembros de la Unidad para la consecución de los objetivos que se hubiera marcado el grupo y, en última instancia, la empresa. Según UGT 4, en esas reuniones "se les mete a los trabajadores un rollo impresionante". UGT 1 hablaba de los 'círculos de calidad' como de un sistema de "comedura de tarro" que él achacaba a "los americanos": "son los especialistas en 'concienciar' a la gente; ellos son los pioneros en estimular, en enfrentar a un trabajador contra otro".

Finalmente, junto al cambio de mentalidad del trabajador y la individualización de las relaciones laborales, existían algunas alusiones a la difícil posición en la que algunos elementos del trabajo en equipo podían dejar al representante sindical, de cara a sus compañeros de grupo. La carga colectiva de trabajo (en el caso de los 'grupos de trabajo') hacía que la ausencia de un trabajador

[76] A UGT 8 le había ocurrido algo similar: "A mi me han llegado a echar de una U.E.T.. Me invitaron a ella; dije que había que ir con cuidado [respecto a lo que allí se estaba tratando] porque a veces se violaba la ley, y me echaron".

que fuera representante sindical, para el desarrollo de sus labores sindicales cotidianas, produjera una disminución del rendimiento del grupo. Ello podía restar legitimidad a los sindicatos:

> "Nosotros hemos visto por estudios que se dan algunas circunstancias en las que el grupo rechaza a la persona sindicalista: '¿por qué voy a tener yo aquí un sindicalista que me está fastidiando?' (...). El sindicalista que es representante [sindical] es rechazado, porque tiene unas horas [sindicales] y aumenta el trabajo del resto"[77] (UGT 3).

Esto nos permite enlazar con otro de los peligros percibidos por los líderes sindicales de FASA: no sólo eran los representantes sindicales los que podían resultar marginados; tal marginación podía extenderse *a cualquier elemento del grupo que, por distintos motivos, no rindiera a la altura de los demás.* Este era el caso de los disminuidos físicos o de los trabajadores de más edad, los cuales no debían ser pocos, pues la edad media de la plantilla era, según uno de los entrevistados, de 48 años[78] (UGT 8). UGT 6 lo expresaba claramente:

> "En un grupo de trabajo se eligen ellos mismos. Si un trabajador tiene problemas que afecten a su rendimiento, y por ende al rendimiento del grupo, le pueden echar... Se han dado casos"[79] (UGT 6).

---

[77] Uno de los delegados sindicales de CGT en Montaje hacía comentarios muy similares acerca del desprestigio de los representantes sindicales al que abocaba la carga colectiva de trabajo: los compañeros de grupo con frecuencia "miraban mal" al representante sindical que había en él. Según CCOO 3, la empresa decía: "en la línea 'tal' hay veinticinco [trabajadores] y un representante [sindical]: estáis haciendo vuestro trabajo y el de él". CGT 1 comentaba: "Si hay alguien [dentro del grupo] que está en contra de trabajar los sábados, o que no va porque hay una huelga convocada, puede tener problemas con el resto del grupo. Pueden incluso expulsarle del grupo".

[78] Confirmado por CCOO 1 y CCOO 2.

[79] Confirmación en UGT 3: "Los propios trabajadores del grupo pueden exigir la máxima productividad a sus miembros. Tengamos en cuenta que la carga de trabajo, así como la responsabilidad por la misma, recae en todo el

No era difícil que los trabajadores de más edad causaran una merma en los nuevos objetivos de grupo establecidos por la empresa: "Son personas que llevan veinticinco o treinta años en la empresa, que no han tenido ninguna formación (porque tampoco fue necesaria) y que ahora mismo ni quieren ni realmente pueden aprender" (UGT 1).

Incluso en el caso de que tuvieran una edad y una forma física óptimas, el trabajo en equipo podía generar una *competitividad muy nociva entre los miembros de la Unidad*. Intervenía en ello el cambio de mentalidad aludido con anterioridad:

> "[El trabajo en equipo] está fomentando la competitividad entre los trabajadores. Eso genera una insolidaridad que es justamente opuesta a lo que es el sindicalismo" (UGT 1).

Varios elementos del trabajo en equipo podían conducir a esta competitividad; entre ellos, el hecho de figurar sus rendimientos de un modo público en un 'tablero de bordo'[80].

Más allá de la aparición de rivalidad entre los miembros del grupo, la necesidad de rendir cuentas de forma colectiva podía conducir a una "*fiscalización mutua* de los trabajadores" (CCOO 4). UGT 1 lo expresaba así:

---

grupo. Cuando falte uno, tienen que asumir su carga. Puede darse el caso de que una persona, por sus limitaciones, sea rechazada en todos los grupos". Otras confirmaciones del peligro del trabajo en equipo para trabajadores mayores o discapacitados, en entrevistas con delegados de CGT en la factoría de Motores y de Carrocerías, y entrevistas con UGT 7 y UGT 9: "a los que menos rinden, se les echa: todos altos, guapos, rubios y jóvenes".

[80] Confirmación de este peligro por parte de un delegado sindical de CGT en Carrocerías: "entre los obreros [el trabajo en equipo] crea una competencia desleal". Según un miembro del comité de empresa de Montaje 2, también de la CGT, "la empresa está introduciendo primas de producción, y nos va a hacer competitivos dentro de los propios grupos".

> "Imagínate que alguien cae de baja, y esas bajas son repetidas. Al tenerse que hacer cargo de su carga de trabajo los demás, ese trabajador acaba viéndose rechazado por sus compañeros".

Dicho de otro modo, los trabajadores se veían presionados y controlados por sus propios compañeros para alcanzar un nivel de rendimiento. El control pasaba de la empresa al trabajador[81]. Una de las ventajas que sacaba la empresa del trabajo en equipo era precisamente esa: el ahorrarse en cierta medida el esfuerzo de control que tradicionalmente había ejercido sobre sus trabajadores:

> "¿Qué gana con esto la empresa?. En primer lugar, no tiene que vigilar a un trabajador para que trabaje; se vigila el mismo... y sus propios compañeros. El propio grupo es el que no permite devaneos a sus miembros: aquí producimos todos, o no produce ninguno. Como de eso depende nuestro dinero, nuestros incentivos..." (UGT 1).

Uno de los elementos del trabajo en equipo más apropiados para que esa transferencia de control al trabajador era la concepción de la Unidad Elemental de Trabajo como una "pequeña empresa dentro de la empresa" (UGT 1). En cuanto a tal, la U.E.T. podía pedir cuentas de su "producto" a la anterior Unidad, y había de rendir cuentas a la siguiente, a la que "proveía". Se obraba así un control de grupo a grupo.

Era esperable que los líderes sindicales temieran una *intensificación del trabajo* como resultado de la introducción del trabajo en equipo. La intensificación del trabajo no sólo se podía derivar del cambio de mentalidad en los trabajadores, su rivalidad y el control mutuo que podían ejercer los unos sobre los otros, sino de muchos otros elementos del trabajo en equipo que habían sido aludidos al respecto por los líderes sindicales de SEAT y Opel España. La capacidad para desempeñar distintas tareas (polivalencia) podía permitir, por ejemplo, que los miembros de

[81] Confirmación por parte de uno de los delegados de CGT en Montaje 2: "los mismos miembros del grupo actúan los unos de vigilantes de los otros".

una Unidad asumieran el trabajo de un compañero ausente, sin que la empresa se viera obligada a meter un suplente en el grupo (ello, por supuesto, a costa de un aumento de la carga de los trabajadores restantes). Del mismo modo, la asunción de tareas indirectas (sin una disminución de la tarea de producción) suponía un aumento de la carga de trabajo de los trabajadores de la Unidad. Por otro lado, la mejora continua, en la medida en la que podía producir un ahorro de puestos de trabajo a la empresa, podía conllevar también un aumento de la carga para los trabajadores que quedaran en ella[82].

Lamentablemente, los líderes sindicales de FASA no dieron demasiadas explicaciones de los orígenes que podía tener una intensificación del trabajo que, sin embargo, veían como una clara amenaza para los trabajadores. CCOO 3 fundaba precisamente en ella su valoración negativa del trabajo en equipo. Preguntado por las posibles ventajas del mismo, contestaba: "Ventajas para los trabajadores, yo, desde el punto de vista sindical, no veo ninguna; es más, están siendo más explotados, les están sacando más su jugo". Luego explicaba: "los tiempos se han saturado mucho más; yo, que estoy en [la Comisión de] Ritmos, lo sé"[83]. UGT 5 razonaba que, con las UU.EE.TT., la empresa tenía "más atado al individuo": "una vez adquiridas funciones que no eran las suyas, [la empresa] se las exige". UGT 6 también aludía a mayor carga de trabajo derivada de la asunción de tareas indirectas.

Dentro de la CGT, se recogieron abundantes quejas respecto a la intensificación del trabajo. CGT 1 comparaba la empresa con un

---

[82] El efecto de la mejora continua sobre la intensificación del trabajo podía ser doble: el establecimiento de objetivos colectivos (de grupo) podía estar destinado a que, con la ayuda de las propuestas de mejora, se alcanzaran dichos objetivos; entre ellos, el conseguir un ritmo de producción que no había sido posible cuando la tarea era asignada de forma individual. En efecto, la carga colectiva de trabajo estaba destinada a que los *mismos* trabajadores eliminaran los tiempos muertos de su jornada y se acercaran a ella. Este era un riesgo que, en el caso de FASA, sólo era activo para los 'grupos de trabajo', en los que la asignación de la carga era colectiva.

[83] Confirmación en CCOO 1: "les están metiendo muchas más cargas de trabajo".

gallinero, en el que, reproduciendo unas condiciones de luz y temperatura similares a las del día, las gallinas no dejaban de producir. La producción descontrolada en FASA pasaba, según este sindicalista, por la mentalización de los trabajadores: "esto se consigue con campañas, diciéndoles que tenemos que ser los mejores, que si no hacemos los vehículos, los hace otro"[84].

Como ya vimos en Opel España y SEAT, los mismos elementos del trabajo que, en la conciencia de los líderes sindicales entrevistados, podían producir una intensificación del trabajo eran los que podían producir una *pérdida de puestos de trabajo*[85]. Ambos temores estaban indisolublemente ligados; tenían que ver con un aumento de productividad a costa del trabajador. Con todo, la polivalencia y la mejora continua eran los dos elementos mencionados con más frecuencia en FASA con relación a una posible pérdida de puestos de trabajo. Las reuniones para la mejora continua en el seno de las Unidades Elementales de Trabajo no eran, en opinión de CCOO 3, más que "una manera de quitar puestos de trabajo".

En cuanto a la polivalencia, podía producir una pérdida de puestos de trabajo de varias maneras, según hemos visto en otras empresas. En primer lugar, podía producir una pérdida de puestos de trabajo entre la Mano de Obra Directa (MOD). En conjunción con otros elementos del trabajo en equipo, como la mejora continua, podía generar eficiencias que hicieran, a la larga, que la mano de obra necesaria en tareas estrictamente productivas fuera menor. Por ejemplo, la polivalencia estaba directamente destinada a hacer prescindibles a los trabajadores que, en la organización tradicional de las fábricas de automóvil, cubrían las ausencias de

---

[84] Había otros ejemplos de esta idea en el seno de esta sección sindical. Uno de sus delegados sindicales en la planta de Motores afirmaba: "lo que se hace es saturar más al trabajador". Otro de ellos decía: "el concepto de 'ritmos' ha desaparecido". Un miembro de la CGT en Montaje 2 afirmaba: "los puestos están más saturados". Según un delegado sindical de la CGT en Carrocerías, "trabajan más estresados; hay más carga de trabajo".

[85] De hecho, para CCOO 1, este era el objetivo primordial de la empresa: "disminuir la plantilla".

otros compañeros. Según UGT 5, el objetivo manifiesto de la polivalencia era "el ahorro de personal humano".

No obstante, aparte de esta cita, pocos testimonios más se recogieron del temor a que la polivalencia redujera el tamaño de la MOD; era mucho mayor el temor a que se redujera la mano de obra indirecta. CCOO 3 ponía el ejemplo de los Retocadores, operarios que retocaban el coche al final de la línea:

> "Yo puedo arreglar el error cometido por un compañero, pero también tengo un límite de tiempo... Pero, bueno, si yo hago un poco, otro hace otro poco [dentro del principio de polivalencia del trabajador de la U.E.T.]... al final de la cadena no tiene que haber un Retocador; se elimina un Retocador".

"Colectivos como Montadores, Mandos Intermedios, Verificadores... tienden a desaparecer. La empresa tiende a eliminar esos puestos de trabajo" (CCOO 2). Otros colectivos de MOI afectados podrían ser Control de Calidad y Mantenimiento: "Control ha ido desapareciendo poco a poco, pero la desaparición de Mantenimiento ha sido traumática"[86] (UGT 6).

La eliminación de puestos de trabajo entre la MOI era atenuada por la transferencia de algunos de sus efectivos a la mano de obra directa. UGT 6, después de calificar de traumática la desaparición de Mantenimiento, decía que los miembros de este colectivo ("no en todos los casos") estaban pasando a formar parte de las UU.EE.TT.: "sus funciones no son sólo las que hacían

[86] Confirmaciones del temor a la pérdida de empleo entre la MOI, en UGT 4, UGT 7 ("la polivalencia es buena, pero con ella desaparecen muchas profesiones") y UGT 9. Este último informaba de la desaparición de puestos de trabajo entre Mandos Intermedios y personal de Control de Calidad: "todo lo absorbieron los trabajadores de línea". CCOO 1 ponía el ejemplo de los Carretilleros: "La empresa ahora mismo está argumentando que no pasa nada, que los Carretilleros van a seguir lo mismo, pero lo que sí es cierto es que se están haciendo cursos de Carretillero. ¿Para qué?: sólo y exclusivamente para que cualquier señor en un momento dado pueda coger la carretilla". También CGT 1: "Se están cargando Carretilleros, Verificadores, Engrasadores y Personal de Limpieza".

antes; se convierten en trabajadores directos". CCOO 2, tras afirmar que los Montadores estaban en proceso de desaparición, informaba de que la empresa pretendía crear dos grupos con ellos: los primeros "van a llevar todo lo de Montaje y todo lo de Motores"; es decir, van a hacer el mismo trabajo que hacían antes, pero para dos factorías; a los segundos "los pondrán en máquinas" (mano de obra directa): "hacen una serie de piezas y además tienen que verificar en su línea"[87]. Dicho de otro modo, su antiguo trabajo no desaparece, pero pasa a ser residual, inserto en una Unidad Elemental de Trabajo[88].

Otro peligro percibido en el trabajo en equipo, y, más concretamente, en las reuniones de mejora, era que la empresa se adueñara de lo que los sindicalistas denominaban "saber obrero", convirtiéndolo en *aumentos de productividad por los que los trabajadores no recibían compensación alguna*. "La empresa absorbe la experiencia del trabajador a través de la U.E.T., por medio de reuniones periódicas, y no le da nada a cambio" (CCOO 4). UGT 7 afirmaba que "se ha puesto en manos de la empresa el trabajo intelectual, aparte del físico, sin que se le remunere [al trabajador]"[89].

Los aumentos productividad no remunerados podían tener otros orígenes distintos a la mejora continua. Así, fue frecuente la mención a un *aumento de la responsabilidad del trabajador* no compensado por parte de la empresa. UGT 1, preguntado por la movilidad funcional, contestaba lo siguiente:

> "Pues depende: si la movilidad funcional es un primer paso para una mejor clasificación profesional, es buena; pero si es simplemente que la empresa intenta que los trabajadores hagan unas funciones para las

[87] Confirmación de la transferencia de MOI a MOD en UGT 8 y UGT 9.

[88] Como vemos, se confirma que la flexibilidad funcional asociada al trabajo en equipo no siempre tiene por qué ser recualificadora; puede ser también degradadora del trabajo del operario, como, por otro lado, había confesado uno de los directivos de FASA (ver cita en pg.430).

[89] Confirmación en CGT 1: "Lo que hace esta nueva organización del trabajo es aprovechar los recursos, no sólo físicos, sino también intelectuales del trabajador".

> que no están preparados, casi siempre superiores a las categorías que tienen, y no pagarles, pues es mala"[90].

CCOO 1 opinaba que el trabajo en equipo sólo estaba redundando en un aumento de la carga de trabajo... y de la responsabilidad asumida por el trabajador, "responsabilidades que, a la hora de la verdad, no se ven reflejadas, ni económicamente, ni... [de ninguna otra forma]".

6.2. Pasividad

A diferencia de Opel España y SEAT, en FASA no hubo ningún acuerdo que garantizara a los sindicatos que los temores aludidos en el epígrafe anterior no se fueran a hacer realidad. Ello hacía todavía más sorprendente la *pasividad* inicial que mostraron los sindicatos en esta empresa ante la introducción del trabajo en equipo. A pesar de los peligros que veían en él, y de la unilateralidad con la que la empresa quería imponer este cambio, no forzaron su negociación. Este era un punto sobre el que estaban de acuerdo prácticamente todos los líderes sindicales entrevistados[91]. CGT 1, tras explicar todos los peligros inherentes al trabajo en equipo, y preguntado por la reacción sindical ante ellos, declaraba:

---

[90] Confirmaciones, dentro del mismo sindicato, en UGT 5, UGT 6 ("no se le reconoce al trabajador el nivel del trabajo que realiza" y UGT 7 ("la gente está desempeñando tareas de niveles o categorías superiores sin ser remunerados en consecuencia").

[91] También los testimonios de los directivos revelaron esa pasividad sindical. Según el Jefe Servicio de Sistemas de Participación "no hubo una oposición sindical clara (...) ni a los grupos de producción ni a las UU.EE.TT.". El Jefe Dpto. de Valoración manifestaba, en relación a los 'grupos de trabajo', que "los sindicatos estuvieron en una actitud muy prudente, al margen". Más tarde reiteraba: "no han hecho nada... igual la UGT que CCOO".

> "¡Pues no hay reacción!. Te puede resultar curioso, pero (...) este es un tema que a todos los sindicatos, no sólo a la CGT, nos ha pillado a traspiés".

Declaraciones similares abundaban en las otras dos secciones sindicales, acompañadas a menudo de un tono de lamentación. CCOO 3 confesaba que "hemos cogido el toro por los cuernos un poco tarde; o sea que la organización del trabajo en las empresas nos ha rebasado; no la hemos abordado a tiempo"[92]. UGT 1, preguntado por la postura de los sindicatos ante la unilateralidad manifiesta de la empresa, confesaba: "Mira, aquí lo que ha pasado es que nos ha pillado a todos un poco en bragas"[93] (UGT 1). Más tarde insistía: "el tema de la implicación de estas tecnologías de recursos humanos nos ha pillado al sindicalismo bastante a contrapelo"[94].

Las declaraciones de los sindicalistas inducen a pensar que no sólo hubo descuido en esta pasividad sindical; al menos en un principio, pudo haber cierta intención en ella. CCOO 3 afirmaba que "hemos sido *reacios* a entrar en ella [en la negociación de la nueva organización del trabajo] porque pensábamos que era una forma de participar en beneficio de las empresas". UGT 8 decía: "A veces es que no *queremos* participar, porque no tenemos una visión clara y porque no tenemos una guía clara de qué hacer"[95].

---

[92] Una declaración muy similar, dentro del mismo sindicato, era emitida por CCOO 1: "Creemos que hemos llegado tarde; los sindicatos no nos hemos preocupado. Cuando queríamos darnos cuenta, ya estaba todo implantado". También CCOO 4, para quien la empresa, sibilinamente, había introducido esto "poco a poco", de tal manera que se fuera "imponiendo de hecho, si no de derecho".

[93] La misma expresión era utilizada por UGT 6: "nos ha pillado en bragas".

[94] Otras declaraciones en el mismo sentido, en UGT 5 ("no intervenimos absolutamente en nada") y UGT 7 ("a los sindicatos nos ha pillado fuera de juego").

[95] Otra señal de una posible voluntad sindical de mantenerse al margen la constituye la negativa de los representantes sindicales a participar en los 'grupos de trabajo' o las UU.EE.TT.. UGT 5 informaba de que "ninguno de la Representación [de los Trabajadores] hemos participado" en los 'grupos de trabajo'. CCOO 3 informaba de que "ha habido casos en los que los afiliados a

Es muy posible que esta 'pasividad consciente' se diera sólo en el pasado; en el momento de la recogida de datos para esta investigación, eran muchos los sindicalistas que expresaban ya una voluntad de negociación: "estamos dispuestos a negociar (...); consideramos que esta tecnología [por referencia al trabajo en equipo] es necesaria, pero que al mismo tiempo es necesario negociarla y frenar los aspectos negativos que tiene" (UGT 1). CCOO 4, después de afirmar que estaba en contra de las UU.EE.TT., afirmaba:

> "eso no quiere decir que no lo tuviéramos que negociar, porque, por desgracia, los sindicatos en los últimos tiempos (...) están fundamentalmente para negociar el mal menor: las empresas te proponen algo y tu vas a frenarlo. La cuestión no es perder, sino que no te ganen por goleada".

CCOO 3 iba más allá:

> "deberíamos negociar con la empresa la integración de la Representación [de los Trabajadores] en las UU.EE.TT".

Los testimonios sindicales permiten pensar en algo más que buena disposición; sus declaraciones mostraban preocupación o urgencia por negociar eso que "se les había ido de las manos", y ante lo que habían mostrado pasividad en el pasado. Un documento de CCOO-FASA, elaborado a partir de unas jornadas sobre 'toyotismo' celebradas por la sección sindical en junio/julio de 1992, alertaba de que "los nuevos sistemas [de organización del trabajo] están produciendo una reacción de desconcierto, que se trasluce en una falta de participación sindical"[96] (CCOO-FASA, (sin fecha (a)): 2).

CCOO, cuando se han formado las UU.EE.TT., *se han negado a entrar* y han sido 'penalizados' con la movilidad funcional o geográfica".

[96] Confirmación en CCOO 4: "Hay ya compañeros nuestros (por supuesto, compañeros de la UGT, pero también compañeros de CCOO) que aceptan la idea [de negociar]; te vienen a decir: 'como ya está ahí...'".

6.3. Negociación de la clasificación profesional

De hecho, la reacción sindical al trabajo en equipo no quedaría bien explicada si no se introdujera en el análisis la negociación *a posteriori* de algunos aspectos de las UU.EE.TT. o los 'grupos de trabajo' que afectaban seriamente el marco de regulación laboral que se había ido acumulando en FASA a lo largo años. Es significativo que en ambos casos (ambas formas de trabajo en equipo) esa negociación se centrara en la clasificación profesional. Preguntado uno de los directivos si no había algún aspecto de la nueva organización del trabajo que hubiera hecho reaccionar a los sindicatos, se quedaba dubitativo, para luego afirmar: "bueno, sí, las cuestiones puntuales de categorías y niveles salariales"[97].

En el caso de los 'grupos de trabajo' (la primera experiencia con trabajo en equipo), el Jefe Dpto. de Valoración, una de las personas más implicadas en su diseño, hablaba primero de la pasividad inicial de los sindicatos ("estuvieron en una actitud muy prudente, al margen"); se refería luego al hecho de que, cuando la experiencia estaba ya en marcha, los sindicatos forzaron la negociación de la retribución y el estatus de los trabajadores que intervendrían en ella: "tocábamos algo sagrado en cualquier empresa, que es el sistema de nómina".

En efecto, se negoció un "Reglamento de los Grupos de Trabajo" (FASA-Renault, (sin fecha (c)), pero tal reglamento no recogía la pretensión sindical de que a los trabajadores se les reconociera una categoría superior cuando realizaran trabajos propios de ella. A lo máximo que se llegaba, como hemos visto en su momento, era a un aumento temporal de su nivel salarial. De hecho, la negociación parecía ir destinada, por parte de la empresa, a *salvaguardar* el sistema de clasificación profesional y crear una excepción a la misma:

---

[97] También es significativo, a este respecto, que uno de los sindicalistas entrevistados tuviera la idea de que "la comisión que ha negociado *todo* lo de las UU.EE.TT ha sido la Comisión de Clasificación Profesional" (CCOO 3).

> "La Dirección de Sistemas Sociales, de acuerdo con el comité, diseñaron un 'reglamento retributivo' que estaba elaborado de tal forma que no afectaba al sistema de categorías profesionales"[98] (Jefe Servicio –Matricería, Construcción y Mantenimiento-, Factoría de Carrocerías).

Como vemos, en tal ocasión al menos, parecía ser la misma empresa la que quería mantener intacto el marco de regulación laboral establecido. Tras reconocer la "inaplicabilidad de la valoración de puestos" para los nuevos 'grupos de trabajo', el reglamento establecía un nuevo sistema (*excepcional*) por el cual se iban a valorar, ya no los puestos, sino los grupos de trabajo que habían de crearse. Se establecían unos criterios para la valoración del trabajo realizado por cada grupo (como tradicionalmente se había hecho con cada puesto de trabajo) y un régimen económico que fuera paralelo a dicha valoración. De esta manera, si un grupo adquiría una determinada puntuación (valoración), recibía una determinada retribución económica colectiva, que el grupo era libre de distribuir como quisiera.

Es importante consignar la creación, en cada centro en que se llevara a cabo tal experiencia (Carrocerías y Motores), de una Comisión Mixta para la Clasificación de los Grupos de Trabajo. Tal comisión, constituida a partes iguales por representantes de la empresa y de los trabajadores, resolvería aquellas disconformidades que se crearan en torno al proceso de valoración de grupos emprendido por la empresa. El establecimiento de esta Comisión Mixta, a la luz del sistema de relaciones laborales que hemos visto en FASA, reflejaba que la introducción del trabajo en equipo, lejos de desmontar las particularidades de regulación laboral en la empresa, venía a reforzarlas: no provocaba sino la creación de una nueva 'comisión paritaria'.

---

[98] También el Jefe Dpto. de Valoración: "si la gente iba a realizar más tareas, había que pagarles de forma distinta; lo que no podíamos es cambiar el sistema de clasificación profesional, y pusimos en marcha un nuevo sistema de valoración, que fue una negociación sindical".

En el caso de las UU.EE.TT. ya no se podían establecer excepciones; como sabemos, se trataba de un cambio de organización del trabajo dirigido a la totalidad de la plantilla. En el momento del trabajo de campo, no se había llegado a nada parecido al 'Reglamento de los Grupos de Trabajo'; no obstante, ciertos documentos y testimonios reflejaban que la empresa y los sindicatos llevaban ya tiempo embarcados en una interminable negociación sobre estos temas: "llevamos prácticamente un año intentando elaborar una nueva clasificación profesional y un nuevo manual de valoración de tareas (después de un año todavía no lo tenemos firmado)"[99] (UGT 2). CCOO 4 informaba de grandes esfuerzos que se estaban realizando en su sección sindical para generar propuestas de cambio del obsoleto sistema de clasificación profesional[100].

No era exactamente que los sindicatos, preocupados por este tema más que por cualquier otro relacionado con las UU.EE.TT., hubieran forzado la apertura de una negociación sobre el mismo; era más bien que la empresa no podría llegar a implantar plenamente el trabajo en equipo si no accedía a una seria reforma *negociada* del sistema de clasificación profesional existente[101]. La

---

[99] Confirmación en CGT 1: "Intentamos buscar una clasificación profesional más actual, porque la que ahora hay... [está desfasada]".

[100] En una propuesta de 'plan de futuro' presentada por la sección sindical de CCOO a la empresa, dentro del epígrafe dedicado a la 'organización del trabajo', se afirmaba que una de las tareas pendientes era "concluir las negociaciones que [en materia de clasificación profesional] están tratándose en la Comisión Central de Movilidad Funcional". Ello confirma la existencia de una larga negociación al respecto. Las siguientes demandas eran: a) "U.E.T. y U.E.S. Participación e información periódica a la Representación de los Trabajadores"; b) "prima de producción"; y c) "valoración, e inclusión junto con clasificación/valoración, de las nuevas funciones". Nótese que, a diferencia de la negociación en materia de clasificación profesional, la negociación en materia de 'participación e información de la Representación de los Trabajadores sobre las UU.EE.TT. (y UU.EE.SS.) no estaba todavía abierta; se demandaba que se abriera.

[101] Confirmación de la iniciativa empresarial (y de sus objetivos) en documento interno de la sección sindical de CCOO en FASA: "En un momento determinado, la Empresa manifestó un cierto interés por negociar un sistema nuevo de clasificación profesional, exigiendo para ello que estuviese basado en la

negociación de la clasificación profesional se convertía así, para los sindicatos, en una forma de retomar la negociación de las UU.EE.TT..

Los sindicatos demandaban que la nueva clasificación se tradujera en aumentos de categorías para los trabajadores de las UU.EE.TT. Según UGT 1, había trabajadores que, debido a la movilidad funcional, estaban realizando funciones que requerían una mayor cualificación profesional. Estas funciones debían conformar nuevas categorías de rango superior, que estaban por negociar con la empresa y sobre las que era difícil llegar a un acuerdo, porque, en última instancia, suponían más dinero[102].

Hasta el momento de la investigación, no se había llegado a ningún acuerdo con la empresa. La modificación de las categorías, cuya regulación se había ido acumulando y engrandeciendo a lo largo de los años, parecía una tarea titánica, difícil de resolver. No obstante, todo esto reflejaba cierto pragmatismo por ambas partes: los sindicatos eran conscientes de que debían dar paso a una simplificación de categorías que permitiera la movilidad funcional[103], y la empresa era consciente de la necesidad de negociar tal simplificación con la 'representación de los trabajadores'. El problema no parecía ser de falta de voluntad, sino

---

polivalencia y la movilidad; es decir, en una mayor flexibilidad" (CCOO-FASA, (sin fecha (a)): 23). Un documento de la empresa, entregado a la 'representación de los trabajadores', confirma también tal iniciativa. Se trata de una propuesta en la que se constata una drástica concentración (simplificación) de categorías profesionales (FASA-Renault, (sin fecha (e)), ver bibliografía).

[102] Confirmación en CGT 1: "Hay categorías que en realidad ya no existen; hay otras nuevas que no figuran".

[103] UGT 2: "Para nosotros es una locura tener... lo que puedes ver en el convenio, la cantidad de categorías que tenemos en FASA". En CCOO-FASA, se había desarrollado una propuesta que reducía la mano de obra a tres grupos ("Mano de Obra Directa", "Mano de Obra Auxiliar" y "Mano de Obra Tecnológica"). La movilidad dentro y entre estos grupos estaría garantizada, pero, eso sí, "todos estos movimientos estarían controlados, fijándose tiempos y compensaciones económicas, así como consolidación de niveles o categorías superiores, formación necesaria, etc. En definitiva, polivalencia y movilidad en un sistema de control y participación sindical" (CCOO-FASA, (sin fecha (a)): 24).

de complejidad intrínseca del sistema de clasificación establecido con el tiempo en FASA. La solución previsible del conflicto no era tampoco un cambio radical en el sistema local/nacional de relaciones laborales, que lo asemejara a un modelo global, derivado de la presencia de fuerzas internacionales que forzarían indefectiblemente a los sistemas de relaciones laborales a la convergencia; más bien parecía una solución de compromiso, que seguramente reproduciría las líneas fundamentales del sistema de clasificación profesional pre-existente.

Un detalle muestra hasta qué punto la empresa no era libre de obrar semejante transformación en el sistema de relaciones laborales en FASA. Varios líderes sindicales informaban de que la empresa pretendía que, al hilo de la negociación de una nueva clasificación profesional, los sindicatos reconocieran al Jefe de Unidad como una categoría nueva. Tales líderes sindicales tenían claro que ello suponía "legalizar nosotros de alguna manera el tema de las UU.EE.TT., sin haber participado en su negociación"[104] (CGT 1). El Jefe de Unidad se convirtió así en un punto de bloqueo en la negociación de la clasificación profesional, una palanca con la que los sindicatos pretendían abrir un nuevo frente de negociación, uno que permitiera de forma tardía su participación en la introducción de las UU.EE.TT.:

> "En esa nueva clasificación profesional, la empresa nos ha querido meter alguna definición de las UU.EE.TT., como los Jefes de Unidad. Nosotros eso no lo hemos admitido, ni lo vamos a hacer. Se lo hemos dicho así de claro: mientras no pactemos, y no negociemos, lo que son las nuevas organizaciones del trabajo, no vamos a reconocer ninguna nueva categoría que emane de ellas"[105] (UGT 2).

---

[104] Confirmación en CCOO 4: "nos han pedido que reconozcamos a los Jefes de UU.EE.TT. como categoría nueva. Esto sería, por nuestra parte, reconocer de derecho que existen las UU.EE.TT. Nos hemos negado tajantemente a tal reconocimiento".

[105] Confirmación en CGT 1: "Ahí estaba lo de los Jefes de Unidad, y recuerdo que eso era un problema a la hora de avanzar en cualquier negociación, porque suponía legalizar nosotros de alguna manera el tema de las UU.EE.TT., sin haber participado en su negociación"

Tal situación de bloqueo no beneficiaba a la empresa, pues la obligaba a mantener la movilidad funcional, así como otros elementos del trabajo en equipo, en un 'tono bajo', que no violara en exceso lo pactado en convenio. De otro modo, se enfrentaría a constantes reclamaciones sindicales ante la magistratura de trabajo. Algunas declaraciones permitían pensar que tales reclamaciones se estaban empezando a dar: "estamos parando algunas cosas, porque lógicamente chocan con lo que significa el propio convenio colectivo" (UGT 3).

7. Factores de la reacción sindical

¿Cuáles son los factores que aparentemente explican esta reacción sindical al trabajo en equipo en FASA, en lo que tuvo de común y de singular respecto a lo observado en las otras dos empresas españolas?. Hemos visto como, con muy ligeras diferencias entre si, los líderes sindicales de FASA vieron las mismas ventajas e inconvenientes en el trabajo en equipo que sus colegas de SEAT y Opel España. El hecho de que la valoración general del cambio fuera algo más negativa en la empresa de Valladolid puede ser atribuido, precisamente, a que no se dieran unas garantías que habían estado presentes en las otras dos empresas españolas, y que permitían a los líderes sindicales de SEAT y Opel España se sintieran más confiados respecto a la futura evolución del mismo. Los sindicalistas de FASA mostraban la inquietud lógica que posiblemente habían tenido los de SEAT y Opel España cuanto todavía no se había llegado a un acuerdo sobre el trabajo en equipo en sus respectivas empresas.

La pregunta es: ¿cómo se llegó a este punto?; en otras palabras, ¿cómo es posible que los sindicatos no ejercieran una presión más activa para obtener unas garantías que previnieran los peligros que veían en el trabajo en equipo?. Recordemos que, si bien en el caso de los 'grupos de trabajo' la negociación de un 'reglamento' para los mismos pudo haber sido iniciativa sindical,

en el caso de la nueva clasificación profesional, por la que pasaba una implantación plena de las UU.EE.TT., había sido algo que desde un principio había afrontado la empresa.

El análisis de los factores de la reacción sindical en las otras dos empresas se ha dividido en factores 'intrínsecos', relativos a la negociación del trabajo en equipo, y factores 'extrínsecos', que afectaban la reacción sindical desde fuera de la negociación. En FASA no cabe hablar de factores 'intrínsecos' (garantías provistas por la negociación), pues tal negociación no se dio. En cuanto a los factores 'extrínsecos', en Opel España y SEAT fueron clasificados, según su ámbito de actuación, en 'locales', 'nacionales' e 'internacionales'.

7.1. Factores internacionales

Los factores internacionales, aquellos cuyo ámbito de actuación rebasa los límites de los países de estudio, son los que supuestamente conducirían la reacción sindical por la senda de una aceptación incondicional del trabajo en equipo, y, por lo tanto, por la senda de una convergencia en torno a un modelo global (único) de relaciones laborales. Aunque tales factores aparecieron en las entrevistas con los líderes sindicales, no explican su pasividad ante el trabajo en equipo.

La *fuerte competencia* en un *sector muy internacionalizado*, como el del automóvil, junto al *carácter generalizado* del cambio, al que en ocasiones se calificaba de "avance tecnológico"[106], obligaba a las empresas a no quedarse atrás. Todo ello confería un cierto carácter de inevitabilidad al trabajo en equipo. La oposición al mismo, o bien acarrearía serias pérdidas de competitividad a la empresa, que acabarían yendo en detrimento de los trabajadores[107], o bien sería, sencillamente, una tarea imposible de

[106] UGT 2, refiriéndose a la actitud de los trabajadores ante el trabajo en equipo, afirmaba: "yo creo que son conscientes de que es una nueva forma de trabajo, y que, si no entran, se van a quedar fuera de lo que suponen *avances tecnológicos*". UGT 1 afirmaba: "lo entendemos como *una nueva tecnología*, como la robotización".

[107] "Nos vemos pillados por dos realidades: por un lado, [el trabajo en

afrontar para los sindicatos: "Esto es una máquina que empieza a moverse y, si no te subes a ella, te arrastra" (UGT 7). El *carácter multinacional de la empresa*, con la posibilidad de que la casa matriz divirtiera inversiones a otras filiales, era un factor que se añadía a los anteriores y los reforzaba:

> "Nuestros competidores no son SEAT ni GM; nuestros competidores son Renault *(sic)*. Competimos con Flint, Villencourt, con Bélgica, con Eslovenia, con Turquía [lugares en los que Renault tiene factorías] (...). Los argumentos que frecuentemente nos trae la empresa son [del tipo de] 'miren Vds. [en tono de advertencia] que cobran tanto como en Francia, que en Turquía... no se qué'" (UGT 1).

No obstante, todas estas consideraciones eran hechas *a posteriori*. En ningún caso se ligaba la pasividad que habían mostrado los sindicatos al hecho de que el cambio fuera considerado inevitable, o a que la empresa fuera una empresa multinacional, o al hecho de que el sector del automóvil estuviera fuertemente internacionalizado y la fuerte competencia obligara a adoptar unos cambios que se estuvieran generalizando en otros países.

Los factores internacionales aparecieron con frecuencia en aquellas empresas en las que se había dado una intensa negociación del trabajo en equipo. De cara a ciertas posiciones sindicales, o ciertas posibles percepciones de colusión con la empresa por parte de los trabajadores, la alusión a esos factores era una manera de justificar la posición negociadora mayoritariamente adoptada por las ejecutivas sindicales. Es muy significativo que, justo cuando se estaba empezando a adoptar esa posición negociadora en FASA, empezaran a traerse a colación esos factores internacionales en los documentos y las entrevistas con los líderes sindicales. La pasividad había hecho que estuvieran

---

equipo] es malo para el sindicalismo, tal como lo entendemos habitualmente (...); [no obstante], si queremos que los trabajadores de esta empresa sigan trabajando, hay que colocar a esa empresa en situación de competir con las demás" (UGT 1).

ausentes; los sindicalistas ni siquiera se habían preocupado de justificarse; era ahora (en el momento del trabajo de campo) cuando empezaban a aparecer. Así, antes de concluir que "debemos negociar y sacar contrapartidas", un documento interno de la sección sindical de CCOO-FASA elaborado en 1992 argumentaba: "El sistema japonés crea una mayor productividad con un menor coste, no podemos cerrar los ojos a esa evidencia; por otro lado, *no tenemos el suficiente poder para impedir su implantación*" (CCOO-FASA (sin fecha (a)): 3, cursiva mía). No obstante, los hechos habían demostrado que, si bien no tenían poder para impedirla en su totalidad, sí lo habían tenido para condicionar seriamente la implantación de la nueva organización del trabajo.

7.2. Factores nacionales

Los factores nacionales que pueden condicionar la respuesta sindical al trabajo en equipo son aquellos cuyo ámbito de actuación es el país en el que se inserta cada uno de los centros de trabajo considerados. En FASA, el patrón de actuación de dichos factores fue, por lo general, similar al observado en las otras dos empresas españolas. Ello explicaría la reacción sindical al trabajo en equipo en FASA, en lo que tuvo de similar con la observada en SEAT y Opel España.

Como ya vimos en ellas, la *estructura sindical* propia de una empresa española y la *existencia de directrices sindicales procedentes de instancias sindicales más altas* apenas condicionaron la respuesta de los líderes sindicales. En cuanto a la estructura sindical, la existencia de varias secciones sindicales compitiendo por la representación de toda la plantilla podía ligar la reacción sindical a lo que los líderes sindicales percibieran que era la voluntad general de la plantilla en relación al trabajo en equipo. Ello ocurriría en mayor medida que, por ejemplo, en una empresa del automóvil alemana, donde un único sindicato representa a todos los trabajadores. Así, la detección de una clara voluntad negativa hacia el trabajo en equipo podía conducir a las secciones sindicales de FASA a *competir* por la representación de

esa voluntad. Por el contrario, la detección de una clara voluntad positiva podía hacerles obrar en sentido contrario, compitiendo por liderar esa actitud positiva, por encima incluso de sus intereses como organizaciones sindicales.

Los líderes de FASA sentían que los trabajadores mostraban una mayor aceptación del trabajo en equipo de la que debían tener. La actitud de los trabajadores era, de acuerdo a sus testimonios, entre pasivamente aquiescente y positiva: "no se han negado a participar, pero tampoco son entusiastas"[108] (UGT 2). CCOO 1 y CCOO 2 se referían a los incentivos que llevaban a los trabajadores a aceptar el cambio, quejándose de que no reparaban en las consecuencias negativas posteriores: "el trabajador se puede ver un poco más protegido (...) en el sentido de que la empresa le prometía restringir la movilidad funcional". CCOO 3 confirmaba la aceptación pasiva de los trabajadores. No obstante, en los últimos tiempos "esta creciendo [ya] el descontento entre los trabajadores" por la realización de tareas correspondientes a categorías superiores que no les eran reconocidas (UGT 6).

Es difícil decir si la pasividad sindical en FASA era reflejo de la actitud aquiescente de los trabajadores hacia el trabajo en equipo; en otras palabras, si la estructura sindical estaba *efectivamente* favoreciendo la singular reacción sindical al trabajo en equipo que hemos encontrado en esta empresa. El hecho de que el descontento que estaba empezando a aflorar entre los trabajadores (en el momento del trabajo de campo) tuviera que ver con el litigio de las categorías profesionales, y que este fuera el único aspecto del trabajo en equipo que se estaba negociando con la empresa, podía confirmar esta idea. Por otro lado, ciertas declaraciones sindicales daban pie a pensar que había una relación causal entre actitud de los trabajadores y pasividad sindical. UGT 6 informaba de que "cuando quisimos retomar el tema [adoptar una actitud más activa ante el trabajo en equipo], los trabajadores

[108] Confirmación en muchas otras fuentes sindicales de esta sección. UGT 1 calificaba la actitud general de los trabajadores de "positiva". UGT 5 se quejaba de la "aceptación" pasiva, por parte de los trabajadores, de lo que la empresa les iba metiendo en las UU.EE.TT. Otras confirmaciones, en UGT 6 y UGT 7.

escuchaban de nosotros lo que no querían oír: era un choque entre ellos y nosotros". Indudablemente, ello limitaba lo que los sindicatos podían hacer a partir de entonces. No obstante, en ningún caso los líderes sindicales explicaron su pasividad por la actitud de los trabajadores.

Mucho más claro era que la reacción sindical no tenía nada que ver con posibles *directrices* que se estuvieran recibiendo de instancias superiores dentro del sindicato. Lejos de recibirlas, los sindicalistas de FASA tenían la sensación de estar contribuyendo con su experiencia a la gestación de una política sindical a nivel nacional respecto a estos temas. UGT 2 señalaba que, en el próximo congreso nacional de la Federación del Metal de su sindicato, iban a ser trabajadores de FASA-Renault, junto a otros de GM y Ford, los que iban a elaborar la ponencia sobre nuevas formas de organización del trabajo. UGT 7 achacaba el "despiste" de su sección sindical al hecho de que faltara una política sindical respecto al trabajo en equipo, y confirmaba que tal carencia se iba a solucionar en el citado Congreso Confederal[109].

La *ideología*, o líneas políticas de los distintos sindicatos representados en FASA[110], pudo jugar su papel, como factor nacional de la reacción sindical al trabajo en equipo. Como vimos en su momento, los líderes de la Confederación General del Trabajo se oponían abiertamente al cambio que se proponía efectuar la empresa en la organización del trabajo. También se encontraron signos de que CCOO había sido, *en un principio*, algo más reacia a negociar estos aspectos que la UGT. Sin embargo, finalmente debieron pesar más otros factores para que la visión y la disposición a negociar de las dos secciones sindicales mayoritarias se aproximara tanto.

---

[109] Confirmación de esta ideas en UGT-FASA, en UGT 1 ("en muchas cosas [los miembros de la sección sindical] son bastante punteros") y UGT 9.

[110] En esta tesis consideramos la ideología, o líneas políticas de los sindicatos representados en las empresas del Metal, como un posible factor nacional de la reacción sindical al trabajo en equipo, pues dichas líneas políticas son forjadas a nivel del Estado español, y supuestamente condicionan la acción sindical desarrollada en las empresas.

En efecto, otros factores nacionales eran mucho más decisivos en la explicación de la reacción sindical al trabajo en equipo en las empresas españolas, por comparación con la que nos encontramos en las empresas británicas, donde los sindicatos eran mucho más reacios al trabajo en equipo. FASA participaba de dichos factores. En primer lugar, la *cobertura legal* de la acción sindical es mucho mayor en una empresa española que en una británica. No sólo se trata de que haya unos representantes sindicales reconocidos por la ley (Estatuto de los Trabajadores y Ley Orgánica de Libertad Sindical); el convenio colectivo, con rango de ley, establece ya de por si abundantes garantías para la actividad sindical. En el caso británico, los 'delegados sindicales' (*shop stewards*) fundan su presencia en la empresa, y su capacidad para desarrollar una actividad sindical en ella, exclusivamente en su 'músculo' organizativo; es decir, en su capacidad para organizar a los trabajadores, para legitimar su presencia entre ellos y para convencer a la empresa de que son intermediarios necesarios. La ley no obliga a la empresa a reconocerlos.

Este factor no apareció mencionado en las entrevistas realizadas en FASA; sin embargo, es algo tan presente en la gran empresa española (como hemos podido apreciar los primeros epígrafes de este capítulo) que posiblemente condicionaba el que, aún viendo efectos perversos en el trabajo en equipo, los sindicalistas de FASA no temieran una pérdida de poder tan grave o inminente como la temían los sindicalistas de Vauxhall. En el caso británico, como en su momento veremos, el hecho de que la figura del 'líder de equipo', característica de la reforma que aquí nos ocupa, rivalizara tan claramente con el *shop steward*, y que éste no tuviera otra garantía (por ejemplo, legal) de su permanencia en la empresa, era decisivo en la respuesta que los sindicatos daban al trabajo en equipo.

Junto a la cobertura legal, la *organización del sindicato en la empresa* y el tipo de *actividad predominantemente desarrollada en ella por los líderes sindicales*, son factores nacionales que también ayudan a entender la reacción sindical al trabajo en equipo en FASA. En España, *todos* los líderes sindicales

desempeñan una doble actividad sindical: por un lado, han de resolver los problemas cotidianos de los trabajadores; por otro, desarrollan un actividad a nivel de centro o de empresa, canalizada a través del correspondiente comité. En el caso británico, la mayoría de los 'delegados sindicales' representan y defienden los intereses de un pequeño grupo de trabajadores frente a la dirección de la empresa; son comparativamente pocos los líderes sindicales que desarrollan una actividad a nivel de centro o de empresa.

Ello ha dado lugar, a que el tipo de sindicalismo desarrollado en la empresa británica esté tradicionalmente más ligado al tratamiento de temas relacionados con la organización del trabajo; por el contrario, el sindicalismo español ha sido un sindicalismo más centrado en cuestiones políticas, o que afectaban, en general, a un grupo de trabajadores más amplio. El tipo de organización sindical ha determinado así, en cada país, un tipo de actividad sindical predominante en la empresa.

En el caso de FASA, constatamos además una cierta escasez de representantes sindicales (véase epígrafe IV), de la que seguramente adolecen las secciones sindicales en muchas empresas. Enfrentados a la disyuntiva de tener que orientar sus esfuerzos en un sentido o en otro (la resolución de los problemas cotidianos de los trabajadores, o la representación de los mismos a más alto nivel), los líderes de FASA parecían confirmar la tendencia general, constatada en las otras dos empresas españolas, a valorar más la actividad desarrollada en el comité. Son significativos, al respecto, tres testimonios obtenidos en FASA. UGT 1, después de constatar el temor a que el trabajo en equipo pudiera derivar en una marginación de los sindicatos, rebajaba tal temor, puesto que "los trabajadores, a fin de cuentas, se dan cuenta de que, si bien a nivel particular, en su círculo, no quieren una intervención sindical, a nivel general, en la empresa, sí la quieren". UGT 2, refiriéndose al mismo temor, aportaba un testimonio mucho más significativo. El trabajo en equipo, según él, podía incluso tener una faceta "beneficiosa" para los sindicatos, puesto que, "al solucionarse [los trabajadores] alguno de los pequeños problemas cotidianos [a través del Jefe de Unidad] nos

quita trabajo, nos *alivia* de tarea. El sindicato se dedica a temas de mayor envergadura (...), a las grandes negociaciones". Finalmente, UGT 9, en respuesta a mi pregunta sobre los posibles efectos del trabajo en equipo sobre los sindicatos, y como respondiendo a una ficticia posición mía, no manifestada, afirmaba: "¡Lo que está claro es que [los sindicatos] no nos podemos dedicar a chorraditas, como pedir unos guantes, y cosas así". Tales declaraciones serían impensables en un *shop steward* británico.

Aunque apreciaban la posibilidad de que el trabajo en equipo produjera una merma de la actividad sindical, los líderes sindicales de FASA pensaban que esa merma se daría en un aspecto que, por la conformación del sindicalismo español, no estaba muy desarrollado entre ellos. Aunque perdieran un cierto margen de intermediación, lo conservarían a un nivel más importante: "la empresa sabe que nos necesita para asuntos mayores" (UGT 8). Las garantías legales de esta actividad sindical a nivel de centro o de empresa eran más que suficientes.

Estos factores nacionales (cobertura legal, organización del sindicato en la empresa española, carácter de la representación sindical, tipo de actividad sindical preponderante en la empresa) ayudan a explicar la *relativa* tranquilidad respecto al trabajo en equipo mostrada por los líderes sindicales españoles, en general, en relación con la percepción y respuesta dada a este cambio por parte de los sindicalistas británicos. No obstante, no explica por qué esa *relativa* tranquilidad se convirtió en FASA en pasividad.

7.3. Factores locales

Puesto que la pasividad era algo distintivo de FASA, en su respuesta sindical al trabajo en equipo, es lógico pensar que tuviera su origen en rasgos específicos de su sistema local de relaciones laborales. Antes de entrar a tratar los factores locales que pueden explicar la reacción sindical al trabajo en equipo en esta empresa, hay que decir que, a diferencia de lo ocurrido en Opel España y SEAT, la dirección de la misma no tomó la

iniciativa de negociar este cambio con los sindicatos. Sólo emprendió la negociación de alguno de sus aspectos cuando se demostró que era imprescindible para la completa implantación del mismo.

Algunos líderes sindicales excusaban la pasividad de los sindicatos en FASA por la falta de margen de reacción que habrían tenido los sindicatos, una vez que la empresa consiguió implantar ciertos aspectos de la nueva organización del trabajo: "cuando te encuentras con todo implantado, como ocurre ahora, pues a veces tienes que caer en la trampa de reconocérselo de derecho". No obstante, el ejemplo de los Jefes de Unidad demostraba que no era así. Por otro lado, la dificultad expresada por este sindicalista no explica la pasividad inicial, cuando todavía era posible negociar ventajosamente el cambio en la organización del trabajo.

El primer factor local que puede explicar la pasividad sindical ante el trabajo en equipo es la *precocidad* con la que FASA había introducido este cambio. Los 'grupos de trabajo' se introdujeron en un *momento en el que la agenda de negociación colectiva estaba tradicionalmente ocupada por asuntos distintos a la organización del trabajo*. Si ya de por sí el sindicalismo español no era demasiado tendente a ocuparse de estos temas, todavía lo era menos hace unas décadas. UGT 7 explicaba lo que calificaba de "despiste" de los sindicatos ante la introducción del trabajo en equipo sobre la base de "la falta de costumbre de tratar estos temas": "están más acostumbrados a tratar salarios, ritmos y jornadas... que otra cosa".

No sólo se trataba de salarios, vacaciones y categorías; había reivindicaciones más básicas en juego, como la consecución, en general, de unas libertades políticas para el país, y, en concreto, de unas libertades sindicales. El sistema de relaciones laborales español estaba todavía en proceso de gestación. Por otro lado, FASA atravesó en la década de los '70 y '80 graves problemas de reestructuración de plantilla. Los sindicatos estaban ocupados con la consecución de unas garantías tanto para los que habían de quedarse en la empresa como para los que habían de abandonarla (véase epígrafe II). Circunstancias especiales reforzaban, por

tanto, los ejes tradicionales de negociación colectiva; no parecía el momento de ampliar la agenda de negociación incluyendo temas como la organización del trabajo. El mantenimiento del empleo, o del poder adquisitivo de los trabajadores, ocupaban todos los esfuerzos de los sindicatos.

Y, sin embargo, la larga lucha sindical librada en la empresa, y los frutos recogidos y acumulados a lo largo del tiempo en el convenio, establecían *garantías* sobre algunos aspectos muy relacionados con la organización del trabajo. Aunque ésta no figuraba de forma explícita entre las preocupaciones y demandas de negociación sindical, se fueron tratando temas muy relacionados con ella, sin que quepa pensar que se trataba de una estrategia consciente de los sindicatos para aproximarse a un terreno que les había estado tradicionalmente vedado. El cronometraje, la clasificación profesional o el manual de tareas, eran temas que afectaban y eran afectados por una eventual introducción del trabajo en equipo.

Luego había otras áreas de regulación que sí parecían más directamente ligadas a los distintos intentos de la empresa de introducir el trabajo en equipo. El 'reglamento de sugerencias', o la abundante regulación acerca de la movilidad funcional, parecían "restos" que el esfuerzo empresarial había ido dejando atrás, en la letra del convenio, al intentar introducir el trabajo en equipo. Se trataba de "restos" activos, pues podían afectar a la empresa cuando ésta se propusiera implantar de nuevo este cambio de una forma global y para toda la plantilla (caso de las UU.EE.TT.).

El análisis de todas estas áreas de regulación (ver epígrafe III) plantea la pregunta de cómo era posible introducir el trabajo en equipo sin incurrir en una violación del convenio. En primer lugar, el concepto mismo de 'puesto de trabajo', tal como era manejado por la empresa ("conjunto de tareas asignadas y realmente efectuadas de forma habitual por un trabajador"), dejaba de tener sentido, pues el trabajador rotaba por distintos puestos de trabajo. Se hacía necesaria una nueva valoración de tareas, o, como ocurría en el caso de los 'grupos de trabajo', una valoración de grupos, que supliera a la valoración de tareas. En segundo lugar, la

búsqueda de una mejora constante del rendimiento de la Unidad Elemental de Trabajo, o del 'grupo de trabajo', podía conducir a que se superasen los ritmos de trabajo pactados con los sindicatos. En tercer lugar, la movilidad funcional inherente al trabajo en equipo no podía rebasar los márgenes que le imponía el convenio. Por otro lado, incluso entrando dentro de esos márgenes, el convenio establecía controles que hacían que esa movilidad funcional fuera muy costosa para la empresa. En el caso de los niveles salariales, si la movilidad funcional excedía los sesenta días reglamentarios, obligaría a la empresa a reconocerle, de forma perpetua, un nivel salarial superior al trabajador. En el caso de las categorías, si la movilidad funcional conducía a un trabajador a la realización de tareas propias de una categoría superior por espacio de más de un año, la empresa se vería obligada a sacar una plaza de esa categoría superior a concurso. Así pues, la empresa se veía obligada a restringir la movilidad funcional que perseguía con el trabajo en equipo, si no quería que le saliera demasiado cara.

Ante todas estas trabas legales, la empresa tenía dos alternativas. Por un lado, podía tratar de infringir el convenio mediante acuerdos directos con los trabajadores. La introducción de las UU.EE.TT. podía estar dando lugar a violaciones de convenio tácitamente aceptadas por los sindicatos. Sin embargo, esta no era una situación muy sostenible. A la larga, conduciría a que los sindicatos hicieran valer la ley.

En segundo lugar, se podía estar dando el caso de que la empresa no estuviera introduciendo el trabajo en equipo con toda su fuerza, sino restringiendo al máximo sus potencialidades. Por ejemplo, procuraría que la movilidad funcional de los trabajadores no llegara hasta el extremo de obligarla a desembolsar dinero en concepto de aumentos de nivel salarial o creación de plazas de superior categoría.

Si realmente quería introducir en profundidad el trabajo en equipo, la empresa se veía obligada a negociar con los sindicatos reformas considerables del 'corpus' legal que suponía el convenio. Ahí estaba el caso de la nueva clasificación profesional. La empresa necesitaba una reforma de la clasificación profesional

existente, con el objeto de que hubiera una simplificación considerable de categorías que liberara los márgenes de movilidad funcional de la plantilla. Así pues, se demostraba que el marco de regulación existente había sido eficaz en limitar la capacidad de la empresa para imponer un cambio importante en la negociación del trabajo. Es más, cuando tal negociación se había abierto, los sindicatos habían sido capaces de bloquearla, negándose a reconocer una categoría nueva que se derivaría, precisamente, de la introducción de las UU.EE.TT., con el objeto de abrir un nuevo frente de negociación, que incluyera la totalidad de dicha reforma en la organización del trabajo.

Todo ello explica la pasividad que los sindicalistas de FASA habían mostrado ante los esfuerzos de la empresa en este sentido. Podían ser conscientes de los peligros de la nueva organización del trabajo, pero sabían que, en muchos aspectos de la misma, la empresa tarde o temprano habría de contar con ellos:

> "En FASA, por su antigüedad y por su introducción en España en un momento determinado, tiene recogido en Convenio muchos aspectos que afectan a la organización del trabajo a través de esas Comisiones Paritarias: Promoción, Clasificación, Formación, Ritmos, Valoración, Seguridad e Higiene, Asistenciales, etc. Se trata de darles más vida, más importancia; aprovechar lo que ya tenemos ampliando nuestro nivel de participación[111]" (CCOO-FASA, (sin fecha (a)): 26)

Aunque existía el temor a que la empresa consiguiera eludir toda esta regulación, cabe pensar que no era el mismo que sentirían los representantes sindicales en una empresa británica. La cobertura legal, de la que hemos hablado en el epígrafe anterior

[111] De paso, esta cita refleja que la organización sindical, como factor nacional de la reacción sindical al trabajo en equipo, tenía también un valor especial en FASA. Existía en esta empresa un sinfín de comisiones paritarias a las que la negociación del trabajo en equipo podía revitalizar. En ello, residía, como hemos visto en los casos de Opel España y SEAT, una posibilidad de *enriquecer* el tipo de sindicalismo que se desarrollaba en la empresa española, lejos de empobrecerlo o reducirlo a su mínima expresión.

como factor nacional de la reacción sindical ante el trabajo en equipo, se convertía así, en el caso de FASA, en un factor local de dicha reacción.

La densa cobertura legal de FASA proporcionaba, además, algunas de las garantías que en otras empresas había producido la negociación del trabajo en equipo; en el caso de FASA, dichas garantías estaban ya ahí. En primer lugar, tal y como estaba regulada en el convenio, la movilidad funcional había de darse previa formación del trabajador. En segundo lugar, el 'reglamento de sugerencias' constituía, en si mismo, una garantía contra los efectos negativos de la mejora continua. Además, la existencia de un Fondo de Sugerencias, del que se beneficiaría toda la fábrica, suponía una forma de recuperar, para el conjunto de los trabajadores, los aumentos de productividad que se derivarían de dicha mejora continua. Como vemos, no sólo se trataba de que el marco de regulación previniera, de forma indirecta, algunos de los efectos no deseados del trabajo en equipo; existían normas aisladas, derivadas de la introducción parcelada de ese cambio, que constituían ya garantías muy expresas contra algunos de esos efectos.

8. Conclusiones

A diferencia de SEAT y Opel España, FASA-Renault contaba, en el momento de realización del trabajo de campo, con una larga lista de intentos de introducir el trabajo en equipo. Todos ellos se caracterizaban por la falta de voluntad de la empresa de implicar a los sindicatos en el proceso de introducción de dicho cambio. Los sindicatos habían quedado al margen del mismo. Frente a esta actitud unilateral de la empresa, los sindicatos habían demostrado, además, al menos inicialmente, una pasividad casi total.

En teoría, este era el escenario ideal para la introducción del trabajo en equipo en los mejores términos para la empresa, con el consiguiente cambio del sistema de relaciones laborales anunciado

por los teóricos de la convergencia (ver capítulo teórico). Sin embargo, el hecho mismo de que el trabajo en equipo tuviera que ser intentado repetidamente era una señal de que su introducción no acababa de tener éxito. Una primera experiencia con 'grupos de trabajo' fue mayoritariamente abandonada al cabo de los años. Algunos de los elementos que configuraban los 'grupos de trabajo' fueron resucitados posteriormente con diversas etiquetas ('círculos de calidad', 'grupos de fiabilización' y 'grupos de proyecto'), siendo sucesivamente abandonados. Finalmente, en los años '90 la empresa llevó a cabo el intento más ambicioso de introducir el trabajo en equipo: las Unidades Elementales de Trabajo. De nuevo, los sindicatos quedaron al margen; la empresa no emprendió ninguna negociación con ellos. Sin embargo, el proyecto empresarial pronto se enfrentó a diversas limitaciones.

La valoración general del trabajo en equipo por parte de los líderes sindicales de FASA era ligeramente más negativa que la observada en Opel España o Seat. Este mayor recelo posiblemente se debía a la falta de un proceso de negociación que proporcionara a los sindicatos las garantías que habían sido provistas en las otras dos empresas españolas. Es más, el caso de FASA podría constituir una prueba en negativo de hasta qué punto tales garantías podían conformar una visión sindical más benévola de este cambio en la organización del trabajo.

No obstante, la valoración pormenorizada del mismo revelaba las mismas ventajas e inconvenientes que habían sido señaladas por los líderes sindicales de Opel España y SEAT. No sólo eso: UGT y CCOO mostraban posturas muy cercanas, y la CGT compartía con ellas sólo la percepción de las amenazas que entrañaba el trabajo en equipo. Así pues, el caso de FASA se convertía en una confirmación ulterior de la existencia de un patrón nacional de respuesta sindical ante este cambio.

Entre las ventajas del trabajo en equipo, de nuevo aparecían mencionadas la posibilidad de un aumento de formación; el aumento de clasificación profesional al que podía dar lugar, con el consiguiente incentivo salarial; y la mayor autonomía de la que, según los líderes de UGT y CCOO, gozarían los trabajadores en el

seno del grupo. De nuevo, algunos líderes de UGT consideraban como propias algunas ventajas que la empresa extraería del cambio. Finalmente, una ventaja específicamente percibida en FASA-Renault era la posible limitación de la movilidad geográfica y funcional que el trabajo en equipo traería consigo. El trabajador se vería un tanto más protegido de cualquiera de dichas formas de movilidad, pues ésta iría en detrimento, según los entrevistados, de algunos de los beneficios que la empresa quería extraer de la nueva organización del trabajo.

También las desventajas percibidas por los líderes de CCCO y UGT en FASA eran muy similares a las encontradas por sus colegas en SEAT y Opel España. Como en estas dos empresas, los líderes de la CGT centraban en estas desventajas su oposición al cambio. Tanto unos como otros hacían un mayor hincapié que en las otras dos empresas en las posibilidades de marginación sindical intrínsecas al trabajo en equipo. Tal marginación podía darse por la vía de negociación directa entre trabajadores y empresa abierta por la existencia del equipo, por el cambio de mentalidad que el trabajo en equipo podía desencadenar en el trabajador, y por la pérdida de popularidad que podía suponer para los representantes sindicales. Aparte del peligro de marginación sindical, los sindicalistas de FASA-Renault mencionaban los peligros parejos de pérdida de puestos de trabajo e intensificación del trabajo. En tercer lugar, el trabajo en equipo podía generar competencia entre los trabajadores, muy ligada al cambio de mentalidad antes mencionado, y una fiscalización mutua entre ellos, derivada de asumir responsabilidades de forma colectiva. Finalmente, se aludía de pasada a la posibilidad de que los aumentos de productividad generados por el cambio no revirtieran, aunque sólo fuera parcialmente, a los trabajadores.

No obstante, ni estos peligros habían sido contrarrestados con las garantías recogidas en un acuerdo con los sindicatos (caso de Opel España) ni había comenzado un proceso de negociación que permitiera pensar que tales garantías acabarían por ser provistas (caso de SEAT). La falta de un proceso de negociación, además, daba lugar a la ausencia de una lista de demandas que pudiera ser

comparada con las formuladas por los sindicatos en Opel España y SEAT. Es más, como hemos dicho en un principio, tanto en el caso de los 'grupos de trabajo' como en el de las 'Unidades Elementales de Trabajo' (los intentos más importantes de introducir el trabajo en equipo en FASA), la maniobra de la empresa fue respondida inicialmente con pasividad por parte de los sindicatos.

No obstante, después de esa pasividad inicial, los sindicatos forzaron una negociación *tardía* con la empresa. Curiosamente, en ambos casos la negociación giró en torno a la Clasificación Profesional de los trabajadores afectados por el cambio. En el caso de los viejos 'grupos de trabajo', que la empresa intentó introducir en los años '70, el esfuerzo sindical había resultado en la firma de un 'Reglamento de los Grupos de Trabajo' que incluía como elementos más destacables un sistema de valoración del trabajo realizado colectivamente por los grupos, como excepción al sistema de valoración individual de tareas predominante en la empresa; un sistema excepcional de retribución de los miembros del grupo; y una Comisión Mixta, compuesta a partes iguales por miembros de la empresa y del comité de empresa. Esta Comisión se encargaría de dirimir las disputas que fueran surgiendo a lo largo de ese proceso de valoración de grupos recién abierto. A pesar de estas garantías, la negativa de la empresa a conceder una categoría profesional superior a los participantes en los 'grupos' pareció ser decisiva en que los mismos naufragaran, dado el carácter voluntario que tenía la participación en ellos.

En el caso de las Unidades Elementales de Trabajo, una vez estaban ya en marcha, la empresa tomó la iniciativa de negociar una nueva clasificación profesional, en este caso para la totalidad de la plantilla, puesto que el cambio ya no afectaría sólo a un sector reducido de ella. Esta necesidad de la empresa fue adecuadamente aprovechada por los sindicatos para "retomar" la negociación de un cambio que habían descuidado hasta entonces: los sindicatos no reconocerían las categorías derivadas de la nueva organización del trabajo, como la de Jefe de Unidad, a menos que

se procediera a una negociación franca y abierta de dicha organización del trabajo.

Ambos casos ('grupos de trabajo' y 'Unidades Elementales de Trabajo') no sólo revelaban la capacidad de los sindicatos para abrir la negociación sobre un proceso *ya en curso*; algunos de los resultados de dicha negociación revelaban que el sistema de relaciones laborales, lejos de ser radicalmente transformado por la introducción del trabajo en equipo, era básicamente respetado, e incluso reforzado. En el caso de los 'grupos de trabajo', la empresa era la primera interesada en preservar el sistema de clasificación profesional ya existente, dando un carácter excepcional a la experiencia que estaba teniendo lugar en Carrocerías y Motores. Por otro lado, es muy significativo que, como había ocurrido en Opel España y SEAT, un fruto de la negociación fuera la creación de una 'comisión paritaria' que controlara el cambio que estaba teniendo lugar. La creación de dicha comisión podría ser considerada una *reproducción* del marco institucional previo, repleto ya de 'comisiones paritarias'. En el caso de las 'Unidades Elementales de Trabajo', la iniciativa tomada por la empresa para negociar un nuevo sistema de clasificación profesional revelaba hasta qué punto aquella no podía introducir por si misma el trabajo en equipo, mediante una violación abierta de una institución previamente establecida.

La reacción sindical a la introducción del trabajo en equipo en FASA-Renault puede ser interpretada como un caso extremo dentro del grupo de casos españoles de estudio: por un lado, confirma la existencia de un patrón nacional de reacción sindical, en la medida en que los líderes de las distintas formaciones sindicales representadas en FASA percibieron las mismas ventajas e inconvenientes en el trabajo en equipo que sus colegas de SEAT y Opel España SEAT; por otro lado, la reacción sindical en FASA era singular, en lo que tenía de pasividad ante el cambio. Tanto un aspecto como el otro pueden ser explicados, respectivamente, por factores nacionales y locales de la reacción sindical en FASA.

Antes de entrar en ellos, no obstante, es necesario recordar que los líderes sindicales de la empresa eran conscientes de las mismos

factores internacionales que habían sido mencionados en las otras dos empresas españolas, y que serían los desencadenantes de un proceso de convergencia de los distintos sistemas de relaciones laborales. Los líderes sindicales de FASA, al evaluar su posición respecto al trabajo en equipo, tenían presente el carácter generalizado de ciertos cambios que se estaban dando en la organización del trabajo de un sector fuertemente internacionalizado, sometido a una competencia creciente y conformado por empresas multinacionales, como la propia FASA, que podían desviar cada vez con mayor facilidad inversiones de una filial a otra. Las fuerzas favorables a la convergencia estaban, pues, presentes en las conciencias de los líderes sindicales de esta empresa. No obstante, había indicios de que tales factores habían empezado a ser considerados *precisamente* cuando los sindicatos habían empezado a plantearse la necesidad de negociar con la dirección de la misma. Acudían a ellos como justificación de esa posición negociadora. La pasividad inicial que habían mostrado los sindicatos debía, pues, tener otras raíces.

Junto a estos factores internacionales, en FASA obraban unas características del sistema español de relaciones laborales que permitían a los sindicatos mostrarse confiados respecto a las posibilidades de afrontar los peligros y extraer las ventajas percibidas en el trabajo en equipo; al menos, más confiados de lo que lo estarían los sindicatos en una empresa británica. En primer lugar, la actividad sindical gozaba de una cobertura legal que permitía confiar en que el trabajo en equipo no dañara en un futuro, de forma irreversible, la presencia sindical en la empresa. En segundo lugar, el nivel fundamental de actividad sindical era la empresa o centro del trabajo, no el taller, como era el caso británico. Se trataba de un nivel en el que la agenda de negociación podía ser enriquecida por la introducción de un nuevo tema. A este respecto, es significativo que uno de los documentos sindicales consultados estableciera la siguiente relación entre la nueva forma de organización del trabajo y las comisiones paritarias que asistían al comité de empresa en su trabajo: "Se trata de darles más vida [a las 'comisiones paritarias'], más

importancia; aprovechar lo que ya tenemos ampliando nuestro nivel de negociación" (CCOO-FASA, (sin fecha (a)): 26). El margen de negociación que se perdiera en el taller, como consecuencia de la introducción del trabajo en equipo, se ganaría a nivel de empresa.

En tercer lugar, como ya hemos indicado para Opel España y SEAT, a diferencia de lo que ocurría en la empresa británica, donde la mayoría de los representantes sindicales operaba en el taller, la mayoría de los sindicalistas de FASA-Renault llevaba a cabo una doble labor: la representación de los problemas cotidianos de los trabajadores de su área y la representación colegiada de los problemas de la plantilla. Dada la escasez de personal sindical consignada en el epígrafe III, algunos sindicalistas de FASA, enfrentados a la disyuntiva de orientar sus esfuerzos en un sentido u otro, confirmaban la tendencia, constatada en las otras dos empresas españolas, a valorar más la actividad sindical a nivel de comité de empresa. Es significativo que, a pesar del miedo a la marginación sindical, algunos líderes sindicales hicieran afirmaciones como la de que "los trabajadores, a fin de cuentas, se dan cuenta de que, si bien a nivel particular, en su círculo [*léase Unidad Elemental de Trabajo, o grupo de trabajo*] no quieren una intervención sindical, a nivel general, en la empresa, sí la quieren". Incluso había quien se refería al "alivio de tarea" que podía suponer para el sindicato el que los trabajadores del grupo se resolvieran por si mismos, o a través del Jefe de Unidad, algunos de sus problemas cotidianos; o quien afirmaba: "Lo qué está claro es que [los sindicatos] no nos podemos dedicar a chorraditas, como pedir unos guantes, y cosas así"[112]. Tales declaraciones serían impensables en un 'shop steward' británico.

Estos factores nacionales interactúaban entre sí, reforzándose mútuamente, y contribuyendo a explicar la *relativa* tranquilidad respecto al trabajo en equipo que los sindicalistas de FASA compartían con sus colegas de Opel España y SEAT. Sin

[112] Ver declaraciones similares en pg.498 y ss.

embargo, no explicaban porque en FASA esa tranquilidad se había convertido en pasividad. Es lógico pensar que fueran factores locales los que determinaran dicha pasividad. Tales factores fueron de distinto orden en el caso de los 'grupos de trabajo' y en el de las 'Unidades Elementales de Trabajo'.

FASA había intentado introducir los 'grupos de trabajo' cuando el sistema de relaciones laborales español estaba todavía en proceso de gestación. Las demandas y preocupaciones sindicales distaban mucho (todavía más que en la actualidad) del tratamiento en bloque de la organización del trabajo. Mucho más relevante era por entonces la consecución de unas libertades políticas para el país, y, muy en concreto, de unas libertades sindicales.

No obstante, esos intentos de introducir el trabajo en equipo, y algunos elementos relacionados con el mismo, como los 'círculos de calidad' o la flexibilidad funcional, habían ido dejando un rastro de garantías en el convenio que permitían que futuros intentos de introducir el cambio no fueran tan alarmantes para trabajadores y/o sindicatos. Tal era el caso de la densa normativa acerca de la 'movilidad funcional', o del 'reglamento de sugerencias'. Este último, de hecho, incluía cláusulas, como un Fondo de Sugerencias, que había sido una de las demandas formuladas por uno de los sindicatos en el reciente intento de Opel España de introducir el trabajo en equipo (véase capítulo correspondiente). También incluía un 'Comité de Sugerencias', encargado de supervisar que estas se dieran con ciertas garantías (ver epígrafe III). Tal 'comité de sugerencias' era una 'comisión paritaria' más, a la que se podría aplicar el mismo razonamiento aplicado a la comisión que resultó del 'Reglamento de Grupos de Trabajo'.

Más allá de estas garantías, específicamente resultantes de sucesivos intentos de introducir el trabajo en equipo, la lucha sindical había sembrado el convenio de constricciones para una futura implantación del trabajo en equipo. Aunque no fueron puestas allí para este fin, garantizaban que no se darían los efectos negativos que el trabajo en equipo podía tener. Este era el caso del

sistema de clasificación profesional, la reglamentación acerca del 'cronometraje' (ritmos de trabajo) o el manual de valoración de tareas.

Aunque teóricamente FASA estaba intentando introducir el trabajo en equipo en el momento de realización del trabajo de campo (bajo el nombre de 'Unidades Elementales de Trabajo'), dicha introducción estaba siendo, de hecho, muy limitada por el sistema de clasificación profesional de la empresa. Atendiendo a todas las áreas de regulación vistas en el epígrafe III, saltan a la vista numerosos puntos en los que ese cambio podía estar suponiendo una violación de lo estipulado en convenio. En primer lugar, el concepto mismo de 'puesto de trabajo' quedaba en entredicho; en segundo lugar, la búsqueda de una mejora constante de rendimiento por parte de la U.E.T. podía conducir finalmente a que se superaran los niveles de rendimiento pactados en convenio; en tercer lugar, la movilidad funcional (como resultado de experiencias anteriores) estaba estrechamente regulada. Incluso respetando los límites impuestos por el convenio, si la movilidad funcional excedía los sesenta días reglamentarios, obligaría a la empresa a reconocerle al trabajador, de forma perpetua, un nivel salarial superior. Si la movilidad funcional llegaba al extremo de que el trabajador realizara tareas propias de una categoría superior por espacio de más de un año, entonces la empresa se vería obligada a sacar a concurso una plaza de categoría superior. En cualquiera de los dos casos, la movilidad funcional le podía resultar muy cara a la empresa.

Ante todo ello, podían estar ocurriendo dos cosas: o bien, la empresa, de cara a una introducción efectiva de las Unidades Elementales de Trabajo, estaba violando lo escrito en convenio, con el tácito consentimiento sindical; o bien (lo cual era más probable) estaba restringiendo al máximo sus potencialidades. El hecho de que tomara la iniciativa de negociar un nuevo sistema de clasificación profesional, y de que tratara de incluir en él algunas de las figuras nacidas con la nueva organización del trabajo (Jefe de Unidad), es un indicio de lo segundo.

Ello explica por qué los sindicatos podían mostrar en FASA la actitud que mostraron ante el trabajo en equipo. El cambio en la organización del trabajo se estaba dando sin su consentimiento, pero tarde o temprano supondría una negociación sindical, y, en esta medida, como en ocasiones anteriores, un nuevo refuerzo del marco institucional básico que suponía el sistema de relaciones laborales en FASA.

CAPÍTULO SIETE

INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN VAUXHALL MOTORS

1. Introducción a la empresa

1.1. Los inicios

Vauxhall es un buen ejemplo de cómo surgió la industria automovilística británica a principios de siglo. Fundada en 1897 como un pequeño taller de maquinaria, su propietario, el ingeniero escocés Alexander Wilson, se fue poco a poco decantando por la manufactura de motores y aparatos de navegación para el Támesis. El taller de Wilson estaba situado en el barrio londinense de Vauxhall; de ahí el nombre que tomó la empresa: Vauxhall Iron Works (Vauxhall, 1990: 2-5).

Aunque no existía todavía una industria de vehículos automóviles, en sentido estricto, eran empresarios como Wilson los que estaban empezando a manufacturarlos. Vauxhall fue diversificando su producción, añadiendo la fabricación de coches a la de motores y aparatos de navegación. Con el tiempo, la demanda de vehículos para las carreteras británicas se volvió lo suficientemente grande como para que Wilson se centrara exclusivamente en ella. En 1905, necesitando un espacio más amplio para tal actividad, movió sus instalaciones a la localidad de Luton, al norte de Londres. El nombre de la empresa cambió y pasó a llamarse Vauxhall Motors (1907). De un negocio metalúrgico, se había pasado a otro de motores, y de ahí a una empresa que manufacturaba exclusivamente vehículos de automoción (Vauxhall, 1990: 6-9).

En los años '20, Vauxhall tenía ya un bien reconocido prestigio fuera y dentro del país. Cuando General Motors se propuso seguir los pasos de Ford en Europa, el nombre de Vauxhall salió rápidamente a la luz como una empresa rentable con cuyo control hacerse para comenzar a fabricar en suelo inglés[1] (Vauxhall, 1990: 23). General Motors compró Vauxhall en 1923. Era la primera compañía que compraba fuera de los EE.UU.; en 1929 le seguiría la alemana Adam Opel (Wood, 1988: 54-55; Bloomfield, 1991).

A partir de su compra por General Motors, los avatares de Vauxhall se asemejaron bastante a los de Ford UK. General Motors imprimió un giro radical a la estrategia de producción en Vauxhall. Hasta entonces había estado fundamentalmente destinada a la producción de coches deportivos y de lujo, abarcando una amplia gama de modelos. A partir de la adquisición por parte de la multinacional norteamericana, la producción se fue concentrando en un único modelo, "diseñado especialmente para el creciente mercado de coches 'familiares' de bajo precio" (Vauxhall, 1990: 45). Además, las instalaciones de Vauxhall crecieron hasta constituir un gran complejo fabril. Como vemos, aunque Ford fue la empresa que dio nombre al 'fordismo', éste modo de producción era, con matices, común a todos los grandes fabricantes norteamericanos del sector. El establecimiento de la producción en masa tardaría, no obstante, en tener éxito en el Reino Unido. El crecimiento de la capacidad productiva de Ford UK y Vauxhall durante la primera mitad de siglo (Laux, 1992: 107-109) no se vio correspondido por una demanda de proporciones similares (Tolliday, 1986: 30-40).

En 1931, Vauxhall se lanzó a la producción de autobuses, camiones y vehículos comerciales en general. Expandió sus instalaciones de Luton y creó una "división" especializada en tal actividad: Bedford Commercial Vehicles. El mercado británico era

[1] Como ocurriría unas décadas más tarde con las multinacionales japonesas del sector, las norteamericanas escogieron Gran Bretaña en los años '20 como lugar donde "desembarcar" en el continente europeo.

todavía pequeño para la producción en masa, pero la producción de vehículos comerciales siempre ha sido menos 'masiva', en el sentido fordista del término. Esta pudo ser una de las razones de que Bedford alcanzara de forma inmediata un éxito que le tardó en llegar a su compañía hermana. Las ventas de camiones ligeros Bedford excedieron las de coches Vauxhall durante toda la década de los '30 (Laux, 1992: 108). Bedford se convirtió en el principal productor del país y uno de los principales exportadores mundiales de este tipo de productos (Vauxhall, 1990: 36-43). Con el tiempo, General Motors demostraría más interés por esta "división" que por la originaria Vauxhall (Laux, 1992: 182).

A finales de los años '50, la mejora del nivel de vida y el consiguiente aumento de la demanda adquirieron un ritmo tan súbito en Gran Bretaña como para que la capacidad productiva de Vauxhall, hasta entonces excesiva, pasara a ser insuficiente. Tanto Ford UK como Vauxhall se propusieron una ampliación de sus actividades. A diferencia de los productores locales, la tendencia natural de las multinacionales norteamericanas era a la concentración geográfica de la producción. Así pues, el deseo natural de Vauxhall habría sido expandir de nuevo su complejo de Luton[2]. No obstante, como había ocurrido con Ford, el gobierno británico hizo uso de su prerrogativa[3] para autorizar esa ampliación sólo allí donde hubiera un grave problema de desempleo que resolver. General Motors siguió una vez más los pasos de Ford UK, emplazando en 1961 su nueva factoría en Ellesmere Port, una localidad cercana a Liverpool[4]. Vauxhall, que

[2] Véase Wilks, para una constatación de los planteamientos de la empresa y las constricciones impuestas por el gobierno británico (Wilks, 1984: 76).

[3] Véase la reflexión que hace Wood sobre la autorización gubernamental en el caso de Ford, cuando esta empresa se vio obligada a buscar una localización alternativa a su base de Dagenham (Londres) para la ampliación de actividades que se proponía en Gran Bretaña (Wood, 1988: 150-153)

[4] La factoría que acababa de abrir Ford UK, Ford-Halewood, estaba también ubicada en las cercanías de Liverpool. Posiblemente, este emplazamiento no sólo reflejaba un interés público: tanto Vauxhall como Ford UK se beneficiaban de la mano de obra cualificada y desempleada que por entonces abundaba en el

hasta entonces no había producido ningún modelo que hubiera supuesto un éxito total en el mercado británico, manufacturó allí el Viva a partir de 1963. Este modelo sería el que proporcionaría los años de mayor prosperidad a la empresa[5] (Laux, 1992: 182).

1.2. La crisis

Tal prosperidad fue efímera. Los datos aportados por Marsden y otros revelan que Vauxhall fue perdiendo cuota de mercado bastante antes de que la crisis golpeará al conjunto de la industria automovilística británica (ver tabla III). Wood confirma esta visión, al considerar que 1968-1975 fueron los años de retroceso de la empresa (Wood, 1988: 202-203). Durante estos años, Vauxhall sacó al mercado una generación de modelos (FD Victor) "desfasados" y no muy seguros (Ibid: 202). Siguiendo los patrones importados de su casa matriz, Vauxhall se había aferrado en exceso a un coche demasiado grande y con demasiado hincapié en su mera funcionalidad. Ya sólo esto último era suficiente para "mantener alejados a los clientes" (Ibid: 202); con la crisis del petróleo, la dimensión de los coches se convertiría además en un handicap adicional.

Insertar TABLA III del Anexo ("Evolución de la cuota de mercado...")

A estos problemas, Marsden et al. añaden la baja productividad de las plantas de Vauxhall y un nivel constante de pérdidas a lo largo de los '70, que asociaban al clima de "malas relaciones laborales" que se había adueñado de la empresa durante esos años (Marsden et al., 1985: 17-18; 189-190). Como vemos,

---

Merseyside, procedente de industrias en declive, como la construcción naval o la metalurgia.

[5] Según Wood, los años entre 1958 y 1967 fueron los de "mayor éxito, financieramente hablando" de la compañía (Wood, 1988: 152).

Vauxhall tenía serios problemas antes de que la saturación de los mercados y los 'shocks petrolíferos' de 1974 y 1979 afectaran a la totalidad de la industria automovilística mundial.

Cuando llegó ese momento, algunos de los rasgos recientemente adquiridos por la empresa se convirtieron también en factores negativos. Un informe de una agencia gubernamental (Central Policy Review Staff) criticaba la ampliación desmesurada de capacidad productiva que había supuesto la apertura de la nueva planta de Ellesmere Port, realizada en la creencia de que el ritmo de expansión del mercado británico se mantendría como a mediados de los '60[6]. Tal ampliación fue inoportuna: la demanda de vehículos en el mercado británico caería a los pocos años (Wilks, 1984: 80).

No es extraño que en 1975/76, con todos estos problemas particulares añadidos a los que estaba sufriendo la totalidad del sector, Vauxhall se encontrara en lo que Bloomfield denomina "virtual collapse" (Bloomfield, 1991: 53). De hecho, la situación de esta empresa fue, según este autor, la que desencadenó la drástica restructuración que sufrieron las actividades de General Motors en toda Europa a finales de los '70. Pero había otras razones más profundas para tal restructuración.

Tras la compra de Vauxhall en 1925, General Motors se había ido asentando en otros países europeos. El proteccionismo de los gobiernos europeos durante los años '30, junto a la autonomía que General Motors solía dejar a sus "divisiones", hizo que Vauxhall o Adam Opel se desarrollaran como empresas casi independientes (Bloomfield, 1991: 52). Cada una de estas empresas producía para un mercado nacional, con unas características específicas.

Los problemas empezaron a aparecer cuando las filiales de General Motors empezaron a desbordar sus respectivos mercados nacionales y a abrirse a la exportación, compitiendo unas con otras. Esta competencia no fue demasiado problemática mientras

[6] Citado por Wilks (1984: 80).

hubo para todos; es decir, mientras la demanda general de automóviles en Europa fue lo suficientemente grande. Cuando tal demanda se ralentizó, en los años '70, se impuso una racionalización de las actividades de la multinacional[7].

Por otro lado, los distintos mercados nacionales se desvanecían a favor de un mercado europeo cuya existencia era cada vez más tangible[8]. Las economías de escala que hasta entonces se habían conseguido a nivel nacional, habían de conseguirse ahora a nivel europeo (Jürgens et al., 1993: 55). La autonomía de las filiales de Ford y General Motors dejó de ser rentable. Dichas multinacionales se propusieron la integración del diseño y la producción de sus distintas filiales[9]. Se crearon corporaciones a nivel europeo (Ford-Europa, General Motors-Europa), desde cuyos 'cuarteles generales' se transmitirían las órdenes a las distintas filiales y se controlaría su actividad. El cuartel general de General Motors-Europa fue ubicado en Zürich (Bloomfield, 1991: 52-58; Laux, 1992: 222-223).

Con todos los problemas que arrastraba Vauxhall, es fácil entender que la racionalización del conjunto de actividades de General Motors-Europa se hiciera en detrimento suyo, ahondando más en su crisis. Vauxhall vio como su peso específico decrecía en el seno de la multinacional, siendo subordinada a Adam Opel[10]. La filial alemana "compró" la totalidad de sus acciones en 1979

---

[7] Recordemos que era el mismo problema que había sufrido SEAT respecto a FIAT (ver cap.V).

[8] Laux cita la eliminación de tarifas "y otras restricciones" para el comercio entre los países integrantes de la por entonces Comunidad Europea como elementos que ayudaron a conformar ese mercado europeo del automóvil (Laux, 1992: 222-223).

[9] Ford se adelantó sensiblemente a General Motors, al crear Ford Europa en 1967 (Marsden et al., 1985: 14-15).

[10] El movimiento de transferencia de importancia y peso específico de unas filiales a otras fue muy similar en Ford y General Motors: ambas multinacionales dieron más importancia a su filial alemana; ambas disminuyeron su actividad en Gran Bretaña (Jürgens: 1993: 32); y ambas crearon importantes centros productivos en España (Marsden et al., 1985: 14-15; Bloomfield, 1991: 52-58).

(Marsden, 1985: 14-15; Bloomfield, 1991: 52-58; Laux, 1992: 223). Las tareas que añadían mayor valor al producto (diseño, ingeniería) fueron transferidas a las plantas alemanas (Bloomfield, 1991: 53). En consecuencia, Vauxhall fue importando un número creciente de piezas de otras filiales, incluida la española. Jones calcula que el contenido nacional de los coches que fabricaba Vauxhall en 1983 era sólo del 26% (Jones, 1985[11]), cifra dramática para una empresa que hasta hacía no mucho había diseñado sus propios coches.

En cuanto a estos últimos, dejaron progresivamente de fabricarse. En vez de ellos, Vauxhall manufacturó cada vez más modelos procedentes de otras filiales (sobre todo Opel) a los que incorporaba su propia marca (Wood, 1988: 237-238). GM se había decantado por la producción de modelos 'mundiales' para los distintos segmentos de mercado (Corsa, Cavalier y Astra) (Bloomfield, 1991: 44-46); "desafortunadamente -como afirma Wilks- ninguno de tales modelos había sido localizado en Gran Bretaña". Este país se quedó fuera de la estrategia comercial de GM Europa, como mero ensamblador de piezas y vehículos cuyos principales focos de fabricación estaban fuera del país (Wilks, 1984: 247-248).

Todo ello trajo consigo una importante reducción de empleo en las fábricas de Vauxhall. Cerró la planta de Dunstable, donde se fabricaban camiones pesados; Ellesmere Port pasó de 9.900 a 4.700 trabajadores entre 1979 y 1982[12]; en cuanto a Luton, "el empleo, que había llegado a los 24.000 trabajadores en 1959, se mantuvo estable a lo largo de los años '60 y fue drásticamente reducido a 6.300 trabajadores entre 1986 y 1987" (Bloomfield: 1991: 52-60). La producción en las dos plantas principales, Luton y Ellesmere Port, se redujo a un solo turno (Marsden et al., 1985: 160).

---

[11] Citado por Marsden et al. (1985: 21).

[12] El 'personnel manager' de Vauxhall-Ellesmere Port reducía esta cifra a 4.100 trabajadores en el momento de la entrevista (19/VI/1995).

La situación se agravó aún más cuando a principios de los '80, una vez finalizada la restructuración de GM en Europa, la subida de la libra esterlina dificultó las exportaciones de Vauxhall, ya muy mermadas, hasta reducirlas a la nada[13]. Vauxhall dejó de exportar. De hecho, tanto GM como Ford se beneficiaron de sus políticas de producción a escala europea, recién estrenadas, para llenar el mercado británico de los coches que producían en Alemania o España. Los coches de General Motors que rodaban por las carreteras británicas a finales de los '70 y principios de los '80 estaban, cada vez más, fabricados fuera del país[14] (Elliott y Gray, 1991: 254-255).

Las secuelas de la crisis se hicieron sentir hasta bien entrados los años '80. A pesar de las duras medidas contra la fabricación de vehículos de turismo que se habían tomado en Vauxhall, la producción de vehículos comerciales (Bedford) permanecía más o menos intacta. En 1982, General Motors decidió salvarla de la quema, haciéndose cargo directamente de ella, pero pronto también esta "división" mostró pérdidas alarmantes de cuota de mercado. La multinacional decidió finalmente deshacerse parcialmente de ella. En 1987 se creó una 'joint venture' con la japonesa Isuzu. De la nueva compañía resultante, IBC Vehicles, el 60% era propiedad de Vauxhall y el 40% de Isuzu. Las furgonetas que se fabricarían allí serían japonesas, con lo que también se producía una merma de la actividad global que se había desarrollado tradicionalmente en la vieja fábrica de vehículos comerciales de Luton (Bloomfield, 1991: 55). Para finalizar, General Motors se deshizo en 1987 de un campo de pruebas para prototipos que tenía en Bedforshire (Wood, 1988: 238). Era un signo más del cambio de los tiempos:

---

[13] Véase Júrgens et al., para una comparación de la situación de Vauxhall, Ford y British Leyland por esos años (Júrgens et al, 1993: 31-33).

[14] Según Bloomfield, mientras que "a principios" de los '70, el 96,7% de los vehículos vendidos por GM en Gran Bretaña habían sido producidos por Vauxhall, en 1979 tal porcentaje era sólo del 67% (Bloomfield, 1991: 55).

no se necesitaba un campo de pruebas en una empresa que no diseñaba coches.

A pesar de la carencia de datos que permitan comparar, la crisis de Vauxhall descrita aquí parece mucho más grave que la que sufrió cualquiera de las empresas españolas estudiadas en la tesis[15] (con la excepción de SEAT, que atravesó una crisis semejante mucho más tarde). Reducida la producción a un solo turno, con el contenido nacional de sus vehículos descendiendo en picado, sin producir modelos propios y habiendo abandonado ya la exportación, Vauxhall parecía a punto de desaparecer.

1.3. Después de la crisis

Y sin embargo no desapareció. Aunque ya nunca más volviera a ser lo que fue, Vauxhall empezó a levantar cabeza a partir de 1986. Los tres últimos años de la década fueron de una "dramática recuperación financiera", según el Financial Times (6 abr. 1990). Vauxhall comenzaba a tener beneficios, después de muchos años de pérdidas. La producción creció en sus dos plantas, Luton y Ellesmere Port (FT, 17 sept. 1990), y en agosto de 1990 se anunciaba que volvería a exportar al resto de Europa... "por primera vez en quince años" (Financial Times, 16 agosto 1990).

La restructuración de GM en Europa parecía estar dando sus frutos. Sin embargo, esta no era la única causa de la recuperación de Vauxhall. El cambio de divisas, que hasta 1986 había sido desfavorable para la exportación de coches británicos, se volvió favorable a partir de entonces, al menos en relación con el marco alemán. Con la productividad mejorada, y con las inversiones en mejora de equipos que habían tenido lugar en los años anteriores, Ford, GM y Peugeot anunciaron que aumentarían

[15] A pesar de todo, la crisis de Vauxhall no fue la peor de las sufridas por la industria automovilística británica. El caso más extremo fue el de British Leyland, la única gran compañía europea que sencillamente desapareció del mapa (Williams et al., 1994: 134-165).

su producción en Gran Bretaña e incluso comenzarían a exportar desde ese país[16] (Elliott y Gray, 1991: 254-255).

Los sindicatos tuvieron también su parte en la recuperación. Según datos aportados por Marsden y otros, en 1981, cuando Vauxhall todavía generaba pérdidas, la empresa se había negado a asumir la producción del Nova (Corsa), así como la introducción de un segundo turno en sus fábricas. Las direcciones de los dos sindicatos más representativos apoyaron entonces cualquier movilización que fuera decidida por sus líderes en Vauxhall, y el TGWU amenazó con "marcar con pintura negra" todos los Novas que desembarcaran en los puertos británicos[17]. Antes de que tal cosa ocurriera, General Motors anunció un fuerte paquete de inversiones en Vauxhall: el Cavalier se montaría en Luton a partir de 1983, y el nuevo Astra, en Ellesmere Port, a partir de 1984. En agosto de 1984 se introdujeron también segundos turnos en las dos fábricas (Marsden et al., 1985: 160). La presión sindical pudo haber contribuido a que el desmantelamiento de Vauxhall no fuera total durante aquellos años.

En marzo de 1990, fruto de un acuerdo que constituirá parte central del análisis de este capítulo, General Motors Europe decidió ubicar su nueva planta de motores V6 en Ellesmere Port, en vez de en la factoría de Kaisserlautern, como se había temido inicialmente (Financial Times, 7 marzo de 1990). Ello iba a suponer 400 nuevos puestos de trabajo. La fabricación de motores era algo simbólico para Vauxhall, pues había cesado allí en 1984

[16] También Bloomfield marca esa fecha (1986) como el punto de inflexión a partir del cual se alcanzó una cierta estabilidad en Vauxhall: "hacia 1986 se estaba aclarando cuál sería el perfil futuro de Vauxhall" (Bloomfield, 1991: 57). Ellesmere Port produciría coches y furgonetas Astra (Kadett); en cuanto a Luton, produciría coches de mayor potencia y "furgonetas especializadas" (Ibid.). Se trataba de un panorama industrial que resultaría más estable que los anteriores.

[17] Hay que tener en cuenta que el TGWU tenía un fuerte arraigo tanto en la industria automovilística como entre los trabajadores portuarios (McIlroy, 1995: 14). El "ennegrecimiento" de los productos que desembarcaran en los puertos británicos era una de las medidas tradicionales de presión del TGWU sobre otros sectores en los que también tenía una presencia significativa.

(FT, 5 nov. 1992). Ahora se retornaba a ella. La nueva fábrica de motores comenzó a producir en 1992 (FT, 5 nov. 1992).

Con sus altibajos, Vauxhall siguió generando beneficios en los primeros años de la década de los '90[18]. Se trataba de una empresa distinta, que no dependía ya tanto del mercado del automóvil británico como de las exportaciones al mercado europeo. En 1991, Vauxhall destinaba el 37% de lo producido a la exportación; en 1992, esta cifra había subido al 44,1% (FT, 30 dic. 1992). En este contexto, con el recuerdo de una fuerte crisis reciente que casi había dado al traste con la empresa, pero en una situación de relativa recuperación, es cuando la dirección de Vauxhall se propone introducir cambios importantes en la organización del trabajo.

2. Historia de las relaciones laborales en Vauxhall

Cuando se establecieron en Gran Bretaña, las multinacionales norteamericanas del automóvil tendieron a reproducir el patrón de relaciones laborales que habían consolidado en su país de origen. Uno de sus elementos era la negociación colectiva centralizada a nivel de empresa (Turner et al., 1967: 194). Como veremos en las siguientes páginas, este elemento arrastraba otros que hacían inicialmente de Vauxhall un sistema de relaciones laborales atípico en el contexto británico. Las empresas norteamericanas actuaban así de "embajadoras"[19] de

[18] "La compañía consiguió el año pasado [1991] el mejor balance financiero entre los productores de coches en Gran Bretaña" (Financial Times, 30 abril 1992, traducción mía). En 1992, seguía habiendo beneficios (FT, 26 marzo 1993). Este periódico calificaba a Vauxhall en mayo de 1993 como "uno de los principales focos de ganancia de GM" (FT, 25 mayo 1993).

[19] Martínez Lucio y Weston toman este término de Brunnecke et al. (1991), quienes califican de "embajadoras" a aquellas multinacionales que actúan como "catalizadoras" del cambio en el sistema de relaciones laborales en el que vienen a asentarse. Tal cambio iría en el sentido de sustituirlo total o parcialmente por el modelo que traen de sus respectivos países. Frente a ellas, las multinacionales "adaptativas" ("adaptors") serían las que tienden a amoldarse al marco de

un sistema de relaciones laborales que podía haber arraigado en el país, como podría estar arraigando en la actualidad el sistema de relaciones laborales con el que operan las multinacionales japonesas que se han establecido recientemente en suelo británico (Nissan, Toyota y Honda). En el fondo, se trata del mismo problema de la convergencia/divergencia que se está abordando en esta tesis.

Significativamente, el marco de regulación laboral en Vauxhall, a pesar de su particularidad inicial, se fue adaptando a la norma del sector, en vez de ocurrir lo contrario. Aunque la descentralización proverbial del sistema británico de relaciones laborales permite todavía hoy hablar de la existencia de particularidades en Vauxhall, tanto a nivel de empresa como de lugar de trabajo[20], la distancia entre su marco de regulación laboral y el de la generalidad del sector se ha ido acortando con el tiempo.

2.1. La creación de un sistema local de relaciones laborales atípico

Las multinacionales norteamericanas del automóvil se distinguieron en Gran Bretaña inicialmente por su oposición frontal a los sindicatos. Vauxhall y Ford, junto a la británica Morris, se negaron a aceptarlos en su seno. Tampoco los sindicatos tenían entonces tanta fuerza como para imponer su presencia en ellas (Turner et al., 1967: 193). La situación cambió durante y después de la II Guerra Mundial, cuando la escasez de mano de obra amplió su poder de negociación: "las firmas británicas se volvieron mucho más tolerantes con la actividad sindical; cuando la guerra terminó, Ford y Vauxhall habían

---

regulación laboral que se encuentran en el país de destino (véase Martínez Lucio y Weston, 1994).

[20] Edwards et al., destacan, entre los rasgos característicos del sistema de relaciones laborales británico, el peso que históricamente ha tenido el "manejo de las relaciones industriales a nivel de lugar de trabajo" (Edwards et al., 1992: 3).

reconocido a los sindicatos y la posibilidad de negociación colectiva con ellos" (Ibid: 194).

Dicho esto, la estrategia de las dos multinacionales norteamericanas hacia los sindicatos difirió bastante a partir de entonces: mientras Ford se quedó con la imagen de beligerancia antisindical (Beynon, 1973; Darlington, 1994), Vauxhall escogió el camino de la conciliación. Se trataba de dos cursos de acción posibles ante la debilidad negociadora a la que había abocado el encogimiento de la oferta de trabajo después de la guerra. Mientras el conjunto de las empresas del sector, con Ford a la cabeza, se mostraba renuente a aceptar las consecuencias sociales y laborales que se derivaban de la nueva situación, aferrándose al poder que habían tenido antes de ella, Vauxhall adoptaba una estrategia de concesiones (Turner et al., 1967: 348; Goldthorpe et al., 1968: 195-196; Marsden et al., 1985: 143).

Esta política iba asociada a la elección de un 'managing director' inglés, Charles Bartlett, que llegó a adquirir renombre por el buen clima de relaciones laborales que propició en la empresa (Wood, 1988: 67-68[21]; Laux, 1992: 108). En 1942 Bartlett reconoció a los dos sindicatos por entonces más representativos dentro del sector, el Amalgamated Engineering Union (A.E.U.) y el National Union of Vehicle Builders (NUVB), y estableció un mecanismo de negociación y consulta con ellos, el Management Advisory Committee (Turner et al., 1967: 348; Marsden et al., 1985: 143). Este comité, elegido por todos los trabajadores, funcionaba más como un órgano de consulta que como un órgano de negociación; aún así, constituía una rareza en el panorama sindical de la industria automovilística británica.

La adopción de una actitud conciliadora por parte de Vauxhall tuvo muchas consecuencias sobre su sistema de relaciones laborales, haciendo que se alejara un tanto de lo que era la tónica general del sector (véase cap. III). En primer lugar, la

[21] Véanse especialmente estas páginas para una descripción del estilo de dirección de Bartlett.

formalización de la negociación[22] facilitó el que ésta se diera al nivel que más convenía a la empresa: con los oficiales de 'distrito' de los dos sindicatos reconocidos (AEU y NUVB), en vez de con líderes sindicales reclutados entre la propia fuerza de trabajo (Turner et al., 1967: 194). Ello, a su vez, retrasó la formación de una potente organización de 'shop stewards' en el taller[23], que paulatina e irremediablemente habría hecho vascular el peso de la negociación colectiva hacia allí.

La relativa debilidad inicial de la organización de 'shop stewards' en Vauxhall ha sido también asociada a la forma de pago que se trajeron de su país las multinacionales norteamericanas. Las empresas de origen británico pagaban a sus trabajadores de acuerdo al número de piezas que sacaban y al valor (precio) de cada pieza ('piecerate system'). Como se vio en el cap.III, este sistema de pago propiciaba el desarrollo de una red de representantes sindicales en el taller. Cualquier cambio en las características de la pieza, o en el número de piezas a sacar por cada grupo de trabajadores, propiciaba una renegociación del valor de la pieza[24]. Se generaba así una dinámica de permanente negociación entre el supervisor ('foreman') y un representante de esos trabajadores, el 'shop steward'. Este se convertía en una figura clave del sistema de relaciones laborales en la empresa (Tolliday y Zeitlin, 1986: 99-120).

Por el contrario, el sistema de pago en Ford UK y Vauxhall estaba fundado, como en sus casas matrices, en el

---

[22] Así la califican Marsden y otros: "consultation was more institutionalized than in other car firms" (1985: 143).

[23] La mayor parte de los autores que han analizado las relaciones laborales de Vauxhall *en sus orígenes* (aunque sea de forma marginal) coinciden en señalar una organización de shop stewards más débil que la norma del sector (Turner et al., 1967; Goldthorpe et al., 1967; Marsden et al., 1985).

[24] Aún así, Tolliday demuestra que el origen del 'piecerate system' estuvo, precisamente, en la creencia por parte de las empresa de que tal sistema evitaría el arraigo de los sindicatos en el taller (véase Tolliday, 1986). Irónicamente, lejos de evitarlo, tal sistema se convirtió en un fuerte estímulo para el desarrollo de la organización de 'shop stewards' en el taller.

tiempo de trabajo: los trabajadores recibían un jornal diario. La unidad de pago era habitualmente la hora, no la pieza trabajada (Turner et al., 1967: 347). Algunos autores radican ahí la debilidad inicial de la organización de 'shop stewards' en Vauxhall (Tolliday y Zeitlin, 1986: 104). No obstante, el caso de Ford UK, en cuyos talleres se desarrolló finalmente una muy activa organización de 'shop stewards' (Beynon, 1973; Darlington, 1994) contradice tal idea. Ciertamente, el sistema de retribución por tiempo ('hourly-paid system') dificultó y retrasó el surgimiento de una organización de 'shop stewards' en Vauxhall, pero no lo impidió, como veremos más adelante.

Siguiendo con las consecuencias de la política de relaciones laborales instaurada en Vauxhall en los años '40, la concesión del estatus negociador a sólo dos sindicatos, adelantándose a lo que podía venir impuesto por el curso del tiempo y la conflictividad laboral, impidió que surgiera la multiplicidad de sindicatos con las que otras empresas hubieron de resignarse a negociar[25]. De resultas de todo ello (actitud conciliadora de la empresa, reconocimiento exclusivo de dos sindicatos, establecimiento de un mecanismo de consulta a nivel de empresa, negociación con los 'oficiales de distrito', ausencia de una potente organización de shop stewards en los talleres), Vauxhall se caracterizó durante un tiempo por una negociación colectiva relativamente simplificada, no tan atomizada y compleja como la que se daba en Morris, Ford o Standard-Triumph.

La consecuencia inmediata de ello, a su vez, fue una tranquilidad laboral de la que carecían la mayor parte de las empresas del sector, sumidas en una aguda conflictividad laboral después de la II Guerra Mundial[26]. Vauxhall no sufrió ningún

[25] Turner et al. citaban en 1967 los veintiún sindicatos con los que tenía que negociar Ford UK, haciendo explícito el contraste de esta empresa con Vauxhall, donde eran sólo dos los sindicatos que negociaban con la empresa (Turner et al., 1967: 200).

[26] Ya en 1967, Turner y otros se referían al "frecuente contraste, públicamente constatado, entre la tendencia de Ford a las huelgas y la aparente

conflicto laboral reseñable entre 1945 y mediados de los años '60 (Turner et al., 1967: 347-348; Goldthorpe et al., 1968: 195-196; Wood, 1988: 126) (véanse tablas I y II). La relativa formalización y centralización de la negociación colectiva generaba claridad, disolvía los recelos e impedía que cada palmo de la relación laboral se convirtiera en un objeto de disputa, como ocurría en muchas otras empresas[27].

Insertar TABLA I ("Horas de trabajo perdidas...") y TABLA II ("Susceptibilidad de huelga...")

Aparte de la simplificación de la negociación colectiva, y la actitud conciliatoria de la empresa, el emplazamiento geográfico de Vauxhall contribuía a explicar la baja conflictividad laboral de la empresa (Marsden et al., 1985: 143). La fábrica de Luton (la única con la que Vauxhall contaba por entonces) no estaba rodeada de otros centros de producción del sector, que estimularan la movilización sindical en ella cuando no la había. Es significativo que la cuna del sindicalismo del automóvil británico fuera el condado de West Midlands, donde se concentraban la mayor parte de las fábricas del sector, no el condado de Bedfordshire, donde sólo estaba Vauxhall.

Por otro lado, el dominio de Vauxhall sobre el mapa industrial de Luton y sus alrededores facilitaba el trato con los 'oficiales de distrito' del AEU y el NUVB, del que se ha hablado antes. La negociación no podía verse "perturbada" por el hecho de que estos 'oficiales' ejercieran simultáneamente la representación de otras grandes establecimientos industriales: los 'oficiales de distrito' eran prácticamente 'oficiales' sindicales *sólo para* Vauxhall (Turner et al., 1967: 347).

---

exención de disputas laborales de la que goza Vauxhall" (Turner et al., 1967: 230).

[27] El Informe Donovan, realizado con el ánimo de reformar el sistema de relaciones británico, denunciaba esta situación. Ver cap. II,. 23, para un reflexión al respecto.

2.2. La adaptación a la norma

Aunque no dispongo de cifras acerca de la evolución de la conflictividad laboral en Vauxhall, una serie de comentarios permite ver que en los años '60 el panorama en la empresa era distinto a los años posteriores a la II Guerra Mundial. Goldthorpe et al. dedican un apéndice de su obra a las "disputas laborales en Vauxhall en 1965-1967", que, según ellos, ponían fin a un "largo 'record' de la compañía en evitar el conflicto industrial" (Goldthorpe et al., 1968: 195). Por las mismas fechas, Turner et al. advierten que "durante los años '60 esta empresa se ha vuelto estadísticamente más normal, y sus (todavía pocos) paros se han hecho de alguna manera más largos e intratables" (Turner et al., 1967, 62). En fecha más reciente, Marsden et al. confirman que "Vauxhall experimentó grandes conflictos laborales ['major disputes'] en los años '60 y otra oleada en fecha más reciente" (Marsden et al., 1985: 143).

Personalizando quizá en exceso los factores de los que depende el clima de relaciones laborales en una empresa, Wood y Laux asocian el surgimiento de la conflictividad laboral en Vauxhall a la finalización del mandato de Bartlett, en 1954 (Wood, 1988: 126; Laux, 1992: 108). El 'managing director' que le sustituyó tenía otras ideas acerca de cómo llevar la empresa[28]. Ello debió influir indudablemente en el clima de relaciones laborales, pero el aumento de la conflictividad laboral vino acompañado de otros rasgos que fueron acercando el sistema de relaciones laborales de Vauxhall a la tónica general del sector. El clima de relaciones laborales, el nivel fundamental de negociación colectiva o la presencia o ausencia de una organización de 'shop stewards' actuaban como elementos de un conglomerado que se

[28] Wood recoge una cita de su ingeniero jefe al acceder al cargo. Según él "se ha hecho cada vez más evidente que Vauxhall necesita una buena sacudida" (Wood, 1998: 126).

alimentaba a si mismo. Es difícil establecer el origen último del cambio en tal conglomerado; sí es posible, en cambio, constatar que tal cambio se dio.

La organización de 'shop stewards' acabó por arraigar en Luton y con más facilidad todavía en la nueva factoría de Ellesmere Port, situada en el Merseyside[29]. Los análisis más recientes de la empresa muestran una organización de 'shop stewards' sólida, capaz de intervenir de forma muy activa en la reforma de la organización del trabajo que la dirección de la misma trataba de realizar a finales de los '80 y principios de los '90 (Carr, 1994; Murakami, 1995; Martínez Lucio y Weston, 1994).

Una posible explicación del surgimiento de esta organización de 'shop stewards' viene sugerida por Marsden y otros. Según estos autores, antes de que la crisis se cebara en la empresa, la necesidad de mantener inalterado el flujo de producción supuso que la dirección de la misma "comprara" la tranquilidad en el taller, haciendo concesiones puntuales ante la presión de cualquier sector de la plantilla[30] (Marsden et al., 1985: 32). Como resultado de ello, los acuerdos alcanzados para la totalidad de la empresa se fueron convirtiendo en papel mojado y "la negociación centrada en los 'shop stewards' [shop steward bargaining] y los acuerdos informales [custom and practice] fueron afianzándose en áreas en las que la prerrogativa empresarial había sido antes predominante" (Marsden et al., 1985: 32). Los autores aplicaban este comentario a Ellesmere Port, pero es lógico suponer que fuera válido también para Luton.

Como vemos, la existencia de un sistema de pago por tiempo no significaba que no hubiera asuntos (distintos al "precio" de la pieza) que se pudieran convertir en el eje de una negociación a nivel de taller. Sobre ellos podía llegar a fundarse eventualmente un sistema de representación sindical por secciones (shop

[29] Ver una explicación de la diferencia más adelante (pg. 323).

[30] "Buying off any work-force pressure in order to keep production going" (Marsden et al., 1985: 32).

stewards), con su ámbito de negociación correspondiente (shopfloor bargaining). La necesidad imperiosa de sacar producción era el clima propicio para que ese sistema de representación y negociación arraigase definitivamente.

El fortalecimiento de la organización de shop stewards fue acompañado del debilitamiento de la negociación colectiva a otros niveles. El Management Advisory Committee cayó en desuso; en Ellesmere Port, los sindicatos nunca lo llegaron a aceptar (Turner et al., 1967: 347). Otros indicios muestran que la *relativa* formalización y centralización de la negociación colectiva de antaño no era ya, en los años '60 y '70, un rasgo predominante del sistema de relaciones laborales en Vauxhall, sino algo que esta empresa estaba intentando recuperar. En 1979, una huelga en la factoría de Ellesmere Port giró en torno al intento de Vauxhall de renovar una serie de acuerdos escritos a los que la negociación informal, a nivel de taller, había ido reduciendo a la invalidez (Marsden et al., 1985: 32). La negociación del trabajo en equipo, como más adelante veremos, constituyó un intento más de racionalizar la negociación colectiva en la empresa, tanto en la factoría de Ellesmere Port como en la de Luton. Es significativo que en esta última planta se quisiese aprovechar tal negociación para dotar a su sistema de relaciones laborales de un órgano muy similar al famoso Managemente Advisory Committee: no hay mejor prueba de que tal órgano o no existía o estaba ya en desuso.

Finalmente, la afiliación sindical constituía una prueba más de que los rasgos iniciales del sistema de relaciones laborales en Vauxhall no habían permanecido inalterados. Mientras Turner y otros afirmaban que en 1963 menos de dos tercios de la fuerza de trabajo estaban afiliados a algún sindicato, poniendo este rasgo en conexión con la debilidad de la organización de 'shop stewards' y con la tranquilidad laboral que por entonces vivía Vauxhall (Turner et al., 1967: 347), Carr recogía una cifra mucho más alta en un artículo de reciente publicación: según él, el 97% de los trabajadores manuales pertenecen a algún sindicado (Carr, 1994: 200). Murakami muestra un panorama muy similar, al

calificar a Vauxhall-Luton de 'closed shop'[31] (Murakami, 1995: 88).

3. Organización y actividad sindical en Vauxhall

Antes se ha mencionado el nombre de los dos sindicatos inicialmente reconocidos por la empresa: el Amalgamated Engineering Union (AEU), que representaba a los "ingenieros", y el National Union of Vehicle Builders (NUVB), que representaba a trabajadores cualificados de distintas profesiones concentrados específicamente en ciertos talleres de las empresas británicas de automoción[32]. A estos dos sindicatos se fueron uniendo en Vauxhall otros dos: el Electrical Electronic Telecommunication and Plumbing Union (EETPU), que representaba a los electricistas, y el Manufacturing Science and Finance Union (MSF), que representaba a los "trabajadores de cuello blanco" (administrativos y técnicos).

La miopía de los dos sindicatos inicialmente más poderosos del sector, el AEU y el NUVB, les había llevado a rechazar el reclutamiento de trabajadores carentes de cualificación, cuando la evolución del sector iba precisamente en el sentido de sustituir trabajo cualificado por trabajo no cualificado[33] (Tolliday, 1986: 41). Eso facilitó el arraigo en las fábricas de automóviles del Workers Union, un 'sindicato general'

---

[31] Centro de trabajo con una sindicalización total de la fuerza de trabajo (ver cap. II).

[32] Véase cap. II, para una explicación del surgimiento del sindicalismo en la industria del automóvil británica.

[33] Los miembros de esos sindicatos temían que una apertura a los trabajadores no cualificados supusiera una merma en la representación de sus propios intereses; por ejemplo, que sus reclamaciones salariales se diluyeran en las de los trabajadores no cualificados, cuyas condiciones de trabajo eran totalmente distintas. También temían la inestabilidad laboral de los trabajadores no cualificados, que les hacía (a sus ojos) difícilmente organizables desde un punto de vista sindical (ver Tolliday, 1986: 43).

que aglutinaba a los trabajadores no cualificados de distintos sectores industriales (Ibid: 43). Cuando el AEU y el NUVB quisieron reaccionar, ante la constatación del serio deterioro en afiliación y peso sindical que estaba suponiendo su política de reclutamiento, era ya demasiado tarde. El Workers Union, más tarde convertido en Transport & General Workers Union (TGWU[34]), acabó convirtiéndose en los años '30 en la primera fuerza sindical del sector (Turner et al., 1967: 192-193; Tolliday, 1986: 40-53).

El TGWU acabó por absorber al NUVB. Por otro lado, los dos sindicatos que más claramente representaban a los trabajadores cualificados (AEU y EETPU) se fundieron en uno en 1992, pasando a llamarse Amalgamated Engineering and Electrical Union (AEEU) (McIlroy, 1995: 14-15). Las dos fuerzas sindicales que en la actualidad concentran un mayor número de afiliados en Vauxhall son, pues, el AEEU y el TGWU; en ello no se distingue esta empresa del resto de las empresas británicas del sector. La equiparación con el caso español no es del todo exacta, pues, mientras CCOO y UGT tienen un peso similar en las fábricas españolas, el TGWU es, con diferencia, la primera fuerza sindical en las fábricas británicas; el AEEU le sigue a cierta distancia[35].

Hay que hacer otra precisión respecto a este último sindicato. Su fusión ha sido sólo relativa: los sindicatos originarios conservan una amplia autonomía dentro de ella[36] (McIlroy, 1995:

---

[34] La aglutinación de varios 'sindicatos generales' en el TGWU tuvo lugar en 1928 (Turner et al., 1967: 193).

[35] El 55% de los afiliados a algún sindicato en la planta de Luton lo eran al TGWU; el 36%, al AEEU; y el 9%, al MSF (Murakami, 1995: 88-89).

[36] Confirmación para Vauxhall-Luton en entrevista con el 'convenor' del AEEU en la planta: "Sí, mi sindicato es... no es una fusión completa (...). No hemos alcanzado la fusión total ['the full messy'] por el momento. Todavía tenemos dos secciones y un solo sindicato". Tal impresión tenía el 'deputy convenor' del TGWU en la planta: "Eso va a ser un follón de la hostia, porque la compañía sólo va a aceptar dos grupos, el T&G y el AEU. El EETPU tiene que desaparecer".

173). Esta es la razón de que algunos autores prefieran seguir refiriéndose a ellos como sindicatos independientes (Sección Eléctrica del AEEU; Sección de Ingeniería del AEEU) (Carr, 1994).

La rectificación de la política tradicional de reclutamiento de los sindicatos profesionales, en el sentido de buscar afiliados entre los trabajadores no cualificados, les puso en situación de rivalidad con el TGWU. Esta rivalidad se hizo muy clara en Luton[37], acentuándose a medida que los cambios tecnológicos facilitaban la transferencia de un trabajador de un taller a otro. El mantenimiento de "bastiones" sindicales en el seno de las grandes empresas se hizo cada vez más difícil y el sindicato más perjudicado fue el que se había aferrado más tiempo a la representación de los trabajadores cualificados. La rivalidad intersindical se dio sobre todo con la Sección de Ingeniería del AEEU, que era la que de forma más clara trataba de ampliar sus bases en las áreas menos cualificadas del taller. En la actualidad, la mayoría de los trabajadores no cualificados de Vauxhall-Luton están afiliados al TGWU, habiendo una minoría afiliada a dicha sección del AEEU. La Sección de Electricistas (antiguo EETPU) sigue representando en exclusiva a estos trabajadores (Carr, 1994: 200).

En el caso de Ellesmere Port, la rivalidad entre el AEU y el TGWU existía ya cuando la fábrica estaba a punto de abrirse. Ello llevó a que estos dos sindicatos a acordar la existencia de 'esferas de influencia' sindicales[38]. Cada sindicato evitaría reclutar

---

[37] El 'deputy convenor' del TGWU en esta fábrica, al describir la estructura del AEEU, y comentar consiguientemente que había un pequeño grupo de trabajadores no cualificados en sus filas, afirmaba: "a esos obreros les están engañando; su sindicato representa mayoritariamente a un colectivo que no es el suyo". Es sólo uno más de los comentarios que reflejaban la rivalidad existente entre el TGWU y el AEEU.

[38] Las zonas de Montaje "eran" del TGWU; las zonas de Mantenimiento y Mecánica (donde, de todos modos, había una mayor proporción de trabajadores cualificados) "eran" del AEEU (Marsden et al., 1967: 161). Turner et al. permiten ver que las 'esferas de influencia' eran una particularidad de unas pocas

afiliados en la 'esfera de influencia' del sindicato contrario (Turner et al., 1967: 196). Esto seguramente redujo las disputas entre ellos, pero aumentó los problemas con la empresa, y las dificultades de la misma para gestionar su mano de obra. Por ejemplo, la existencia de mayores niveles de retribución en algunas áreas controladas por el AEEU motivó su oposición a la transferencia de obreros procedentes de zonas controladas por el TGWU, por miedo a que se redujeran las horas extra y las primas de productividad de las que se gozaba en las primeras. La movilidad funcional de la plantilla se vio así considerablemente mermada[39] (Marsden et al., 1985: 161).

El arraigo de los sindicatos en Vauxhall-Ellesmere Port fue más rápido y menos problemático que lo había sido en la factoría de Luton. La razón la daba el entorno. La factoría estaba enclavada en el Merseyside, la boca del estuario que históricamente había llevado el tráfico marítimo a Liverpool y su área, una zona muy industrializada y con una fuerte tradición sindical (Darlington, 1994). Cuando se abrió la fábrica,

> "vino un montón de gente que solía trabajar en los astilleros del Mersey (...). Estaban en el AEU o en el Boilermakers [Union[40]]. O se afiliaron [a cualquiera de estos dos sindicatos], *o estaban ya en ellos* y formaban parte de su 'estructura de rama' ['branch

---

empresas; no un rasgo común del sector (Turner et al., 1967: 196). La empresa también estuvo inicialmente interesada en que la nueva fábrica estuviera dividida en 'esferas de influencia' sindicales. Pensaba que con ello se agilizaría la negociación colectiva (Vauxhall-Ellesmere Port, 'personnel manager').

[39] Los problemas de gestión de la mano de obra derivados de las 'esferas de influencia' se podían traducir en disyuntivas difíciles de resolver para la empresa: cualquiera que fuera el curso de acción que la empresa tomara, podía colisionar con los intereses de uno u otro de los dos sindicatos representados entre la plantilla (Vauxhall-Ellesmere Port, 'personnel manager').

[40] Sindicato semi-profesional que acabó formando parte del General Municipal & Boilermarkers Union (GMBU). El GMBU compitió durante un tiempo con el TGWU por la representación de los trabajadores no cualificados (McIlroy, 1995: 14). En Vauxhall-Ellesmere Port su presencia acabó siendo residual.

> structure']" (TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Ellesmere Port).

Las circunstancias que llevaron al TGWU a infiltrar sin problemas la plantilla fueron las mismas. Un puñado de "reclutadores"[41], como los denominaba este entrevistado, obtuvieron fácil acceso a Vauxhall-Ellesmere Port desde los establecimientos industriales cercanos.

A pesar de los acuerdos, formales o informales, a los que llegaron entre sí, la rivalidad siguió existiendo entre el AEEU y el TGWU. Este era sólo uno de los factores que explicaba las malas relaciones entre ellos[42]; también estaba la postura normalmente sostenida por cada sindicato en la negociación con la empresa: "siempre pasa lo mismo: si fuera por ellos [AEEU], se firmarían los acuerdos en dos o tres días" (TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Luton). Otro líder del TGWU daba una explicación de ello: "el cinco por ciento de su dinero es un montón de dinero; el cinco por ciento de nuestro dinero, no es tanto dinero". El sindicato de ingenieros y electricistas estaba siempre más tentado a cerrar la negociación salarial que el TGWU (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton).

Según el 'local union official' del TGWU para Vauxhall-Luton, la relación entre el TGWU y el AEEU había pasado por un periodo de relativa bonanza hasta un momento muy reciente, en que había empeorado otra vez[43]. La defección del AEEU en los

---

[41] "Gente que levantaba 'ramas' del sindicato [people who build branches up]" (TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Ellesmere Port).

[42] El 'local union official' del TGWU para Luton refería las malas relaciones entre el TGWU y el AEEU a la rivalidad por captar afiliación: "desafortunadamente, en el pasado siempre ha habido gente que se pasaba de un sindicato a otro: se hartaban del TGWU, y se pasaban al AEU; se volvían a hartar del AEU, y regresaban al TGWU".

[43] "Tuvimos [rivalidad en Vauxhall-Luton] hace diez o quince años (...); después pasamos por un período de calma (...). Debido a la disputa por la subida salarial que tuvimos aquel año [año de la negociación del 'Meeting the

primeros momentos de la negociación del trabajo en equipo (ver más adelante) habría tenido que ver bastante con este enfriamiento de las relaciones. Dicha defección tuvo consecuencias salariales y condujo, según algunos líderes del TGWU, a que se produjeran de nuevo fugas de afiliados del AEEU al TGWU, dentro del área de trabajadores menos cualificados [44]. Ello había vuelto a suscitar roces y conflictos entre los dos sindicatos en la planta.

En Vauxhall-Ellesmere Port, las relaciones no eran mucho mejores: "por el momento, no tenemos relaciones en absoluto; son muy malas" (TGWU 'senior shop steward' 2). El mismo calificativo empleaba otro líder del TGWU entrevistado allí[45]; un tercero las calificaba de "frágiles"[46].

3.1. Organización de shop stewards

Como ya vimos en su momento (cap.II), la organización del sindicato en la empresa británica está fundada en la figura del 'shop steward'; a partir de ella se articulan los restantes elementos que la configuran. Ello es válido tanto para el TGWU como para el AEEU. A pesar de su mayor afiliación, el número de 'shop

---

Challenge' (ver más adelante)], todo se disparó de nuevo" (TGWU 'local union official', Region 1).

[44] "Hay setenta tíos en el Paint Shop que se han pasado del AEU al T&G" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton; confirmación por parte de TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Luton). Confirmación del enfriamiento de las relaciones entre los dos sindicatos en la negociación salarial de 1989, en (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton).

[45] TGWU 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Ellesmere Port.

[46] TGWU 'shop steward' 2, Vauxhall-Ellesmere Port. Este empeoramiento reciente de las relaciones entre el TGWU y el AEEU podía tener también razones que trascendían la planta o la empresa. Uno de los líderes del TGWU en Vauxhall-Ellesmere Port ('senior shop steward' 1) se refería a los acuerdos de 'sindicato único' ('single-union agreement') que habían firmado recientemente los sindicatos que componían el AEEU, y que habían provocado un gran malestar entre el TGWU (véase más adelante, pg.352).

stewards' del TGWU en Vauxhall era muy similar al del AEEU[47]. En Luton, el TGWU contaba con 71 'stewards'; el AEEU, con 72; y el MSF, con 11. En Ellesmere Port, aparte de los 'stewards' del MSF, el TGWU contaba con 75; el AEU, con 60; y el EETPU, con 5 (Vauxhall-Ellesmere Port, 'personnel manager', 19/VI/1995). Coyne y Williamson calculaban un total de 160 'shop stewards' para Ellesmere Port, lo cual suponía una cifra mayor para una plantilla menor que la de Luton (Coyne y Williamson, 1991: 30).

El 'shop steward' es fundamentalmente el representante ante la empresa de un pequeño grupo de trabajadores ('constituency'[48]). Este grupo le elige cada dos años y suele estar formado por miembros de su mismo sindicato, aunque se puede dar el caso de que haya algún miembro perteneciente a otro sindicato[49]. El 'shop steward' representa de forma individual y

---

[47] Sería muy deseable conocer el ratio de 'stewards'/trabajadores existente en las factorías de Vauxhall. Lamentablemente, no dispongo de ese dato. No obstante, Turner et al. estimaron en su momento que era, para la totalidad de la industria del automóvil británica, de un 'shop steward' por cada cuarenta afiliados en el caso del AEU y de uno por cada sesenta en el caso del TGWU (Turner et al., 1967: 207). Esta estimación es consistente con la diferencias encontradas en Vauxhall entre estos dos sindicatos: mientras los dos sindicatos tienen un número similar de 'stewards' por planta, el número de afiliados al AEEU es menor que el del TGWU. No obstante, en el caso de Vauxhall-Ellesmere Port, el 'personnel manager' daba un 'ratio' incluso mayor; según él, "habría unos treinta y cinco trabajadores por 'steward'" (19/VI/1995; confirmación por parte de TGWU 'senior shop steward' 4).

[48] "Tomando Vauxhall Motors-Luton como ejemplo, normalmente tienes al área geográfica de la planta dividida en 'constituencies'. Así que puedes tener, en el caso de la sección de asientos o la 'trim section', ochenta trabajadores, por ejemplo, y dos 'shop stewards'. El número es acordado entre la empresa y los sindicatos. Puede ir de un 'shop steward' por cada quince trabajadores a uno por cada ochenta" (TGWU 'tutor', Región 1).

[49] Confirmación de esta posibilidad en Luton por parte del TGWU local full-time union official. Lógicamente, tal eventualidad no existía en Ellesmere Port, dadas las 'esferas de influencia' sindicales de las que se ha hablado antes. Normalmente, cuando existe la posibilidad de que haya tal mezcla de afiliados en una 'constituency', existen acuerdos a nivel de empresa entre los sindicatos

colectiva los intereses de sus compañeros, haciendo valer para ellos los acuerdos, formales o informales, a los que se haya llegado con la empresa en el pasado[50]. Ello puede suponer, tanto hacer de "abogado defensor" del trabajador, si la empresa emprende cualquier acción contra él, como de "fiscal", si es el trabajador el que tiene alguna queja contra la empresa[51].

Aparte de ello, el 'shop steward' es el principal punto de conexión entre el trabajador y su sindicato: debe recaudar las cuotas sindicales[52] y ha de mantener bien informados a sus representados sobre la evolución de la política sindical. Finalmente, debe ocuparse de "ampliar" el sindicato (reclutar nuevos miembros) cuando ello sea posible.

La complejidad de la relación laboral en una gran empresa como Vauxhall va estableciendo de forma natural una especialización de tareas, cosa que también ocurre en el ámbito sindical. El 'shop steward' de base no puede acarrear sobre sus espaldas toda la problemática laboral que se genera en su área. Así pues, algunas cuestiones son dejadas en manos de otros 'shop stewards' con más experiencia, los 'senior shop stewards', que al mismo tiempo representan a áreas más amplias dentro del lugar de trabajo (habitualmente, un taller). Entre los 'senior shop stewards', uno asume el cargo de portavoz del sindicato para la totalidad de

Comentario [log1]: ¿De qué cuestiones se hacían cargo los 'senior shop stewards' que no se hicieran cargo los shop stewards de base?.

---

afectados que garantizan los derechos de los trabajadores "aislados" en una constituency en la que son minoría (información aportada por TGWU 'tutor', Region 1).

[50] "Los 'shop stewards' normalmente se ocupan de los asuntos cotidianos ['bread & butter issues'] que ocurren dentro de sus respectivas 'constituencies'" (TGWU tutor, Region 1).

[51] "Si la compañía quiere disciplinar a alguien, es el 'shop steward' (con el 'supervisor', posiblemente) quien discutirá el problema con ella"; en el caso de que sea el miembro del sindicato el que "tenga una queja contra la compañía", también será el 'shop steward' quien se haga cargo de ella (TGWU 'tutor', Region 1).

[52] Esta era una de las funciones iniciales del 'shop steward'; no obstante, en algunas empresas (como es el caso de Vauxhall) existe un acuerdo en virtud del cual la empresa descuenta la cuota sindical del salario de los trabajadores ('check-off system').

la planta ('convenor') y otro, el de lugarteniente y eventual sustituto del primero ('deputy convenor') (Murakami, 1995: 86-90).

En Vauxhall-Luton había cuatro 'conveners': dos del AEEU (uno, de la Sección de Ingenieros y otro de la Sección de Electricistas); uno del TGWU y el restante del MSF[53]. Todos ellos estaban liberados de sus obligaciones con la empresa. En el caso de Vauxhall-Ellesmere Port, había ocho representantes sindicales a tiempo completo: los cuatro 'convenors' citados, más los 'deputy convenors' correspondientes, que en esta fábrica tenían también total disponibilidad de tiempo para ayudar a sus 'convenors'[54]. En Vauxhall-Ellesmere Port, el TGWU contaba con dos 'deputy convenors', lo cual hace pensar que uno de ellos no tenía plena disponibilidad de tiempo para sus tareas sindicales.

Aparte de ello, en cada una de las tres divisiones fundamentales de la fábrica de Ellesmere Port (Paint Shop, Body Shop y Trim Shop), cada sindicato contaba con un 'senior shop steward' para cada turno. Ello suponía seis 'senior shop stewards' por sindicato para la totalidad de la planta. Se trataba de nuevo de sindicalistas que disponían de tiempo completo para sus tareas sindicales (Vauxhall-Ellesmere Port, 'personnel manager'). En Vauxhall-Luton, Murakami sólo cita la existencia de ocho 'senior shop stewards' para toda la planta: tres para el TGWU; tres para la Sección de Ingeniería del AEEU; uno para la Sección de Electricidad (antiguo EETPU); y el restante para el MSF (Murakami, 1995: 90).

A pesar de este desarrollo jerárquico, el 'shop steward' de base sigue contando con un amplio margen de actuación. Citando a Batstone et al. (1977), y aplicando tal cita precisamente a la organización de shop stewards en Vauxhall-Luton, Murakami afirma que los 'shop stewards' de base deben ser capaces de

---

[53] Información aportada por el AEEU convenor en la planta de Luton (23/V/1995).

[54] Información aportada por el 'personnel manager' de Vauxhall-Ellesmere Port (19/VI/1995).

enfrentarse por si mismos a "la gran mayoría de los temas" (Murakami, 1995: 85). La existencia de pocos 'senior shop stewards' en comparación con el número de 'shop stewards' de base alerta sobre el hecho de que el "núcleo" de la negociación colectiva en la empresa se desarrollaba precisamente ahí, a nivel de taller o sección. Son pocos los temas expresamente confinados a instancias de negociación más altas; el salario es prácticamente el único que da sentido a los órganos de negociación a nivel de empresa.

La jerarquía dentro de la organización de 'shop stewards' funciona sobre todo a efectos de resolución de conflictos con la empresa[55]. La falta de acuerdo entre el supervisor y el 'shop steward' de base pone en marcha un procedimiento de resolución de conflictos en el que van entrando en juego instancias superiores tanto del sindicato como de la empresa. En ellas se va reproduciendo el diálogo/discusión inicial. En primer lugar, el 'senior shop steward' y el jefe de taller vuelven a discutir el caso. Si tampoco llegan a un acuerdo, intervienen el 'convenor' y el responsable de Relaciones Laborales (o Recursos Humanos). El caso puede llegar a ser objeto de discusión en instancias colectivas de negociación, a nivel de planta o empresa, de las que se hablará más tarde[56].

Los 'shop stewards' de cada sindicato en Luton o Ellesmere Port se reúnen mensualmente en un 'shop stewards committee', mediante el cual "cada sindicato coordina a sus propios 'shop stewards'". En él se unifica la postura del TGWU o del AEEU ante la dirección de la empresa. Los miembros de este comité "discutirán obviamente todos los problemas de las diferentes 'constituencies' y puede que desarrollen una política común, una respuesta común ['shop stewards response'] para

[55] Entrevista con el Tutor del TGWU en la Región 1 del sindicato. En esta región está enclavada la factoría de Vauxhall en Luton.

[56] Confirmación en entrevista con TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton.

tratar con la compañía"[57] (TGWU 'tutor', Region 1). El 'shop steward committee' de cada sindicato en cada lugar de trabajo marca los límites en los que teóricamente se debe mover la labor de negociación de los 'shop stewards' de base.

Independientemente de estas reuniones mensuales de *cada* sindicato, en los grandes centro de trabajo en Gran Bretaña suele haber un 'joint shop steward committee', en el que los 'senior shop stewards' de los *distintos* sindicatos ponen en común sus posturas frente a la empresa. Vauxhall se caracteriza por la inexistencia de tal foro de discusión, lo cual es otro signo de las malas relaciones existentes entre el TGWU y el AEEU (Murakami, 1995: 90).

Más allá del nivel de planta, en las empresas con varios establecimientos, cada sindicato suele organizar un 'combine committee', al que acude una representación de los 'senior shop stewards' del sindicato en cada planta. En el 'combine committee' del TGWU o del AEEU en Vauxhall se discute cuál va a ser la posición del sindicato a nivel de empresa, ya no de planta[58] (Murakami, 1995: 94).

Es curioso que, no habiendo un foro de discusión *intersindical* a nivel de planta en Vauxhall, sí lo haya a nivel de empresa. El 'joint national committee' reúne cada dos meses a 'senior shop stewards' de los *distintos* sindicatos en Luton y Ellesmere Port. A estas reuniones acuden también 'oficiales' de dichos sindicatos. Turner y otros se refieren a la escasa efectividad de estos comités, debida a los escasos poderes que les son conferidos por parte de sus bases. No es extraño descubrir que los

---

[57] El carácter grupal de la representación sindical podía tener efectos nocivos para el sindicato en su conjunto; de ahí que hubiera que coordinar posturas en un 'shop steward committee'. Por otro lado, tal comité servía de "escuela" a los 'shop stewards' más jóvenes, para que tuvieran criterios con los que enfrentarse a las situaciones que todavía no se les habían presentado o ante las cuales no habían definido una respuesta clara.

[58] Según uno de los líderes sindicales entrevistados en Vauxhall-Ellesmere Port, el 'combine committee' del TGWU se reunía "cuatro o cinco veces al año" (TGWU 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Ellesmere Port).

'joint national commitees' sólo discuten los aumentos salariales que se van a reclamar a la empresa (Turner et al., 1967: 216-223). Vauxhall no es una excepción a esta "norma". Esta pobreza negociadora es coherente con el nivel fundamental al que se da la negociación colectiva en las grandes empresas británicas del automóvil: si no encontramos muy robusta la negociación colectiva a nivel de lugar de trabajo, más difícil aún es encontrarla a nivel de empresa.

Antes de finalizar la descripción de la organización de 'shop stewards' en Vauxhall, es necesario establecer una distinción entre las plantas de Luton y Ellesmere Port. Ya hemos dicho que, para una fuerza de trabajo menor, el número de 'shop stewards' en la planta del Merseyside era prácticamente el mismo que la de Luton. Ello supone que Ellesmere-Port tiene un ratio mayor de 'shop stewards'/trabajadores y, por lo tanto, una organización de 'shop stewards' más densa. Tal apreciación viene confirmada por las impresiones de algunos autores. Marsden et al. afirman que "la organización de 'shop stewards' en Luton no ha estado nunca tan bien organizada, ni ha sido tan pujante, como la existente en Ellesmere Port" (Marsden et al., 1985: 143). Una de las razones de esta mayor pujanza puede ser de nuevo la tradición industrial y sindical del Merseyside (Darlington, 1994[59]). Era muy difícil que esta tradición sindical no arraigara de inmediato en la nueva planta que Vauxhall abrió allí en los años '60, haciendo que su organización de 'shop stewards' fuera más sólida que la de Luton, incluso siendo ésta última planta mucho más antigua[60].

---

[59] Confirmación por parte de TGWU 'deputy convenor' en Ellesmere Port: después de afirmar que la organización de 'shop stewards' era más robusta en esa planta que en Luton, se explicaba diciendo: "esto es el Merseyside; hay una larga tradición de sindicalismo aquí". Véase también Beynon (1973). El análisis comparativo que este autor hace de la organización sindical en Ford-Halewood, situada también en el Merseyside, y Ford-Dagenham, situada en el área de Londres, es muy similar al que aquí hacemos entre las dos plantas de Vauxhall.

[60] El 'shop steward' 1 del TGWU en Vauxhall-Ellesmere Port,, que había trabajado también en Vauxhall-Luton, estaba seguro de que la organización de su

3.2. Relación de la organización de 'shop stewards' con instancias superiores del sindicato.

Tanto el AEEU como el TGWU tenían una ordenación geográfica por distritos (ver cap. II). Inicialmente, como vimos, la negociación colectiva en Vauxhall se daba con los 'oficiales' de estos dos sindicatos en el distrito de Luton, el único en el que por entonces existía Vauxhall. Se trataba, pues, de representantes sindicales cuyo mandato no emanaba de la plantilla, sino de la jerarquía de sus respectivas organizaciones sindicales. Su sensibilidad a las reivindicaciones de sus afiliados en la empresa solía ser menor que la que hubieran tenido los representantes sindicales directamente emanados de ella[61]. No obstante, la evolución del sistema de relaciones laborales en la empresa, consignado más arriba, acabó derivando en que las organizaciones de 'shop stewards' (en Luton y Ellesmere Port) se fueran "apropiando" de esa negociación colectiva.

En el momento de realización del trabajo de campo, tanto en un caso como en otro (AEEU y TGWU), los 'oficiales' de distrito cumplían sólo una función de asistencia en la negociación colectiva. Sólo intervenían en ella si el sindicato de turno había llegado a una situación de bloqueo en la negociación con la empresa. En este caso, su beligerancia seguía siendo menor que la que mostraban los 'shop stewards'[62]. Ello "aguaba" sus reivindicaciones y la fuerza con la que se habían formulado. Es

---

sindicato era más sólida en la planta de Ellesmere Port. La misma apreciación era emitida por el TGWU 'senior shop steward' 2 (Vauxhall-Ellesmere Port).

[61] Son abundantes los análisis que han venido a concluir que el esfuerzo de las multinacionales norteamericanas del sector por negociar con representantes sindicales ajenos a la plantilla acabó degenerando en un enfrentamiento entre éstos y los representantes sindicales que paulatinamente iban emanando de ellas (Beynon, 1973; Terry 1988/1983: 115-123).

[62] "Ellos [la empresa] saben que cuando la cosa llega al ['local union official'] conseguirán lo que quieren". Tal era la impresión de un 'senior shop steward' del TGWU en Vauxhall-Luton (TGWU 'senior shop steward' 4).

lógico que las relaciones entre 'oficial' y 'shop stewards' no fueran muy buenas, sobre todo en el caso del TGWU[63] (Murakami, 1995: 94).

Todo ello configura una organización sindical a nivel de empresa fuertemente descentralizada, en el sentido de no estar demasiado sujeta a las directrices sindicales superiores. Ello ha sido objeto de abundante reflexión por parte de los estudiosos del sistema de relaciones laborales británico[64]. El sindicalismo británico tiene dos raíces: una de ellas parte de la propia organización sindical, y otra de los trabajadores en la empresa. La organización sindical en la empresa goza de bastante autonomía respecto a la jerarquía sindical.

4. Órganos de negociación con la empresa

En las empresas españolas, la 'negociación colectiva' había dejado su rastro en densos 'convenios colectivos' que no tenían parangón en Vauxhall, a pesar de la mayor antigüedad de esta empresa. No obstante, ello no quiere decir que la actividad de regulación laboral fuera menor en la empresa británica. Un buen porcentaje de la negociación colectiva en ella tenía lugar de forma individual, entre un delegado sindical ('shop steward', 'senior shop steward' o 'convenor') y su equivalente en la jerarquía empresarial. Se trataba de una negociación a menudo informal[65], que no dejaba rastro por escrito[66].

---

[63] En el caso del AEEU, no obstante, la relación entre el 'oficial local' y la organización de 'shop stewards' era mejor. A ello contribuía un distinto patrón de elección de los 'oficiales' sindicales en el TGWU y el AEEU: mientras el 'oficial' de distrito del AEEU era un antiguo trabajador de Vauxhall, elegido por los 'shop stewards' de la empresa, el 'oficial' de distrito del TGWU no había tenido nunca nada que ver con ella; venía impuesto (nombrado) desde arriba (Murakami, 1995: 94).

[64] Véanse (Terry 1988, 1995).

[65] Murakami afirma, para el caso de Luton, que "las reuniones informales entre el 'convenor' del TGWU y uno de los 'senior personnel managers' parecen

Aparte de esta negociación individualizada, existían órganos colectivos de negociación a los que también es necesario aludir para tener una visión completa de las relaciones laborales en Vauxhall. De hecho, los distintos órganos en los que hemos visto que se articulaba la organización de 'shop stewards' tenían su razón de ser por la existencia, a su mismo nivel, de órganos de negociación con la empresa.

A nivel de taller, todos los 'shop stewards' de un mismo sindicato se reunían con el jefe de taller una vez al mes[67]. A nivel de planta, en muchas empresas británicas existía un 'joint plant committee', en el que se reunían los miembros del 'joint shop stewards committee' (todos los sindicatos de la planta) con la dirección de la empresa. En Vauxhall, no obstante, al no existir reuniones estables entre el AEEU y el TGWU a nivel de planta, tampoco existía un 'joint plant committee'. El órgano de negociación a nivel de planta que había existido en el pasado se había convertido meramente en un 'joint *consultative* committee'[68]; la negociación real la llevaba a cabo la empresa por separado con cada uno de los sindicatos; es decir, con su 'shop stewards committee'[69].

---

constituir la base sobre la que se resuelven la mayor parte de los conflictos" (Murakami, 1995: 87). En el caso de Vauxhall-Ellesmere Port, un líder del TGWU afirmaba que, en general, los sindicatos tenían "un control firme de lo que pasaba en cualquier sitio, pero dentro de las mismas unidades, aquí y allí, había también un montón de acuerdos menores" (TGWU 'shop steward' 1, Vauxhall-E.P.).

[66] Para ver un ejemplo de la negociación colectiva a nivel de taller, y de cómo se imbricaban en ella las distintas instancias de negociación, por parte de empresa y sindicatos, ver Anexo al capítulo.

[67] Información aportada por el 'convenor' del TGWU en Vauxhall-Luton. Confirmación en entrevista con TGWU 'shop steward' 3, Vauxhall-Luton.

[68] Confirmación en entrevista con el 'convenor' del TGWU en Vauxhall-Luton.

[69] Varios 'shop stewards' del TGWU en Vauxhall-Luton informaban de que en el pasado se había intentado la existencia de un 'joint plant committee', pero acababa resultando en que los sindicatos que representaban a los trabajadores más cualificados (y, por lo tanto, con mejor salario) se mostraban más dispuestos

A nivel de empresa, sin embargo, los 'combine committees' de cada sindicato iban acompañados de un 'national joint committee' (NJC), donde se aunaban los esfuerzos de los distintos sindicatos presentes en Vauxhall. Ese NJC tenía su réplica en un 'national joint negotiating committee', donde los máximos delegados de los *distintos* sindicatos se reunían con los máximos responsables de la empresa. A ellos se unían 'oficiales' a nivel nacional de los sindicatos implicados. La aparente paradoja de que se diera una negociación unificada con todos los sindicatos a nivel de empresa y que no existiera tal negociación a nivel de planta se resuelve al conocer las limitadas funciones que tenía el 'national joint negotiating committee': se limitaba a negociar "general wage levels and basic conditions of hourly-paid employment" (Vauxhall, "Historical role of the J.NC.", sin fecha). Los calificativos de "general" (aplicado a los niveles salariales) y de "básico" (a las condiciones de trabajo) permiten suponer que lo decidido en el J.NC. estaba sujeto además a la ratificación o modificación por parte de las instancias inferiores de negociación[70].

5. Introducción del trabajo en equipo

Antes de que General Motors Europe se propusiera introducir el trabajo en equipo de forma sistemática en su filial británica, hubo una serie de cambios que anunciaban tal intención.

---

que el TGWU a cerrar cualquier acuerdo con la empresa: "el 5% de su dinero es un montón de dinero; el 5% de nuestro dinero no es tanto dinero" (TGWU 'shop steward' 4, Vauxhall-Luton).

[70] El AEEU convenor en Vauxhall-Luton, al referirse a la negociación de ámbito nacional en el 'national joint negotiating committee', hacía la siguiente matización: "nosotros tenemos acuerdos a nivel nacional, donde tu negocias el principio de lo que quieres hacer, pero el meollo de la cuestión ['the actual nuts and bolts of it'] se desarrolla en la planta". Respecto a esta última, algunos ejemplos, como el aportado en el Anexo al capítulo, permiten ver que buena parte del grueso de la negociación derivaba hacia el taller.

Se trata de los mismos "precedentes" que observamos en Opel España y constituían una prueba más de que no se estaba dando en la industria del automóvil la transformación revolucionaria y monolítica de la organización del trabajo que anunciaban las Teorías Sistémicas vistas en el capítulo teórico; se trataba más bien de aproximaciones, o cambios tentativos, en una misma dirección.

En 1986, la dirección de IBC, la 'joint-venture' con Isuzu en la que General Motors había convertido sus actividades de fabricación de vehículos comerciales, llegaba a un acuerdo con los sindicatos en el que se incluía el trabajo en equipo ('Van Operation New Employee Agreement'). El acuerdo se había logrado con el telón de fondo de un profundo retroceso de ventas en la empresa. General Motors había amenazado con el cierre de la misma, si no se introducían las medidas que proponía[71]. El margen de negociación para los sindicatos era, pues, más bien escaso[72]. El acuerdo resultante fue, por lo tanto, considerablemente más duro para ellos de lo que lo serían los acuerdos a los que Vauxhall llegaría en Luton y Ellesmere Port (Oliver y Wilkinson, 1988: 145-146; Coyne y Williamson, 1991: 27-33). En cualquier caso, constituyó un punto de referencia para ambos[73] (Coyne y Williamson, 1991: 23-24; Murakami, 1995: 49).

---

[71] "No queríamos el acuerdo, pero era necesario para salvar la planta, porque, como no hubiera acuerdo, iban a cerrarla" (TGWU 'local union official').

[72] De hecho, según diversos testimonios, la empresa despidió a toda la fuerza de trabajo y la volvió a contratar con unas condiciones de trabajo más duras (TGWU 'convenor', Vauxhall-Luton; TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton; AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

[73] Según el 'deputy convenor' del TGWU en Vauxhall-Luton, había una clara relación entre la reforma introducida en IBC y lo que luego intentaría Vauxhall en sus fábricas. General Motors habría utilizado IBC para experimentar con lo que deseaba introducir en sus plantas de fabricación de coches, pero que todavía no se atrevía a introducir en ellas, por la mayor fuerza de los sindicatos: "para cambiar eso [la organización del trabajo en Vauxhall], lo introdujeron primero en IBC (...); IBC era el modelo". Confirmación de este punto de vista en

Siguiendo una senda similar a la de Opel España, Vauxhall intentó también introducir los 'círculos de calidad', bajo el sello de un programa denominado 'Quality Network'[74]. Los 'círculos de calidad' incluían algunos elementos de lo que en esta tesis se ha venido a denominar 'trabajo en equipo', pero carecían de otros. El 'Quality Network Agreement', firmado con los sindicatos en 1988, no tuvo tampoco demasiado éxito. Los sindicatos, como más adelante veremos, desconfiaban de los efectos que los 'círculos de calidad' podían tener sobre trabajadores y sindicatos (Carr, 1994: 200; Murakami, 1995: 50).

En 1988, Vauxhall se propuso introducir el 'team concept' en sus dos factorías, para lo cual los principales sindicatos (TGWU, AEU, EETPU y MSF) mandaron cada uno una delegación al National Joint Negotiating Committee. La propuesta de la empresa encontró de nuevo la oposición sindical, sobre todo del TGWU, sobre la base de que "se ignoraba el papel de los sindicatos" (Fisher, 1995: 16). Aunque finalmente la defección del AEEU propició un acuerdo con la empresa ('Meeting the Challenge'), tal acuerdo no consiguió introducir propiamente el trabajo en equipo (Fisher, 1995: 16-18). Se trataba más bien de una declaración de principios: en ella se recogía la "voluntad" de las partes firmantes de "trabajar en equipo", pero no se iba mucho más allá[75] (Vauxhall, 1989).

---

entrevistas con: 'senior shop steward' del TGWU en el Body Shop de Vauxhall-Luton ('senior shop steward' 4) y 'convenor' del AEEU en Vauxhall-Ellesmere Port.

[74] Para relatar la introducción del trabajo en equipo, el 'personnel manager' de Vauxhall-Luton se remontaba a la firma del Quality Network, confirmando así la relación entre ambos proyectos (Vauxhall-Luton, 'personnel manager'). Vínculos del Quality Network con el trabajo en equipo, en otras entrevistas (TGWU deputy convenor, Vauxhall-Luton).

[75] El acuerdo, firmado como un anexo al acuerdo salarial para el período 1989-1991, era calificado de "declaración de principios" por el convenor del AEEU en Vauxhall-Ellesmere: "era una especie de pequeño resumen de lo que quería la dirección de la empresa (...). Mirando hacia atrás, constituía obviamente parte del trabajo de base... era un paso hacia ello [hacia el trabajo en equipo];

Después de estos intentos parciales[76], el esfuerzo de introducir el trabajo en equipo vino del cuartel general de la multinacional en Zürich: General Motors Europe se propuso cambiar la organización del trabajo de todas sus filiales. En lo que se refería a Vauxhall, la introducción simultánea del trabajo en equipo en sus dos plantas no había tenido demasiado éxito; así pues, ahora se probó a introducirlo una por una. La dirección de Vauxhall escogió para empezar aquella planta en la que parecía que los sindicatos estaban en una posición negociadora más débil, en la creencia de que, una vez introducido allí, sería sencillo introducirlo en la otra planta. La planta escogida para empezar fue Vauxhall-Ellesmere Port[77].

Comentario [log2]: El Versatility Agreement quizá debiera estar emplazado aquí, como otro de esos "intentos parciales", tal y como los califico en el capítulo que viene a continuación. Del 'Versatility Agreement' me habló sobre todo el AEEU 'convenor' de Vauxhall-Luton.

5.1. Vauxhall-Ellesmere Port

Dada la menor capacidad productiva de esta planta, y la severa recesión que había atravesado Vauxhall en los años anteriores, existían serios temores de que, en caso de tener que cerrar uno de sus dos centros productivos, Vauxhall se decidiría por Ellesmere Port[78]. De este temor partía la empresa. Aprovechando una nueva planta de Motores que la multinacional estaba pensando abrir en Europa, se le ofreció a Ellesmere Port la posibilidad de ubicarla allí. Ello consolidaría la viabilidad futura

---

pero en aquel momento no solicitaron realmente la introducción del trabajo en equipo".

[76] Carr los hace formar parte de una 'estrategia incremental' de Vauxhall para introducir el trabajo en equipo, pero está por ver que hasta qué punto esa incrementalidad fuera hasta ese momento algo deliberado, o sencillamente el fruto de sucesivos fracasos de la empresa en ejecutar un mismo cambio (Carr, 1994).

[77] El calificativo de 'estrategia incremental' que emplean Scarbrough y Terry está aquí más justificado (Scarbrough y Terry, 1996: 39).

[78] "La localización de la planta, en el margen de la Comunidad Económica Europea, junto a su bajo rendimiento (35 vehículos a la hora), en comparación con otras plantas europeas de GM, ponía en serio peligro el empleo en ella, a menos que hubiera perspectiva de nuevas inversiones" (Coyne y Williamson, 1991: 24).

del complejo de Ellesmere Port. No obstante, -se advirtió- tal inversión estaba supeditada a profundos cambios en la organización del trabajo y en los mecanismos de negociación con la empresa. Había otras filiales de General Motors Europe que estaban esperando, por si fallaban las negociaciones en Ellesmere Port; concretamente, se mencionaba la planta de Kaisserlautern, en Alemania occidental (Coyne y Williamson, 1991: 22-37; Mueller y Purcell, 1992: 21).

El margen de negociación para los sindicatos era, pues, casi tan estrecho como lo había sido en IBC. No obstante, las negociaciones duraron seis meses, de junio a diciembre de 1989. Participaron en ellas tanto los 'convenors' y 'deputy convenors' de los cuatro sindicatos representados en la planta[79] (AEU, EETPU[80], MSF y TGWU) como 'oficiales' de dichos sindicatos a nivel de distrito (Coyne y Williamson, 1991: 33-36).

Los objetivos de la empresa iban bastante más allá de un cambio en la organización del trabajo. Según Coyne y Williamson, Vauxhall trataba de: a) separar a Ellesmere Port de la negociación salarial que tenía lugar a nivel nacional, de tal manera que los salarios de Ellesmere Port fueran negociados *in situ*; b) crear un "company-employees committee"; es decir, un órgano de negociación a nivel de planta, cuyas decisiones afectaran a todos los miembros de la plantilla y que rompiera la dinámica de negociación *sindicato por sindicato* que por entonces imperaba en Ellesmere Port; c) realizar un "corte drástico" del número de 'shop stewards'; d) crear un nuevo sistema de 'resolución de conflictos', más "simplificado" que el existente; e) suprimir las 'esferas de

[79] Los 'convenors' y 'deputy convenors' informaban puntualmente a sus respectivos 'shop stewards committees' de lo que iba pasando en cada punto de la negociación. De ellos obtenían la ratificación o enmienda de la línea de negociación que estaban siguiendo, así como las directrices para futuros movimientos dentro de la negociación. Los 'senior shop stewards' que asistían a los 'shop stewards committees' debían, a su vez, informar a los 'shop stewards' de base (TGWU 'senior shop steward' 5, Vauxhall-Ellesmere Port).

[80] Por entonces todavía no se había unido con el AEU.

influencia' sindicales; y f) introducir una cláusula de "abolición" de las huelgas ['no-strike deal'], que dificultara la convocatoria de las mismas (Ibid: 33).

Tras seis meses de negociación, Vauxhall consiguió introducir el trabajo en equipo en la fábrica, pero no consiguió muchos otros de sus objetivos. En primer lugar, el trabajo en equipo vino acompañado de garantías para trabajadores y sindicatos de las que hablaremos más adelante. En segundo lugar, Vauxhall no consiguió que perdiera sentido el 'joint negotiating committee', establecido a nivel nacional fundamentalmente para la negociación de salarios: los aumentos salariales de Vauxhall-Ellesmere Port seguirían siendo negociados allí, en el JNC. Tampoco consiguió que se incluyera el 'no-strike deal' en el acuerdo. Sí consiguió, en cambio, que se estableciera un 'joint plant committee', en el que los distintos sindicatos se reunirían cada mes para negociar con la empresa: "la compañía ahora es capaz de negociar con todos los sindicatos simultáneamente"" (Coyne y Williamson, 1991: 28). Este tipo de cláusula recibe también el nombre de 'single-table bargaining'. Los sindicatos "se esforzarían" por unificar sus demandas ante la empresa.

En cuanto al número de 'shop stewards', no se modificó. Los sindicatos hicieron de ello algo innegociable. La simplificación del procedimiento de 'resolución de conflictos' ['grievance & disciplinary procedures'] quedó en un término medio: ni se eliminaron todos los pasos que la empresa quería eliminar (lo cual suponía una eliminación paralela de responsabilidades por parte de los 'shop stewards', que habitualmente intervenían en ellos) ni se consiguió, como querían los sindicatos, que el procedimiento de resolución de conflictos se quedara como estaba (Ibid: 29-31).

Las 'esferas de influencia' sindicales fueron abolidas. Los trabajadores retendrían la afiliación inicial, pero podrían ser transferidos de un área de control sindical a otra; eso sí, no podrían cambiar de sindicato una vez hubieran elegido. Era una forma de preservar el equilibrio de fuerzas sindical que existía hasta el momento. Aquí la empresa se apuntó un tanto importante: había

logrado por fin una movilidad funcional que antes era particularmente difícil en Ellesmere Port (Ibid: 31).

La fábrica de motores V6 fue adherida al complejo de Ellesmere Port. El 'New Employee Agreement', firmado en marzo de 1990, fue conocido a partir de entonces como 'V6 Engine Agreement', por la planta de motores que había propiciado[81]. El acuerdo incluía también un aumento salarial del 5% para los trabajadores de la planta (Financial Times, 6 marzo 1990).

5.2. Vauxhall-Luton

Una vez aprobado en Ellesmere Port, Vauxhall creyó que la aquiescencia de los sindicatos estaba asegurada para la introducción del mismo paquete de medidas en Luton[82]. La realidad fue otra: a Vauxhall le costó más tiempo introducir el trabajo en equipo en Luton de lo que le había costado en Ellesmere Port. En la fábrica del Merseyside le había llevado seis meses; en Luton le llevó tres años[83].

En primer lugar, Vauxhall intentó una ratificación inmediata y literal del acuerdo firmado en Ellesmere Port. Ello chocó con el rechazo frontal de la plantilla[84]. La empresa hubo de

---

[81] El nombre oficial del acuerdo ('The New Employee Agreement') era prácticamente el mismo que el firmado en su día en IBC. Ello era una prueba más de que este último había sido tomado como punto de referencia en el proceso de negociación.

[82] Después de la aceptación del trabajo en equipo en Vauxhall-Ellesmere Port, "General Motors esperaba que Luton caería inmediatamente en la misma línea [to fall right in line] y se sumaría al cambio. Para su sorpresa, la plantilla de Luton lo rechazó, y lo resistió durante tres años" (TGWU 'shop steward' 3, Vauxhall-Luton)

[83] Los meses de negociación real fueron diez, pero la empresa lo estuvo intentando, con varias interrupciones, de 1990 a 1992 (confirmación en entrevistas con: TGWU 'convenor', Vauxhall-Luton; AEEU, 'deputy convenor', Sección de Ingenieros, Vauxhall-Luton).

[84] "Cuando Ellesmere Port aceptó el trabajo en equipo, le hicieron exactamente la misma oferta a Luton. Nosotros le dijimos a los trabajadores: 'Ellesmere Port lo ha aceptado bajo presión (...); vosotros no estáis sometidos a la

esperar hasta el otoño para volver a intentarlo: "nosotros teníamos que conseguir nuestro propio acuerdo", afirmaba un 'senior shop steward' del TGWU en la planta ('senior shop steward' 5).

La investigación de Carr confirma que los objetivos iniciales de Vauxhall en Luton eran los mismos que en Ellesmere Port, o incluso un poco más ambiciosos. Aparte de introducir el trabajo en equipo, la empresa quería: a) no sólo reducir el número de 'shop stewards', sino también el número de 'full-time convenors' (hasta dejarlos en dos para toda la planta)[85]; b) potenciar la negociación a nivel de planta, haciendo que los sindicatos "hablaran con una sóla voz" y negociaran juntos en un refundado 'join plant committee'; c) simplificar el procedimiento de 'resolución de conflictos', mutilando la posibilidad de que los sindicatos pudieran recurrir al 'national joint negotiating committee', en caso de que un asunto no fuera resuelto en el 'joint plant committee'[86]; c) en correspondencia con lo anterior, reducir el papel del 'national joint negotiating committee' a un órgano de negociación *exclusivamente* "salarial". Después de la negociación en Ellesmere Port, Vauxhall se había resignado a que este comité siguiera existiendo, pero mantenía su voluntad de vaciarlo al máximo de contenido, centrando y aislando la negociación en las distintas plantas (Carr, 1994: 200).

---

misma presión; así que no hay una verdadera razón por la que tengamos que aceptar estas prácticas de trabajo, si no las queremos'" (TGWU 'senior shop steward' 5], Vauxhall-Luton).

[85] Confirmación en entrevistas con el 'convenor' y 'deputy convenor' del TGWU en Vauxhall-Luton: "En pocas palabras, aquí hay tres sindicalistas a tiempo completo ['three full-time people'] para una plantilla de 30.000 trabajadores. Y su argumento era: 'ya no hay 30.000 personas trabajando aquí; así que tampoco se necesitan tres sindicalistas a tiempo completo'" (TGWU 'convenor'); "Querían tener como un ejecutivo [sindical] en cada división; o sea, en vez de tener veinte 'stewards', tener sólo uno, que fuera un 'mini-convenor'. Ese 'senior steward' sería el 'convenor' en el taller'" (TGWU 'deputy convenor').

[86] Si un asunto no era resuelto a nivel de planta (JPC), habría de ser llevado al ACAS, un órgano de mediación y arbitraje provisto por el gobierno británico (Carr, 1994: 202).

Los sindicatos rechazaron de plano esta propuesta. Según Carr, sólo estaban de acuerdo en reducir el papel del JNC (Ibid: 202), y este minúsculo acuerdo escondía posiblemente motivaciones muy distintas a las de la empresa: los sindicatos no estaban demasiado interesados en una negociación centralizada a nivel de empresa, pero no porque la quisieran a nivel de planta, sino porque querían preservar el papel negociador de los 'shop stewards' en el taller.

Las negociaciones en Luton comenzaron en otoño de 1990 e hicieron progresos mínimos durante el resto del año y los primeros meses del siguiente[87]. La 'estrategia incremental', de negociación planta por planta, no parecía haber dado resultado. Vauxhall cambió entonces de estrategia, supeditando la negociación salarial a nivel nacional a la que estaba teniendo lugar en Luton: la empresa no accedería a ninguna subida salarial para las dos fábricas a menos que se llegara a un acuerdo sobre prácticas de trabajo y procedimientos de negociación salarial en la de Luton (FT, 8 oct. 1991[88]).

---

[87] El procedimiento de negociación, por la parte sindical, fue el mismo que en Vauxhall-Ellesmere Port (véase nota a pie, en pg.331). El 'local full-time union official' del TGWU para el área de Luton confirmó que la negociación para la introducción del trabajo en equipo fue realizada casi exclusivamente por los representantes sindicales en la planta. Preguntado acerca de dicha negociación, confesaba su escaso conocimiento del asunto: "Tengo que ser honesto contigo: los documentos del 'Working Together to Win' y el 'Meeting the Challenge' fueron desarrollados fundamentalmente por los 'convenors' y el equipo directivo de Vauxhall". Los 'convenors', a su vez, fueron informando a lo largo del proceso a sus respectivos 'shop stewards committees', y recogiendo las directrices que ellos les consignaban. De esta forma, la negociación se desarrolló "página a página", a partir de un documento-propuesta inicial que manejaba la empresa (AEEU 'deputy convenor', Electrical Section, Vauxhall-Luton). Confirmación en entrevista con TGWU 'shop steward' 1, Vauxhall-Luton.

[88] Esta fuente añadía que "los empleados" se habían resistido a tal presión durante seis semanas. Se trataba, pues, de algo más que una resistencia de las organizaciones sindicales.

El pulso con la empresa duró hasta el otoño de 1992[89]. En febrero de este año los sindicatos sometieron a consulta entre sus afiliados la posibilidad de una movilización ('industrial action') para desbloquear la negociación salarial. Las factorías de Luton y Ellesmere Port estarían ambas involucradas en dicha 'acción industrial' (FT, 4 febr. 1992). La empresa respondió anunciando que sobraban 300 puestos de trabajo en la primera de ellas (FT, 8 febr. 1992).

Los miembros del TGWU apoyaron masivamente la huelga; no obstante, el voto en contra de los afiliados a la Sección de Ingeniería del AEEU en Luton favoreció que finalmente no se convocara[90] (FT, 18 febr. 1992; FT, 20 febr. 1992). Los sindicatos volvieron a la carga proponiendo ambos un boicot de las horas extra (FT, 21 febr. 1992; 29 febr. 1992). Finalmente, la empresa cedió: en marzo de 1992 se firmó un acuerdo salarial a nivel nacional y se retomaron las conversaciones en Luton (FT, 7 marzo 1992). En agosto se llegó por fin a un acuerdo para la introducción del trabajo en equipo en la planta ('Working Together to Win'[91]). Tal acuerdo fue ratificado poco después por las bases de los sindicatos firmantes (Vauxhall, 1992). A partir de septiembre de 1992, se introduciría el trabajo en equipo en Luton (Carr, 1994: 201).

El cambio era, como veremos más adelante, muy similar al que se había aprobado en Ellesmere Port. Estaba acompañado de garantías parecidas para sindicatos y trabajadores. Aparte de ello, la empresa había conseguido un 'single-table bargaining'; es decir, que los sindicatos se comprometieran al menos a *intentar*

---

[89] Una serie de noticias del Financial Times jalonan y dan cuenta de este "pulso": "las conversaciones entre los 'local union officials' y la empresa llevan paradas desde el 22 de agosto" (FT, 8 octubre 1991);

[90] De la noticia se deduce que los miembros del AEEU en Ellesmere Port *sí* apoyaron la huelga, lo cual es una prueba más de la mayor militancia general de los trabajadores de esta factoría.

[91] 'Trabajando Juntos para Ganar', en su traducción al Castellano.

unificar sus posturas ante la empresa[92]. Como en Ellesmere Port, se instituiría, un 'joint plant committee'[93]. Pero el número de 'shop stewards', no sólo no disminuiría, sino que aumentaría. Por otro lado, el procedimiento de resolución de conflictos permanecía más o menos como estaba[94]. ¿Se había visto reforzada la negociación a nivel de planta, o la que había sido reforzada era la negociación a nivel de taller?. Además, los trabajadores de Luton recibirían un aumento salarial del 5%, como en su momento lo habían hecho los de Ellesmere Port (FT, 7 marzo 1992).

Como vemos, el intento de introducir el trabajo en equipo en Vauxhall iba ligado a una clara voluntad de cambio del sistema de relaciones laborales por parte de la empresa. En el contexto del automóvil británico, Vauxhall había sido pionera en la creación de un órgano de negociación a nivel de planta. Cuando sólo existía la fábrica de Luton, el Management Advisory Committee era algo muy similar a un 'joint plant committee': en él se reunía la empresa con los representantes de los dos sindicatos por entonces reconocidos por ella. Más tarde, como hemos tenido oportunidad de ver, el centro de gravedad de la negociación colectiva había ido basculando progresivamente hacia el taller. El Management

---

[92] Carr señala la vaguedad de esta cláusula ["the Union Chair will *endeavour* to speak with one voice" (cursiva mía)] como señal de lo poco que consiguió la empresa también en este sentido (Carr, 1994: 203). El 'convenor' del TGWU en Vauxhall-Luton coincidía con esta fuente en resaltar la importancia de dicha cláusula (TGWU 'convenor', Vauxhall-Luton). El 'single-table bargaining' partía de unos presupuestos frágiles, y podía convertirse pronto en papel mojado.

[93] El 'convenor' del TGWU confirmaba la resistencia que había mostrado su sindicato al establecimiento de dicho comité (TGWU 'convenor', Vauxhall-Luton).

[94] La intención de la empresa de que hubiera un árbitro externo (ACAS) para los conflictos que no tuvieran una rápida solución en planta se vio frustrada. Se recurriría a tal árbitro externo *sólo después* de que el asunto hubiera sido tratado, sin éxito, en el 'joint negotiating committee' (Carr, 1994: 202). La impresión de Carr obtenía indicios que la reforzaban en algunas entrevistas sostenidas con líderes sindicales de Vauxhall-Luton: "Había un montón de cosas sobre disciplina [a lot written on discipline] que nos arreglamos para que desaparecieran [del documento final]" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Luton).

Advisory Committee dejó de existir, al tiempo que la organización de 'shop stewards' cobraba una importancia creciente.

En los tiempos más cercanos a la actualidad, la dialéctica entre empresa y sindicatos ha consistido precisamente en el intento por parte de la primera de recuperar la negociación formalizada y centralizada a nivel de centro de trabajo y el esfuerzo por parte de los segundos de mantener el 'statu quo'. La negociación del trabajo en equipo no era sino un ejemplo más de tal dialéctica. Tanto en Luton como en Ellesmere Port, Vauxhall se proponía racionalizar y centralizar la negociación colectiva, llevando su centro de gravedad de nuevo al nivel de planta.

El intento de cambio en el sistema de relaciones laborales ligado al trabajo en equipo era, pues, mucho más fuerte que en cualquiera de las empresas españolas. Consiguientemente, la presión a la "convergencia" de la que hablaron Mueller y Purcell también lo era. No obstante, ello no invalida, sino que refuerza la comparación que vertebra la tesis: *precisamente* allí donde las empresas trataban con más ahínco de cambiar el sistema de relaciones laborales era donde, como veremos más adelante, más resistencia sindical encontraban.

5.3. Características del trabajo en equipo en Vauxhall

A pesar de todos los elementos que componían la propuesta de la empresa, "se trataba básicamente de introducir el trabajo en equipo". Así resumía el 'convenor' del TGWU la importancia que tenía este cambio dentro del paquete de medidas propuestas por Vauxhall. En lo que se refería exclusivamente al trabajo en equipo, la propuesta de la empresa mostraba características muy similares a las de Opel España. La similitud era tanta como para sospechar que se trataba de un cambio inducido (diseñado) desde la central de la multinacional en Zürich, como parte de una estrategia corporativa de cambio en todas sus fábricas.

El núcleo fundamental residía en la organización de la mano de obra directa en grupos de no más de quince operarios. La

organización del trabajo en las dos fábricas de Vauxhall estaba ya estructurada en 'grupos', pero estos eran más grandes que los 'equipos' que ahora se pretendía introducir. El trabajo en equipo iba a suponer el rompimiento de esas viejas unidades de trabajo ('grupos') en dos o tres equipos: "solíamos trabajar en grupos de 20-30 personas, con un 'líder de grupo' cada uno; ahora, por cada treinta personas, tendríamos tres 'equipos' y tres 'team leaders'"[95] (TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Ellesmere Port).

El ideal era que los nuevos miembros de los 'equipos' no sólo conocieran todas las tareas directas del grupo (flexibilidad funcional horizontal), sino que realizaran también tareas indirectas, como mantenimiento, pequeñas reparaciones, abastecimiento, limpieza y orden, y cierto control de costes (flexibilidad funcional vertical). También habrían de colaborar en que el grupo tuviera cierto control sobre la calidad y la cantidad de lo que producía. Como en el caso de Opel España, la flexibilidad funcional vertical se extendía a la constitución de 'equipos mixtos', en los que se mezclarían trabajadores de producción (mano de obra directa) con trabajadores de mantenimiento (mecánicos y electricistas)[96] (Carr, 1994: 203; Scarborough y Terry, 1996: 39).

---

[95] Confirmación en otras entrevistas con sindicalistas de ambas plantas. En Vauxhall-Ellesmere Port, uno de los 'senior shop stewards' del TGWU afirmaba: "entonces decidieron [la empresa] crear equipos, y *dividir todos esos grupos en en dos o tres equipos*, y que cada equipo tuviera un 'team leader'" ('senior shop steward' 3). El 'convenor' del TGWU afirmaba también: "La sección era la sección; cuando se impuso el trabajo en equipo sobre ella, dividieron la sección en cuatro equipos, o tres, dependiendo del tipo de grupo que era". Otras confirmaciones: en TGWU 'shop steward' 1 ("donde solíamos tener un 'líder de grupo', teníamos ahora cuatro 'líderes de equipo'"). En Vauxhall-Luton, la existencia de secciones de más amplias, que habrían de ser divididas en equipos, fue confirmada por el 'local union official' del TGWU para la planta (TGWU 'local union official', Vauxhall-Luton).

[96] Confirmación de la voluntad de la empresa de introducir tales 'equipos mixtos' en entrevistas con el 'deputy convenor' de la Sección de Electricistas del AEEU y el 'deputy convenor' de la Sección de Ingenieros del mismo sindicato en Vauxhall-Luton. No obstante, el primero de estos entrevistados manifestaba que

La mejor manera de que los trabajadores del grupo alcanzaran semejante polivalencia era que rotaran por los distintos puestos de trabajo del mismo[97]. El conocimiento en profundidad de todos los puestos de trabajo, así como del trabajo del grupo en su conjunto, les permitiría ser capaces de sugerir mejoras de producto y proceso en las reuniones de 'mejora continua' que el grupo había de tener periódicamente. Los indicadores del rendimiento del grupo figurarían en un tablón ubicado al lado del área donde trabajaba el 'equipo'[98] (exactamente igual que en Opel España).

Relacionado con ese proceso de 'mejora continua' que se esperaba del grupo, sus miembros habrían de elaborar una hoja de análisis de tareas en la que se debían descomponer las distintas tareas que realizaba el grupo en sus movimientos más simples, tratando de eliminar todos aquellos movimientos que fueran innecesarios y recomponiendo dichas tareas de la forma más eficiente posible (Murakami, 1995: 52). El propósito de asignar a los equipos de trabajo esta tarea, tradicionalmente desempeñada por los Ingenieros Industriales dentro del marco del Taylorismo/Fordismo, era que los propios trabajadores aportaran la experiencia acumulada en el lugar de trabajo, convirtiéndola en aumentos de productividad. Significativamente, el nombre que recibían esas 'hojas de análisis de tareas' era el mismo que recibían en Opel España: 'standard operation sheets' (SOS).

"de lo que realmente se hablaba es de las áreas de producción"; es decir, que era a ellas *sobre todo* a las que estaba destinado el trabajo en equipo. El 'convenor' del TGWU en esta factoría confirmaba esta información: "el trabajo en equipo en su totalidad no ha sido implantado entre ellos [trabajadores cualificados] en la misma medida que entre nuestra gente".

[97] No obstante, eran abundantes los testimonios que indicaban que la 'rotación laboral' era algo que ya existía, por razones de salud laboral, antes de que se implantara el trabajo en equipo: "lo estábamos haciendo antes de que introdujeran el trabajo en equipo" (TGWU 'shop steward' 1)

[98] "La labor del equipo será apoyada por el despliegue de información relativa a la labor de sus miembros, y del equipo en su conjunto" (Vauxhall, 1991).

El 'líder de equipo' era un elemento esencial del cambio que se proponía Vauxhall[99]. Habría de ser capaz de desempeñar todas las tareas del equipo, adiestrar a sus miembros en ellas, asegurarse de que cumplieran con sus "responsabilidades" (en cuanto a productividad, calidad, control de costes, etc.), organizar la rotación por los distintos puestos del equipo, garantizar la cobertura de las ausencias que tuvieran lugar en el mismo y estimular a sus miembros a que se sumaran constantemente al proceso de mejora continua. Como afirma Murakami, las responsabilidades del 'líder de equipo' entraban de lleno en las antiguas del supervisor. La empresa luchó hasta el último momento por que asumieran, no sólo funciones técnicas, sino también funciones sociales dentro del equipo ("regular problemas internos del equipo") (Murakami, 1995: 52-53).

Dos elementos significativos diferenciaban la propuesta inicial de Vauxhall de la que tuvo lugar en Opel España. En primer lugar, en ningún momento, ni en Luton ni en Ellesmere Port, se mencionaba la posibilidad de que los trabajadores se responsabilizaran *colectivamente* de la tarea que desempeñaban; es más, preguntados al respecto, líderes sindicales de una y otra planta negaron que la empresa se hubiera propuesto llegar a tanto, como había sido el caso de Opel España[100]. En segundo lugar, la empresa pretendía que los trabajadores recibieran una retribución

---

[99] En todas las empresas estudiadas hemos encontrado una figura similar. Ello refuerza la idea de un cambio homogéneo en la industria del automóvil, algo a lo que podemos llamar 'trabajo en equipo', aunque su introducción no fuera tan sistemática y revolucionaria como lo querían las Teorías Sistémicas (ver capítulo teórico).

[100] Negaciones de tal intención por parte de Vauxhall, en entrevistas con: TGWU 'convenor', Vauxhall-Luton; TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port; TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Ellesmere Port ("nunca funcionaría, porque la gente no lo aceptaría"). No obstante, el 'personnel manager' de Vauxhall en la factoría de Luton sí permitía pensar que tal reforma se iba a introducir: "El equipo asume colectivamente el trabajo del que es responsable" (Personnel manager, Vauxhall-Luton)

individualizada, en función su rendimiento dentro del equipo (Carr, 1994: 203).

De la misma forma que hemos analizado en epígrafes anteriores el resultado final de la negociación para otros aspectos que acompañaban al trabajo en equipo, correspondería aquí ver hasta qué punto los objetivos de Vauxhall en lo que se refería *exclusivamente* al mismo pudieron ser llevados a la práctica; en otras palabras, hasta qué punto el cambio idealmente diseñado por la empresa fue modificado por las garantías que los sindicatos consiguieron extraer del proceso de negociación. No obstante, tales garantías podrán ser comprendidas mucho mejor después del análisis de la reacción sindical al trabajo en equipo; y, más concretamente, de la valoración que suscitó entre sus líderes.

6. Reacción sindical

La descripción del azaroso proceso de introducción del trabajo en equipo es ya una buena muestra de que la reacción sindical ante este cambio fue bastante más negativa en Vauxhall que en cualquiera de las empresas españolas. Se podría pensar, no obstante, que *a lo que se estaban oponiendo* los sindicatos no era al trabajo en equipo, propiamente dicho, sino a algunos de los cambios que lo acompañaban; a continuación veremos que la consideración que recibía ese cambio, en si mismo, era mucho más negativa que en el caso español. Más allá de la consecución de unas garantías por parte de la empresa, la reacción de los sindicatos británicos llegó a la elaboración de una política que contribuyera a prevenir de forma autónoma los peligros que veían en él. Los sindicatos españoles nunca llegaron a tanto; se conformaron con las garantías provistas por la empresa.

6.1. Valoración sindical del trabajo en equipo

En las páginas que vienen a continuación, después de analizar la valoración general del trabajo en equipo realizada por los líderes sindicales de Vauxhall, se procederá a detallar cuál fue

su valoración pormenorizada del mismo. En esta última se tratarán, tanto los comentarios que hicieron acerca de las hipotéticas ventajas que podían entrañar el trabajo en equipo, como de las amenazas que percibían en él. Todos esos subepígrafes estarán estructurados de tal modo que, para cada punto o elemento de la valoración sindical, se recojan los testimonios relativos aportados por los líderes sindicales de *cada* sindicato en *cada* planta. En el caso de los líderes del AEEU, dada la menor cantidad de entrevistas realizadas a los mismos, no siempre se discriminará entre una y otra planta[101]. Como veremos, más allá de los matices de planta o sindicato, hubo una reacción sindical común al trabajo en equipo[102], con unos contornos muy definidos, que la distinguían de la reacción sindical observada en *cualquiera* de las empresas españolas estudiadas.

6.1.1. Valoración general

A diferencia de lo ocurrido en España, el análisis del trabajo en equipo por parte de los líderes sindicales británicos iba a menudo precedido de una valoración general negativa. Empezando por el TGWU, el máximo responsable del Automotive Trade Group afirmaba: "Este sistema de trabajo... algunos dicen que es neutral, desde un punto de vista sindical; yo afirmo que es claramente antisindical"[103] (TGWU, Automotive Trade Group, General Secretary). En Vauxhall-Luton, el 'convenor' del mismo sindicato era más explícito: "personalmente, pienso que este acuerdo es una mierda, pero es lo mejor que pudimos hacer en

[101] En algunos casos, los elementos de la valoración sindical se reforzarán con comentarios aportados por los directivos entrevistados.

[102] Preguntado por las diferencias que observó en la reacción sindical al trabajo en equipo por parte de los distintos sindicatos en la planta, el 'personnel manager' de Vauxhall-Ellesmere Port contestaba que "fue [una reacción sindical] muy similar; les preocupaba lo mismo".

[103] En otro momento de la entrevista volvía a afirmar: "the very system is anti-worker and anti-union".

aquel momento". Su 'deputy convenor' ratificaba esta postura: "nos hemos resistido a todo en esta planta, hemos sido los últimos en introducirlo"[104].

La postura no era muy diferente en Vauxhall-Ellesmere Port. El 'deputy convenor' del TGWU confesaba: "en aquel momento, éramos muy reacios a meternos en la negociación de aquello, porque la experiencia con el trabajo en equipo – no nuestra propia experiencia, sino la de otras empresas – era... se trataba de reducir mano de obra"; más adelante confirmaba: "todavía somos reacios a ello", refiriéndose en este caso al propio cambio, no a la necesidad de negociarlo (21/V/1996). Otro de los 'deputy convenors' del TGWU en Vauxhall-Ellesmere Port afirmaba: "nosotros no queríamos ninguna parte del trabajo en equipo; sencillamente, no lo queríamos"[105] (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Ellesmere Port, 21/VI/1996).

Aunque un poco más suaves, las afirmaciones de los líderes del AEEU tampoco reflejaban una visión global demasiado positiva del cambio. El máximo dirigente de este sindicato en Vauxhall-Luton pensaba que "la compañía pretende absorber por completo a los empleados, haciendo que el miembro [del equipo] no sólo se implique en el trabajo... sino que se identifique casi con él". El 'convenor' de la Sección de Electricistas del AEEU en la misma planta afirmaba que el trabajo en equipo "fue resistido en la mayoría de los lugares, porque veíamos lo que significaba: no nos favorecía". En cuanto a Vauxhall-Ellesmere Port, el máximo dirigente del AEEU, más moderado, relataba que "hubo cierto

---

[104] Prácticamente todas las entrevistas sostenidas con líderes del TGWU en Vauxhall-Luton reflejaban la misma valoración *general* negativa: "no era para nosotros; nosotros no queríamos seguir la pauta japonesa" (TGWU 'senior shop steward' 5, Vauxhall-Luton).

[105] Confirmación de esta visión *general* negativa en entrevistas con otros líderes del TGWU en Vauxhall-Ellesmere Port: "era muy sospechoso para nosotros" (TGWU 'senior shop steward' 5); "siempre fue una amenaza para nosotros" (TGWU 'senior shop steward' 1); "éramos muy escépticos (...); creo que la mayoría de los 'stewards', y la mayoría de la gente, pensaba que iba a ser mucho peor de lo que realmente es" (TGWU 'shop steward' 3).

temor en los círculos sindicales", cuando la empresa propuso el cambio (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

6.1.2. ¿Ventajas del trabajo equipo?

Esta valoración general del trabajo en equipo estaba relacionada con una de las diferencias más sustanciales encontradas entre los casos español y británico: a diferencia de lo ocurrido en las empresas españolas, la valoración *pormenorizada* del cambio por parte de los líderes sindicales de Vauxhall no producía ventajas, sino exclusivamente amenazas para los sindicatos y/o los trabajadores.

Cuando, de forma muy explícita, le fueron referidas al 'convenor' del TGWU en Vauxhall-Luton las ventajas que los sindicalistas españoles habían visto en el trabajo en equipo, él las fue desmontando, una por una: "he visto esas ventajas en la práctica, que eran [en teoría] más autonomía, más responsabilidad..; en realidad se trata de más responsabilidad en términos de carga de trabajo, y de ningún poder de decisión". Una entrevista con varios 'senior shop stewards' del TGWU en la misma planta confirmaba esta impresión:

> "sí, nos sermonearon con eso de que 'podréis tomar vuestras propias decisiones como equipo'... las únicas decisiones que tomas es si quieres que los residuos de tu trabajo [waste] estén aquí o allí (...). Eran las decisiones más insignificantes que te puedas imaginar, decisiones que cualquiera puede tomar ya. Cuando se llegaba a una decisión realmente importante acerca de la producción, como si habrá cinco o seis trabajadores en esta línea, tu no podías tomar esa decisión"[106] (TGWU 'senior shop steward' 2, Vauxhall-Luton).

[106] Confirmación por parte de otros líderes sindicales del TGWU en Vauxhall-Luton: "Nosotros no vimos ningún beneficio en esto; ninguno en absoluto" (TGWU senior shop steward 4; "No, yo diría que el único cambio [positivo] era el 5% [de subida salarial] que ibas a conseguir por firmar el

En Vauxhall-Ellesmere Port, uno de los sindicalistas entrevistados contestaba con escepticismo a la pregunta relativa a las ventajas: "¿ventajas para el sindicato [en el trabajo en equipo]?". No, él no veía ninguna[107] (TGWU 'senior shop steward', Vauxhall-Ellesmere Port). El 'deputy convenor' del TGWU afirmaba rotundo: "no creo que nadie aquí considerara el trabajo en equipo como algo ventajoso [para trabajadores y/o sindicatos]". Insistido sobre la posibilidad de que la dirección de la empresa defendiera el trabajo en equipo como algo positivo para los trabajadores, este último entrevistado contestaba: "oh, por supuesto, solían decirte todo eso [ventajas del trabajo en equipo] (...), pero no se filtraba al taller; nadie les hubiera creído, porque la gente sospecha de ellos" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Ellesmere Port)

La mayor moderación del AEEU se reflejaba en que sí apareciera algún comentario positivo acerca el cambio: "creíamos que había algunas ventajas en el trabajo en equipo; había ciertas ventajas en que el taller tuviera algo que decir en lo que se desarrollaba allí"[108] (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). No obstante, tales ventajas no parecían pesar demasiado: la encargada de la Sección de Ingenieros del AEEU en Vauxhall-Luton, al ser preguntada por ellas, sólo alcanzaba a decir: "había algunas ventajas, pero la mayoría... ellos [la empresa] trataban de erradicar el poder del sindicato". Tanto en una planta como en

---

asunto" (TGWU 'senior shop steward' 1). Un 'shop steward' del Body Shop se reía incluso de la idea: "la verdad es que no se me ocurre qué ventaja puede tener el trabajo en equipo" (TGWU 'shop steward' 1, Vauxhall-Luton).

[107] Tampoco las veía el 'convenor' del TGWU: "desde un punto de vista sindical, yo no veo ninguna [ventaja]" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

[108] En algún momento de la entrevista, este entrevistado se refería, por ejemplo, a los aumentos de productividad que se iban a derivar de la introducción del trabajo en equipo, una parte de los cuales esperaba que fueran a parar a los trabajadores.

otra, los líderes sindicales del AEEU eran mucho más conscientes de los peligros que de las oportunidades que iba a traer la reforma.

6.1.3. Peligros percibidos en el trabajo en equipo

6.1.3.1. Marginación sindical

De todas las posibles amenazas que podía entrañar el trabajo en equipo, la más aludida por los líderes sindicales británicos era la amenaza de *marginación sindical*. Aunque había sido mencionada por sus colegas españoles, no tenía el peso que llegaba a alcanzar en las entrevistas sostenidas con los sindicalistas británicos. En muchos casos, la raíz de la valoración general negativa del cambio residía precisamente ahí; sobre todo en el caso de los miembros del TGWU. Preguntado por las principales 'desventajas' que veían en el trabajo en equipo, el 'deputy convenor' de este sindicato en Vauxhall-Ellesmere Port las resumía así: "reduce la fuerza de trabajo, mina el papel del 'shop steward', *mina al sindicato*". El 'convenor' del TGWU en la misma planta creía también que "el trabajo en equipo está ahí para minar al sindicato ['to undermine the union']". Uno de los 'deputy convenors', al comentarle que algunos sindicalistas españoles veían en ese cambio una oportunidad para ampliar la agenda de negociación colectiva, reaccionaba diciendo: "lejos de pensar que iba a ampliar la negociación colectiva, pensábamos que era la pendiente hacia la ruina [a rocky slope to ruin]" (TGWU 'senior shop steward' 2, Vauxhall-Ellesmere Port). En cuanto a Vauxhall-Luton, el 'convenor' del TGWU, como preámbulo a su relato sobre la negociación del trabajo en equipo, manifestaba: "no estábamos preparados para colocarnos en situación de ser marginados en el taller".

En el AEEU, a pesar de su visión más moderada del cambio, el peligro de marginación sindical también era percibido, al menos entre sus líderes a nivel de empresa. Un informe realizado por el máximo dirigente del AEEU en Vauxhall-Luton

para el Motor and Commercial Vehicle National Committee del sindicato comenzaba afirmando:

> "Está bastante claro que, en general, la industria británica se enfrenta a los retos de la competición global, pero parece que, como un sub-producto de ello, está tratando de marginar a los sindicatos"[109] (Longley, 1994: 1).

La frecuencia con la que aparecía en las entrevistas la expresión 'undermine the union' ['minar al sindicato'], en referencia a lo que la empresa perseguía con el cambio, es buena muestra de la importancia que ese temor tenía en la visión del mismo por parte de los líderes sindicales británicos. Aparte de los casos citados, dos 'senior shop stewards' del TGWU en Vauxhall-Ellesmere Port usaron exactamente las mismas palabras al ser preguntados por los objetivos de la empresa (TGWU 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Ellesmere Port; TGWU 'shop steward' 1, Vauxhall-Ellesmere Port[110]). También el 'deputy convenor' del TGWU afirmaba: "[el trabajo en equipo] estaba allí porque querían [la empresa] socavar el poder de los sindicatos"[111] ('senior shop steward' 2). En Luton, uno de los 'senior shop stewards' del TGWU usaba una expresión muy parecida: "marginalization of the unions was one of their goals" [la marginación de los sindicatos era uno de sus objetivos] (TGWU 'senior shop steward' 5, Vauxhall-Luton).

Los directivos entrevistados confirmaban la importancia del temor a la marginación sindical en el rechazo que los sindicatos mostraron al trabajo en equipo. El 'personnel manager' de la fábrica de Luton afirmaba: "Los sindicatos... son parte del

---

[109] Para otras testimonios del temor de marginación sindical entre los líderes sindicales del AEEU, ver más adelante (pg. 352).

[110] Preguntado por los principales objetivos que perseguía la empresa con el trabajo en equipo, el primero de ellos contestaba tajante: **"to undermine the union"**. Exactamente la misma respuesta daba el segundo.

[111] "[Teamwork] was there because they wanted **to undermine the union**".

acuerdo, pero claro, cuando devuelves responsabilidad al taller para que [los trabajadores] resuelvan ciertos problemas por si mismos, en vez de tener que decirles la dirección lo que tienen que hacer, tienden a no estar de acuerdo". Otro directivo de Vauxhall-Luton era más explícito:

> "Los sindicatos perciben que su papel en el seno de la organización [empresarial] es el de la comunicación. Así que no creen que la empresa deba desarrollar sistemas para comunicarse directamente con la plantilla. Ellos piensan que esto es tarea del 'shop steward': la dirección se debe comunicar con él, y él con los demás. Piensan que todo lo que contribuya a que la empresa se comunique directamente con la plantilla (...) reduce su responsabilidad, y les preocupa que, a la larga, pueda reducir las razones para estar afiliado" ('Personnel Coordinator', Vauxhall-Luton).

En la planta de Ellesmere Port, el 'personnel manager' rememoraba la preocupación que surgió entre los sindicatos cuando se planteó por primera vez la posibilidad de introducir el trabajo en equipo. Preguntado por la razón de tal preocupación, la resumía así: "su preocupación era básicamente que el trabajo en equipo fuera una manera de minar el poder de los sindicatos[112]".

6.1.3.1.1. Vías de marginación sindical: sustitución del 'shop steward' y/o 'supervisor' por el 'líder de equipo'.

¿Cuáles podían ser las vías por las que se produjera tal socavamiento del poder sindical?. En primer lugar, como ya vimos en las empresas españolas, existía el temor a una individualización de las relaciones laborales; es decir, a que buen número de los aspectos de la relación laboral en los que tradicionalmente había intervenido el 'shop steward' pasaran a ser tratados directamente

[112] "Their concern was basically [that] was a management's attempt **to undermine the strength of the trade union**".

entre la empresa y el trabajador, convirtiéndose el 'líder de equipo' en el nuevo interlocutor entre ellos. El 'líder de equipo' sustituiría tanto al 'foreman' como al 'shop steward', dentro de un marco de relaciones laborales en el que la dialéctica tradicional de confrontación entre ambos habría desaparecido[113].

En lo que se refería a una posible sustitución directa del 'shop steward', el 'deputy convenor' del TGWU en Vauxhall-Luton, personificando a un hipotético 'líder de equipo', afirmaba: "cuando la gente tenga algún problema, vendrán a mí, y como la compañía me va a ayudar a mi, sin discutir..." (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton). Los puntos suspensivos podrían ser sustituidos por la idea de que el 'líder de equipo' iría adquiriendo una legitimidad cada vez mayor entre sus compañeros, una legitimidad construida por contraposición y en detrimento de la del 'shop steward'. Como veremos más adelante, otros sindicalistas se refirieron explícitamente a ello.

Otras líderes del TGWU en Vauxhall-Luton hicieron afirmaciones en la misma línea. Un 'senior shop steward' de este

[113] La preocupación por el 'líder de equipo' trascendía el ámbito de la empresa en el TGWU: "cualquier cosa que el 'líder de equipo' tenga que hacer, a menudo implica la labor del 'shop steward', y de esta manera ellos [empresas] quieren minar al sindicato [undermine the union], haciendo del 'líder de equipo' una especie de trabajador social" (TGWU, Automotive Trade Group, General Secretary). El Director Nacional de Investigación y Educación del TGWU advertía que "a la mayoría de los trabajadores lo que les preocupa son pequeñas cosas; (...) el 90% de lo que tiene que hacer el 's.steward' es representar a esa gente en esas pequeñas cosas [those silly little things]"; si el 'líder de equipo' empieza a ocuparse de ellas, "gran parte de la razón de ser del 'shop steward' para estar ahí desaparece, porque los trabajadores empiezan a pensar que en realidad quien cuida de ellos es la empresa, y no necesitan pagar a ningún sindicato para que los proteja". Un 'tutor' de la Región 1 del TGWU, en la que estaba enclavada Vauxhall-Luton, también era de la opinión de que, "si los miembros [del equipo] ven que la compañía les resuelve los asuntos cotidianos [bread & butter issues], el sindicato quedará marginado" (TGWU 'tutor', Region 1). Finalmente, el Education Officer de la Region 1 del TGWU se refería al "peligro de tener a los 'líderes de equipo' asumiendo el papel de los 'shop stewards'"; se refería a ello para comentar algunas de las medidas que se tomaron al respecto y que serán comentadas más adelante en el capítulo.

sindicato confirmaba que el peligro de marginación sindical podía ir "en el sentido de que el 'líder de equipo' asuma el papel de... la persona que consigue cosas para el grupo; en caso de tener un problema, tu le pides a él lo que sea, en vez de pedírselo al 'shop steward'" (TGWU 'senior shop steward' 1).

En Vauxhall-Ellesmere Port, uno de los sindicalistas del TGWU afirmaba lisa y llanamente: "la preocupación era que el 'líder de equipo' asumiera el papel del 'shop steward'" (TGWU 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Ellesmere Port). El 'deputy convenor' del sindicato, después de afirmar que "el trabajo en equipo está ahí para minar al sindicato", se explicaba diciendo: "es un concepto que trata de excluir al sindicato; está basado en pequeñas unidades, con el líder de equipo como punto focal [focal point]" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). Otro 'shop steward' en la planta afirmaba:

> "El principal poder del sindicato es el 'shop steward' en la sección (...). La empresa era consciente de esto –no sólo esta empresa, sino otras empresas-; lo primero que tienes que hacer entonces es golpearles [a los sindicatos] en la base, en los cimientos. Los cimientos son el 'shop steward'. La manera de hacerlo es instalar un 'líder de equipo' amigable, y entonces ellos [los trabajadores] le van a él con sus problemas, en vez de irle al 'shop steward'; la compañía escucha al 'líder de equipo', cuando le transmite esos problemas, y los soluciona, para socavar la posición del 'shop steward' (...) Cuando viene el 'shop steward', [los trabajadores] le bloquean, y cuando el 'líder de equipo' les pide algo, lo hacen por él". Según este entrevistado, tal escenario adverso haría que la gente acabara pensando "¿para qué queremos un 'shop steward'?"[114]. (TGWU 'shop steward' 1).

[114] Confirmaciones ulteriores del temor al papel del 'líder de equipo' entre los líderes del TGWU en Vauxhall-Ellesmere Port, en entrevistas con: TGWU 'senior shop steward' 2 ("había siempre (pensábamos) un intento de minar a los 'shop stewards', (...) de hacer que la cabeza [figure head] dentro de las unidades [equipos] fueran los 'líderes de equipo', de tal manera que la gente fuera a ellos

En cuanto al AEEU, su 'convenor' en Vauxhall-Luton pensaba que "cada vez más la compañía tratará de usar al 'líder de equipo' para que asuma también la función del 'shop steward'" (AEEU 'convenor', Vauxhall-Luton). El informe elaborado por este sindicato en esta planta manifestaba:

> "Las empresas han engrosado [beefed up] sus mecanismos de comunicación [con la plantilla], a menudo a costa de los Sindicatos. Esto ha tomado la forma de un incremento masivo de 'managers' de primera fila a los que ahora se da en llamar 'líderes de equipo'"[115] (Longley, 1994: 2).

En Vauxhall-Ellesmere Port, el 'convenor' del AEEU creía que "había cierto temor en los círculos sindicales a que el 'líder de equipo' pudiera ser usado... para 'puentear' al sindicato [to by-pass the trade unions]" (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

La erosión del papel intermediador del 'shop steward' no sólo podría darse por su sustitución directa por el 'líder de equipo'; también podría darse por la previsible sustitución paralela del 'foreman' por ese mismo 'líder de equipo'. El 'foreman', o 'supervisor', había estado tradicionalmente al cargo de una 'sección'. Trasladando el nivel primordial de contacto entre trabajadores y empresa de la 'sección' al 'equipo', el 'shop steward', que se había ido conformando como contrapunto

---

para conseguir información en caso de ayuda acerca de cualquier cosa, porque ese siempre ha sido el papel que nosotros hemos logrado cumplir") y TGWU 'shop steward' 3 ("creo que ese era uno de los objetivos, hacer que el 'team leader' "puenteara" al 'shop steward' [by-pass the shop steward']; que los miembros del equipo se dirigieran al 'team leader', en vez de al 'shop steward'").

[115] Confirmación ulterior de este temor, en entrevista con el 'deputy convenor' del AEEU (Engineering Section) en Vauxhall-Luton: "Si la compañía tiene algún asunto que tratar, el 'foreman' –e incluso el 'manager'- suelen discutirlo con el 'shop steward', de manera que este se lo cuente a sus miembros. La empresa quería que los 'líderes de equipo' asumieran este papel".

sindical del 'supervisor'[116], quedaría virtualmente fuera de juego. Las quejas acerca de la posible sustitución del antiguo mando ('supervisor') por el 'líder de equipo' eran frecuentes entre los sindicalistas entrevistados. En Vauxhall-Luton, el 'deputy convenor' del TGWU afirmaba "[han intentado] pasar toda la responsabilidad del 'foreman' al 'líder de equipo'. Nosotros hemos dicho 'eh, este señor de aquí ['líder de equipo'] es un trabajador'"[117] (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton). El 'convenor' del TGWU ponía un ejemplo:

> "Querían que los 'líderes de equipo' fueran responsables de la evaluación de los nuevos empleados. Nos negamos a ello; el 'supervisor' sería el que valoraría a los nuevos empleados, como siempre había hecho"[118] (TGWU 'convenor', Vauxhall-Luton).

En Vauxhall-Ellesmere Port, abundaban también los ejemplos. Algunos de ellos ponían de relieve la íntima relación entre la sustitución del 'foreman' y la sustitución del 'shop steward':

> "Fuimos muy cuidadosos con que los líderes de equipo no tuvieran ninguna función de mando [no supervisory function]. Estábamos preocupados con eso porque pensábamos que lo que la empresa quería era darle atribuciones de ese tipo [supervisory role] al líder de equipo" (TGWU 'senior shop steward' 1,

---

[116] "Solía ser así; solía ser un 'steward' por cada 'foreman'" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton).

[117] Confirmación por parte del TGWU 'senior shop steward' 4: "su intención (...) era que el 'líder de equipo' se apropiara por completo de las tareas del 'foreman' y virtualmente le eliminara" (Vauxhall-Luton).

[118] Otras confirmaciones del papel que, en opinión de los líderes sindicales del TGWU en Vauxhall-Luton, quería asignar la empresa al 'líder de equipo', en entrevistas con: 'shop stewards' 1 y 3 del TGWU en el Body Shop de Vauxhall-Luton y 'senior shop steward' 5: "la compañía, independientemente del acuerdo [alcanzado por los sindicatos con ella], anima a los líderes de equipo para que se comporten como genuinos líderes de equipo japoneses; que hagan todo: disciplina... y todo lo demás".

> Vauxhall-Ellesmere Port). Preguntado por la razón por la que no querían que los líderes de equipo asumieran tales funciones, este entrevistado contestaba: "si el 'líder de equipo' adquiere un mayor papel como supervisor... será más respetado por ello... y puede que se apropie también del papel de representación que tiene el shop steward. Tendrás a la gente acudiendo al 'líder de equipo' todo el rato, por las cosas más tontas".

Según el 'deputy convenor' del TGWU en Vauxhall-Ellesmere Port,

> "Querían que los líderes de equipo estuvieran ahí para todo [to be all-singing, all-dancing], que asumieran al papel de los capataces [foremen] (...). Querían un sistema que fuera virtualmente manejado por el líder de equipo... [*impersonando a un líder de equipo:*] 'nosotros administraremos las rotaciones'; [los sindicatos dijimos] no, no será ese el caso; las rotaciones [rotas] serán administradas por el grupo, y las 'overtime rotas'[119] y las 'transfer rotas'[120] serán administradas también por el grupo... y así quedó la cosa (...). Los 'shop stewards' solían garantizar que los turnos se respetaran, pero ellos querían que los líderes de equipo decidieran por si mismos 'vale, hoy nos podemos pasar sin ti'[121]".

En otro momento de la entrevista, este entrevistado se refería a la "intromisión" del 'líder de equipo' en la transferibilidad de un operario de una zona de trabajo a otra:

---

[119] Otro líder sindical explicaba qué eran las 'overtime rotas': se trataba del establecimiento de un turno para el reparto equitativo de las 'horas extra' entre los integrantes de una sección, de tal manera que ninguno de ellos tuviera mayores oportunidades que otro de acceder a ellas (TGWU 'shop steward' 1).

[120] Ver siguiente cita, para una explicación de en qué consisten las mismas.

[121] ...Haciendo en este caso referencia a los turnos para las horas extra. Confirmación de esta "intromisión" del 'líder de equipo' en el reparto de horas extras, en entrevista con TGWU 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Ellesmere Port).

> "Nadie quiere que le muevan de sección, ¿sabes? (...). Ellos querían que los líderes de equipo decidieran quién sería transferido de su sección[122]. Nosotros dijimos 'no, ya tenemos un sistema justo [que regula esas cosas]; tenemos un sistema [transfer rotas] que dice que a ti te toca el lunes, a él el martes, y así... de tal manera que no se mueve a la misma persona todos los días'. Ellos decían que el 'líder de equipo' debería ser capaz de determinar esas cosas; nosotros dijimos 'no, tenemos un sistema de turnos' [we've got rotas]. El 'shop steward' administra ese sistema de turnos; lo administra para el grupo [the shop steward runs the rota; he runs it for the group]".

Los líderes del AEEU aludían también con una cierta preocupación a las tareas de 'supervisión' que podían adquirir los 'líderes de equipo'. Tradicionalmente, la razón de ser de los 'shop stewards' había residido en parte en la figura del 'supervisor'. Este principio pasaba ahora a ser cuestionado:

> "Hasta entonces, había estado claro quien era el 'supervisor', el hombre de la empresa, que repartía los trabajos, daba las instrucciones y se encargaba de todo. Con el nuevo acuerdo, parte de este papel iba a ser asumido por el líder de equipo (...); los 'líderes de equipo' asumirían parte del trabajo de organizar el trabajo y hacer que se llevara a cabo [the role of organizing and running the job]. Esto producía cierto recelo[123]" (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

Un líder del AEEU en Vauxhall-Luton confirmaba la relación entre la sustitución del 'shop steward' y la del 'foreman':

> "Trataban de erradicar el poder del sindicato, porque estaban intentando aislar al 'shop steward'; estaban tratando de que el 'líder de equipo'...; habían cortado el nivel de 'foreman' y

[122] Confirmación del caso por parte de TGWU 'senior shop steward' 3 (Vauxhall-Ellesmere Port).

[123] "There was a mixed feeling about that".

> estaban tratando de introducir al 'líder de equipo' en su lugar (...); trataban de alejar al 'shop steward' de sus compañeros. Ese fue uno de los problemas que tuvimos con el 'Working Together to Win'; intentamos diluir al máximo [water down] el papel del 'líder de equipo'" (AEEU deputy convenor, Engineering Section, Vauxhall-Luton).

La amenaza que suponía que el 'líder de equipo' asumiera tareas propias de la supervisión estaba además relacionada con el hecho de que los nuevos 'equipos' fueran a ser más numerosos que las antiguas 'secciones'. El 'shop steward' tendría que estar atento a los movimientos de *varios* líderes de equipo; no ya de *un solo* 'supervisor'[124]. El 'convenor' del TGWU en Vauxhall-Ellesmere Port lo confirmaba: "es cierto [que tal peligro existía]: tu tienes una línea como esta (hay un coche que está recorriendo la línea); así que la línea está dividida en secciones.. sección 1... sección 2... sección 3. Dentro de la sección 1, puedes tener 3 equipos"[125] (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). El 'convenor' del AEEU en dicha planta, preguntado por las principales preocupaciones" que suscitó en su momento la introducción del trabajo en equipo en su sindicato, se refería a la partición de las antiguas secciones, y lo relacionaba con que "el equipo determinaría la mayor parte de sus asuntos por si mismo (...) y el 'líder de equipo' organizaría el trabajo como el equipo

[124] Precisamente, la reducción del número de 'foremen' a la que había procedido la empresa como consecuencia de la introducción de los 'team leaders' había producido la situación, inusual, de que en ciertas zonas hubiera más 'stewards' que 'foremen' (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton, 23/V/1995). A ello se acogía la empresa también para reclamar una reducción paralela del número de 'shop stewards', obviando el hecho de que la reducción de 'foremen' se había visto más que compensada por la introducción de 'líderes de equipo'.

[125] Confirmación de esta amenaza, por parte del TGWU 'shop steward' 3, y por parte del TGWU 'shop steward' 4. Este último decía: "Ese es uno de los objetivos del trabajo en equipo. Quita poder al 'shop steward', porque el 'shop steward' conocía el 'grupo', y conocía a los antiguos 'líderes de grupo'; ahora todo eso está fuera de su control".

hubiera decidido"[126] (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

No obstante, muchos sindicalistas desechaban este matiz del peligro que suponía el 'líder de equipo', arguyendo que era un "asunto de calidad, no de cantidad"; es decir, que la marginación sindical a la que pudieran proceder los 'líderes de equipo' dependía más de la "calidad de los 'shop stewards'" que de su cantidad (TGWU 'senior shop steward' 2, Vauxhall-Ellesmere Port). De la misma opinión eran otros entrevistados del TGWU en Vauxhall-Luton. Según el 'deputy convenor' del TGWU en esta fábrica, lo que realmente importaba era "el carácter y la experiencia" de los 'shop stewards', más que su número.

El canal fundamental a través del cual se obraría la sustitución del 'shop steward' por el 'líder de equipo' eran las reuniones de equipo: "querían que [en ellas] los 'líderes de equipo' discutieran el nivel de asistencia de la gente al trabajo y el absentismo; querían que hablaran de las sugerencias, acerca de cómo mejorar el trabajo, cómo hacerlo más fácil y más eficiente. Nosotros dijimos que no sería ese el caso: los 'líderes de equipo' pueden hablar todo lo que quieran de calidad, pueden comentar cómo (...) hacer mejor el trabajo, pero no pueden hablar de cosas que son negociadas a nivel local o nacional: salarios, condiciones de trabajo, turnos'" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). En Vauxhall-Luton, uno de los líderes del TGWU creía que el peligro de sustitución del 'shop steward' por el 'líder de equipo' era coherente con los esfuerzos que la empresa estaba realizando por "mantener a los 'shop stewards' alejados de las reuniones de equipo" (TGWU 'shop steward' 3).

Cierta evidencia había surgido ya, al menos en Vauxhall-Luton, de que el temor de marginación sindical podía convertirse en realidad: "por ejemplo, tenemos un acuerdo según el cual no

[126] En Vauxhall-Luton, uno de los 'shop stewards' entrevistados confirmaba el temor derivado del desequilibrio numérico que se podía dar entre 'líderes de equipo' y 'shop stewards' (TGWU 'shop steward' 4, Vauxhall-Luton).

pueden hacer más de dos horas [extra] de trabajo después de que el turno se ha terminado, y ya nos han dicho que hay gente que lleva haciendo hasta ocho horas" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton). Un directivo del Body Shop comentaba un hecho que, por sus características, podía ser el mismo al que se refería el entrevistado anterior; en cualquier caso, resultaba una confirmación involuntaria de la posible marginación sindical implícita en él[127]:

> "Nosotros, como planta, funcionamos los sábados de siete de la mañana hasta la una de la tarde. En el 'Body Shop', solemos hacer una hora extra; se ha convertido en una práctica común en los últimos tres meses. Para asegurarnos de que sacamos el máximo rendimiento posible de nuestras líneas de montaje [conveyors], necesitamos tener gente aquí desde las siete hasta las dos. En algunos casos, puede que a algunos de los miembros de un equipo no les sea posible quedarse hasta las dos (...); el supervisor toma entonces la decisión de si puede dejar a una o dos personas que se vayan antes. Si son una o dos, no pasa nada, pero si son cuatro, cinco o seis, puede que tengamos un problema. Así que los 'supervisores' les dijeron a los 'team leaders' que dijeran a los miembros de sus [respectivos] equipos: 'os tenéis que quedar hasta las dos; si no no podéis trabajar hasta las dos, entonces no vengáis aquí [los sábados]; ya buscaremos gente de otros turnos que haga estas horas extras'" (Vauxhall-Luton, Shift Manager, Body Shop).

El hecho de que la empresa hubiera intentado solucionar el problema *a través* de los 'líderes de equipo' fue lo que produjo,

---

[127] El 'personnel manager' de Vauxhall-Luton aportaba una confirmación adicional, al confesar con franqueza el objetivo empresarial de "aliviar" de tareas al 'shop steward': "Muchos de nuestros 'shop stewards' gastan un montón de tiempo en cuestiones de seguridad y salud laboral [health & safety issues]. Esa es un área a la que los sindicatos han tenido que derivar algo de su tiempo. Ahora ya no es necesario que dediquen tiempo a resolver ese tipo de conflictos, *porque en eso consiste precisamente el trabajo en equipo*" (Personnel manager, Vauxhall-Luton).

según este directivo, una gran irritación en los 'shop stewards' del área. Estos últimos se apresuraron a hacer válido un acuerdo previo entre sindicatos y empresa por el cual los sábados sólo se trabajaba de siete a una[128].

El 'convenor' del AEEU en Vauxhall-Luton aportaba otro caso. Se refería a unas reuniones, habitualmente sostenidas con la dirección de cada departamento en la fábrica, en las que se suscitaba "cualquier cosa que tenga que ver con un cambio en la organización del trabajo en el departamento [changing working practices], el patrón de trabajo o... cualquier información acerca del departamento". Declaraba que "hemos tenido un par de ocasiones en las que la información no ha sido dada a los 'shop stewards' en esa reunión, pero sí ha sido dada más tarde a los líderes de equipo, y los líderes de equipo han ido al taller, y han empezado a decirle a la gente 'vamos a cambiar esto'".

La amenaza de sustitución del 'shop steward' por parte del 'líder de equipo' requería una mentalización por parte de este último; es decir, una interiorización de su papel como mando e intermediario entre empresa y trabajadores. Algunos líderes sindicales, sobre todo en Vauxhall-Luton, se quejaban ya de tal efecto: "hay 'team leaders' que se ven a si mismos como 'supervisores'"[129] (TGWU 'senior shop steward' 5). A continuación ponía un ejemplo:

---

[128] Un líder del AEEU usaba el mismo caso como ejemplo de marginación sindical: "te voy a poner un ejemplo que ha ocurrido recientemente", y pasaba a relatar algo muy similar a lo que había relatado el 'deputy convenor' del TGWU: "ellos decidieron, los 'líderes de equipo': 'oh, nos quedaremos hasta las dos'. Los chicos dijeron '¿quién ha dicho eso?'. Se negaron: los 'líderes de equipo' no pueden decidir eso; ya tenemos un acuerdo acerca de cómo son las horas extra" (AEEU 'deputy convenor', Electrical Section, Vauxhall-Luton).

[129] Confirmación en otras entrevistas con líderes del TGWU en Vauxhall-Luton: "algunos líderes de equipo se creen supervisores" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Luton); "inevitablemente te encuentras con líderes de equipo que actúan como si el 'foreman' les hubiera dado atribuciones" (TGWU senior shop steward 4). En otro momento de la entrevista, este último se refería a que "el problema, a mi juicio, comenzó, en lo que se refiere a los 'shop stewards' y los

> "Las nóminas han sido tradicionalmente repartidas por la supervisión. Los sindicatos decían que, al fin y al cabo, los salarios no es una cosa con la que deba tratar la mano de obra pagada por horas; debe ser hecho por el supervisor (...) porque debe ser la empresa la que te dé el salario, no uno de tus compañeros. Pues bien, algunos de los 'team leaders' asumieron el trabajo de la noche a la mañana. Lo hicieron porque creían que habían alcanzado el punto máximo. Ahora eran 'Mr. In-Charge' [Mr. Al-Mando]".

Otros 'senior shop stewards' de Vauxhall-Luton se refirieron por su cuenta al mismo caso: "El 'líder de equipo' empezó a repartir las nóminas [wage slips], y en muchos casos nos íbamos a él y le decíamos: 'no es tu trabajo; es trabajo del supervisor', y obtenías respuestas como: 'a mi me han dicho que lo haga; así que es mi trabajo'" (TGWU, senior shop steward 4). Luego aclaraba que el problema residía en que, mediante detalles como este, los 'líderes de equipo' adquirían más poder, asumían e interiorizaban realmente las tareas del 'foreman', de manera que a la larga el shop steward, no tendría enfrente a una sóla persona ('foreman') sino a muchas (los diversos líderes de equipo): "empezarías a tener un problema entonces" [you start to get a conflict then].

De las filas del AEEU en esta empresa salía también algún comentario relativo al cambio de mentalidad que se estaba operando en algunos trabajadores que accedían al puesto de 'líder

---

'team leaders', cuando el 'team leader' se creyó que era el supervisor; entonces es cuando de verdad tienes problemas, cuando se cree que, porque tiene el cargo de 'líder de equipo', tiene que hacer cosas como llevar los procedimientos disciplinarios, hablar a la gente como un supervisor, amedrentar a la gente [bully people around]... y la empresa le está animando constantemente a ello". En Vauxhall-Ellesmere Port, un sindicalista del TGWU reconocía que "al principio" algunos 'líderes de equipo' pensaban "O.K; ahora yo soy el jefe", pero informaba de que pronto fueran convencidos de lo contrario por los sindicatos (TGWU 'shop steward' 1).

de equipo': "siempre te encuentras con algunos... delirios de grandeza entre los 'líderes de equipo', porque la compañía va y les trata un poquito diferente (...); a algunos se les sube un poquitín a la cabeza"[130] (AEEU 'deputy convenor', Electrical Section, Vauxhall-Luton).

La formación era considerada una pieza clave en ese cambio de mentalidad que se esperaba de los 'líderes de equipo. Uno de los sindicalistas del AEEU, que se había presentado como candidato a 'líder de equipo', informaba de los correspondientes cursillos: "es verdad que te hacen sentir que estás a medio camino [entre la empresa y los trabajadores]. No eres uno de ellos , pero tampoco eres uno de los nuestros" (AEEU 'deputy convenor', Electrical Section, Vauxhall-Luton). Según el 'convenor' de este sindicato, "el entrenamiento es básicamente... para que se acepte el papel social que debe desempeñar el líder de equipo en el taller" (AEEU convenor, Vauxhall-Luton). En Vauxhall-Ellesmere Port, uno de los sindicalistas del TGWU afirmaba: "los 'líderes de equipo', cuando volvían del curso [en el que se formaban como tales], creían que iban a cambiar el mundo"[131] (TGWU 'senior shop steward' 2).

No obstante, el temor al cambio de mentalidad de los 'líderes de equipo' era también menor en Vauxhall-Ellesmere Port. A pesar de esta última declaración de un líder del TGWU en dicha planta, otros compañeros suyos no veían muy factible tal cambio de mentalidad: "Al final, [los líderes de equipo] son gente trabajando en una fábrica de coches". Sus condiciones de trabajo no serían muy distintas a las de los trabajadores normales de producción y, por lo tanto, no era muy probable que se desarrollase entre ellos ningún tipo de lealtad a la empresa (TGWU 'senior shop steward' 1).

---

[130] Confirmación en entrevista con 'AEEU' convenor. Según este entrevistado, aunque estuvieran mal pagados, muchos 'líderes de equipo' "actúan influidos por la dirección de la empresa [in the company mould]".

[131] Confirmación del contenido ideológico de los cursos recibidos por los 'líderes de equipo', en entrevista con TGWU 'senior shop steward' 3).

Ante la posibilidad de que el nuevo 'líder de equipo' asumiera el rol que la compañía quería inculcarle, muchos sindicalistas de Vauxhall-Luton recalcaban la importancia del carácter del 'shop steward', como algo decisivo en que el peligro de marginación sindical no se convirtiera en realidad: "si hay un 'shop steward' en una sección que no es muy fuerte y no sabe argumentar, y hay un 'líder de equipo' que es fuerte... ahí podemos tener un problema" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton). Otro líder sindical del TGWU en la misma planta se refería al mismo problema:

> "Algunos de ellos ['líderes de equipo'] están tragándose lo del trabajo en equipo (...); no lo puedes evitar. Alguna gente está asumiendo la filosofía japonesa. Sí, algunos de ellos están usando la presión para que disminuya el nivel de absentismo [to use the peer pressure on attendance] y todo lo demás. No lo puedes evitar, *a menos que el 'shop steward' del área tenga un carácter fuerte*" (TGWU 'senior shop steward' 5).

Había un peligro aún mayor: "de la noche a la mañana, gente que había sido hasta entonces de fiar se convertían en 'team leaders'"[132] (TGWU 'senior shop steward' 5, Vauxhall-Luton). La posibilidad de que los 'shop stewards' se convirtieran en 'líderes de equipo', con el consiguiente deterioro de la posición global del sindicato en el taller, constituía otra de las facetas del miedo a la marginación sindical que expresaban los líderes del TGWU.

La voluntad de la empresa de reducir el número total de 'shop stewards' al tiempo que introducía el trabajo en equipo (ver más arriba, pg.334) no mejoraba mucho las cosas; más bien excitaba los temores de los sindicatos en relación a la figura del 'líder de equipo'. Se trataba de una confirmación de que la

[132] Confirmación por parte del 'personnel manager' de Vauxhall-Luton: "Cuando introducimos el trabajo en equipo (...) invitamos a la gente a que solicitara el puesto de 'líder de equipo'. Cualquiera podía solicitarlo. Tuvimos miles de solicitudes, y bastantes procedían de 'shop stewards'".

empresa estaba en efecto tratando de desmontar la organización de 'shop stewards' en el taller[133]. Uno de los líderes sindicales del TGWU en Vauxhall-Luton afirmaba: "el argumento de la empresa es 'por qué necesitáis tanta gente para representaros [*dirigiéndose a los trabajadores*] si es probable que a partir de ahora haya menos problemas que resolver" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Luton). Por otro lado –manifestaba- ya estará ahí el 'líder de equipo' para resolver los pocos problemas que surjan. El 'deputy convenor' de este sindicato enlazaba el hecho de que la empresa "quisiera poner toda la responsabilidad en los jefes de equipo" con la reducción del número de 'stewards':

> "Ah, y querían también tener como un 'ejecutivo [sindical]' en cada división. O sea, en vez de tener veinte 'stewards', tener sólo uno, que fuera un mini-convenor (...). Ese 'senior shop steward' sería el 'convenor' en el taller"[134] (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton).

En el AEEU en Vauxhall-Luton también se aludía a la reducción del número de 'shop stewards' que pedía la empresa como un agravante del trabajo en equipo. El informe generado por este sindicato en la planta decía lo siguiente:

---

[133] Había indicios de que la reducción en el número de 'shop stewards' estaba también fundada en la reducción del volumen de la plantilla que había tenido lugar de un tiempo a esa parte: "cuando había treinta mil personas aquí [trabajadores], éramos tres sindicalistas a tiempo completo; su argumento era 'ya no hay treinta mil personas trabajando aquí; así que, para qué necesitáis tres sindicalistas a tiempo completo" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Luton). Aunque la razón pudiera ser válida, el hecho de hacerla coincidir con el trabajo en equipo, uno de cuyos elementos podía ser percibido como potencialmente dañino para la figura del 'shop steward', la hacía poco creíble a los ojos de los sindicatos.

[134] El Director Nacional de Investigación y Educación del TGWU, muy próximo a la experiencia que estaba teniendo lugar en Vauxhall-Luton, era de la opinión de que la compañía estaba efectuando un movimiento deliberado del nivel principal de negociación colectiva en la fábrica, intentando que se llevara a cabo a nivel de planta, "de tal manera que dejara el taller [shopfloor] libre para el 'líder de equipo'" (TGWU National Director of Research and Education).

> "La dirección quiere que los sindicatos AEEU y TGWU ajusten el número de 'shop stewards' al número de 'supervisores', (...) como si fuéramos pavos votando a favor de la Navidad (...). Con el descenso del número de supervisores, si esta medida fuera aceptada, a los dos sindicatos no les quedaría ni un 'shop steward' para el año 2.000" (Ibid: 1).

En Vauxhall-Ellesmere Port, el intento de reducir el número de 'shop stewards' se encontró con la oposición frontal de ambos sindicatos: "la compañía proponía que hubiera más 'shop stewards' a tiempo completo[135], treinta y seis para toda la planta. Proponían esto a cambio de que no hubiera más 'shop stewards' [que estos]. Nos negamos a ello; *ambos sindicatos* nos negamos a ello" (AEEU 'senior shop steward', Vauxhall-Ellesmere Port).

6.1.3.1.2. Otras vías de marginación sindical.

Como vimos en los capítulos de caso españoles, aparte del 'coordinador' o 'líder de equipo', había otras vías por las que el trabajo en equipo podía producir una marginación del sindicato en el taller. Concretamente, la labor de mentalización de los trabajadores que solía acompañar a este cambio podía llevarles a asumir unos valores empresariales y una identidad que muchos líderes sindicales veían incompatibles con los valores e identidad sobre los que tradicionalmente se sustentaba la labor sindical en la empresa. Aunque no llegaba a alcanzar la importancia que tenía el 'líder de equipo', esta vía para la marginación sindical era también mencionada por los líderes sindicales británicos. El 'convenor' del TGWU en Vauxhall-Luton consideraba que "el principio del trabajo en equipo, la teoría de que todos trabajamos aquí como un equipo, y compartimos los problemas y las soluciones" era nocivo

[135] Aproximadamente equivalente a 'senior shop stewards'; es decir, al 'ejecutivo sindical' al que se refería, con cierto desdén, el 'deputy convenor' del TGWU en Vauxhall-Luton (ver más arriba).

para los sindicatos (TGWU 'convenor', Vauhxall-Luton). El trabajo en equipo –afirmaba en otro momento de la entrevista- "es sólo un mecanismo para (...) arrastrar las mentes de los trabajadores lejos de la esfera de los sindicatos, hacia la esfera de acción del empresario[136]". Otros testimonios de líderes del TGWU en esta planta iban en la misma dirección: "la idea del trabajo en equipo es fundamentalmente psicológica", afirmaba uno de ellos; la empresa quiere -continuaba- que la gente se convenza de que debe trabajar para la compañía, y no para sus respectivas familias: "están tratando de que te sientas implicado" (TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Luton). Un tercer entrevistado estaba de acuerdo en que el trabajo en equipo conllevaba "esta idea de lavar el cerebro a la gente [brainwash]", pero no creía que ello fuera posible: "con gente que ha estado trabajando aquí veinte años, es imposible"[137] (TGWU, 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Luton).

En el caso de Vauxhall-Ellesmere Port, la frecuencia con la que aparecieron menciones a un posible cambio de mentalidad en los trabajadores fue casi nula, y sólo alusiva. Uno de los líderes del TGWU entrevistados en dicha factoría, confirmaba: "sí, sé a lo que te refieres: la filosofía esa de hacerles proponer sugerencias en las reuniones de equipo, y todo eso", pero lo decía con un tono escéptico, sin que aquello le alarmara especialmente: "todavía lo están intentando" (TGWU 'senior shop steward' 2). Otro 'shop steward', preguntado por los objetivos que la empresa pudiera perseguir con las 'reuniones de equipo', era muy explícito: "la empresa estaba buscando lavarnos el cerebro [brainwash us]", pero tampoco había alarma en el tono de su discurso: "en mi

[136] "To draw the people's mind away from the unions to the employer".

[137] Otras confirmaciones del 'peligro ideológico' percibido en el trabajo en equipo, en: entrevista con 'shop steward' 3 de Vauxhall-Luton ("se esforzaron en que la gente se tragara su filosofía" [to buy in their philosophy]); entrevista con tutor del TGWU para la Región 1 del sindicato: "están tratando de poner un muro frente a los ojos de nuestros afiliados; a menudo tratan de convencerles de que la compañía es el mejor de sus intereses; obviamente, sabemos que no es ese el caso" (TGWU tutor, Region 1).

opinión, creían que éramos todos un poco estúpidos". Según el 'deputy convenor' del TGWU en la fábrica, la empresa quería que "de buenas a primeras, la gente sintiera lealtad hacia el equipo"; tal lealtad suponía obviamente un perjuicio para el sindicato ("vimos que habría un debilitamiento de la posición del 'shop steward'"), pero inmediatamente afirmaba que nada parecido había ocurrido (TGWU 'senior shop steward' 2, Vauxhall-Ellesmere Port). Aunque sería algo por confirmar, la razón de que el peligro ideológico inherente al trabajo en equipo apareciera mencionado con menos frecuencia en Vauxhall-Ellesmere Port no era posiblemente porque los líderes sindicales de esta fábrica fueran menos conscientes de él, sino porque lo veían como algo más lejano e improbable.

También los líderes del AEEU eran conscientes del cambio de mentalidad que conllevaba el trabajo en equipo, y las implicaciones que ello podía suponer para la posición del sindicato en el taller. El 'convenor' del AEEU en Vauxhall-Luton, tras informar de que antes del 'líder de equipo' existía ya una figura parecida ('líder de grupo'), establecía la siguiente distinción entre ambos: "pero ellos [antiguos 'líderes de grupo'] no tenían que desempeñar también un papel cultural [cultural role]". A continuación aclaraba: "la compañía pretende hacerse con el control de los corazones y las cabezas de los empleados[138] (...)

[138] "Looking for hearts & minds of employees". Se trata de una frase hecha, de difícil traducción al castellano, y que sería equivalente a 'mentalización, concienciación, socialización en los valores de la empresa'. Fue abundantemente repetida por líderes sindicales de uno y otro signo, y era una expresión más del recelo que provocaba el trabajo en equipo en medios sindicales. Aparecía mencionada en una entrevista con un 'tutor' del TGWU para la Región 1 de dicho sindicato: "el papel del 'líder de equipo' (...) es ganar los corazones y las cabezas [to win over the hearts & minds] (...). Si la compañía tenía éxito en ganar los corazones y las cabezas, ellos se habrían apropiado de gran parte del papel del 'shop steward'" (TGWU 'tutor', Region 1). También en la entrevista sostenida con el 'education officer' del sindicato en la misma Region: "because another aspect of HRM/TQM [human resource management/total quality management] is about [winning] hearts and minds" (TGWU 'education officer', Region 1).

tratando de implicar al miembro [del equipo] tanto en su trabajo como... en la identificación de si mismo con ese trabajo"[139] (AEEU 'convenor', Vauxhall-Luton).

Como vimos en el capítulo de Opel España, los elementos del trabajo en equipo por los que la empresa podía intentar llevar a cabo tal cambio de mentalidad eran: el propio líder de equipo, con la labor de "estímulo" de cara a los trabajadores a su cargo; las reuniones de equipo, en las que, aparte de sugerencias de mejora, se podía intentar insuflar en los asistentes los valores acordes con el cambio que pretendía la empresa; y los tablones en los que figuraría tanto el rendimiento del grupo en su conjunto (por comparación con unos objetivos prefijados) como el rendimiento comparativo de sus distintos miembros. De la misma forma que la preocupación por el posible cambio de mentalidad no era mencionada en las dos plantas de Vauxhall en la misma medida que en las empresas españolas, tampoco se hacía muy explícito el vínculo entre dicho cambio de mentalidad y los instrumentos a través de los cuales se conseguiría.

En lo que se refiere al 'líder de equipo', el temor de los sindicalistas de Vauxhall parecía no estar tanto en el cambio de mentalidad en los trabajadores del equipo que se podría obrar *a través de él*, como en el cambio de mentalidad que se podía obrar directamente *en él*, como hemos visto más arriba. Los líderes sindicales estaban más preocupados por la mentalización de estas nuevas figuras que por la que pudieran promover entre sus compañeros[140]. Tampoco eran muchas las menciones a los

---

[139] Otras entrevistas sostenidas con líderes del AEEU en Vauxhall-Luton confirmaban la carga ideológica negativa que veían en el trabajo en equipo. Ya hemos visto como, para el 'deputy convenor' de la Sección de Electricistas del sindicato, "era todo parte de la filosofía japonesa de 'vives para la compañía' y 'haces todo lo que la compañía te diga" (AEEU 'deputy convenor', Electrical Section, Vauxhall-Luton).

[140] Aún así, el 'convenor' del AEEU en Vauxhall-Luton se refería al 'líder de equipo' como un "sirviente de la compañía", encargado de "fomentar los ideales de la compañía, respecto a comunicación y demás, [entre los empleados]" (AEEU 'convenor', Vauxhall-Luton). En otro momento de la entrevista se refería

'tablones' en los que iban a figurar los objetivos del equipo, aunque alguna había:

> "Varias cosas que tenían que ver con los equipos iban a ser registradas y emplazadas en los tablones ['team boards']. Nuestra preocupación era que no hubiera ninguna información personal en esos tablones (...) Inicialmente, querían que figuraran, por ejemplo, los niveles de asistencia de cada persona ['attendance records'], cuántos trabajos conocía... A nosotros nos preocupaba, porque se trataba de información personal; no de nada que tuviera que ser público"[141] (TGWU, 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Ellesmere Port).

> "Querían hacer un lavado de cerebro; querían poner toda la responsabilidad en los 'jefes de equipo', que pudieran tomar medidas disciplinarias, *e incluso querían poner las fotografías de todos los trabajadores y los jefes de equipo en los tablones... toda la propaganda y la mierda esa*" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton).

En realidad, se trataba de los mismos reparos que en las fábricas españolas, aunque no se llegara a hacer explícita la conexión entre la información que los sindicatos objetaban que apareciera en esos tablones y el posible cambio de mentalidad que podía inducir en los trabajadores.

Los 'líderes de equipo' eran quienes debían "mantener al día" esa información que los sindicatos objetaban que apareciera en los 'tablones'. Así pues, de nuevo se convertían en la "palanca" última por la que se podía obrar el cambio de mentalidad de los trabajadores al que nos estamos refiriendo.

---

con preocupación al papel que debían cumplir "de animar a los miembros del equipo a que hagan cosas por Vauxhall fuera del horario de trabajo".

[141] Uno de los líderes del AEEU en Vauxhall-Luton confirmaba que la empresa quería introducir "niveles de absentismo, y cuántas veces la gente está... de baja" (AEEU 'deputy convenor', Engineering Section, Vauxhall-Luton). También este lider informaba de que "nos opusimos a ello".

Ese mismo líder del TGWU aludía también al efecto de 'concienciación' que las reuniones de equipo podían tener entre los miembros del equipo. Según él:

> "La compañía también dijo que querían introducir reuniones de equipo ['team meetings']. Nosotros dijimos que no teníamos problema con ello... siempre que no se ejerciera presión sobre los trabajadores ['peer pressure']. Con esto me refiero a que los individuos no sean objeto de discusión en las reuniones de equipo. Si tú tienes un problema haciendo un trabajo en concreto, no se va a debatir en una reunión de equipo: [cosas como] 'tú no eres bueno', 'sólo conoces uno de los trabajos' [del equipo], 'siempre estás de baja', y cosas por el estilo" (TGWU, 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Ellesmere Port).

6.1.3.2. 'Peer pressure' (presión de los miembros del equipo entre sí)

Como vemos, más que un peligro de 'concienciación', los sindicalistas veían en las reuniones de equipo un peligro distinto, el de *'peer pressure'*[142]. Aunque muy relacionado con el peligro ideológico implícito en el trabajo en equipo[143], el 'peer pressure' ha de ser tratado como un problema aparte. Consistía en la posible competencia o presión que pudieran ejercer los trabajadores entre sí cuando se les hiciera colectivamente responsables de la labor del equipo o cuando, como en el caso de la cita anterior, se hiciera

[142] Se trataba, como 'undermine the union' o 'looking at hearts & minds of employees', de otra expresión acuñada por los sindicalistas británicos. Como las anteriores, aludía a uno de los peligros que veían en el trabajo en equipo.

[143] El 'convenor' del AEEU manifestaba: "al final, la presión mutua entre compañeros [peer pressure] es infínitamente más útil que la propia compañía en conseguir que la gente piense que el sindicato no sirve para nada" (AEEU 'convenor', Vauxhall-Luton).

público su rendimiento individual[144]. Según el 'deputy convenor' del TGWU en Vauxhall-Luton,

> "[El trabajo en equipo] es un sistema para luchar entre ellos mismos. Si una sección tiene veinte personas, y hay alguien que puede hacer diez operaciones, que sabe todos los trabajos de la sección, y otra persona sólo puede hacer ocho, y otra sólo puede hacer cinco, el sistema está diseñado para eliminar a aquel que sólo puede hacer cinco" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton).

El peligro de 'peer pressure' era mencionado también por algún líder sindical en Vauxhall-Ellesmere Port, aunque con mucha menos frecuencia. Preguntado por otras desventajas que podía ver en el trabajo en equipo, uno de los líderes sindicales de esta fábrica contestaba: "es como... poner a uno [trabajador] contra otro" (TGWU 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Ellesmere Port).

El peligro de 'peer pressure' era más acuciante para aquellos trabajadores con alguna minusvalía, o, sencillamente, con una edad más avanzada que la de sus compañeros de equipo:

> "Tenemos [por ejemplo] un hombre que llega a un equipo y que no es totalmente capaz de hacer el cien por cien de su trabajo [a hundred per cent job] –puede que tenga un brazo mal, o la espalda-; en algunos equipos, puede que sólo sea capaz de hacer uno de los [puestos de trabajo] del equipo (...). Al resto del equipo no le gusta eso, porque supone que no les toca rotar por un puesto que a lo mejor es el más fácil del equipo, ya que por eso está ese hombre ahí" (TGWU, 'senior shop steward' 5, Vauxhall-Luton).

---

[144] Un comentario de uno de los directivos entrevistados permitía ver que la empresa esperaba en efecto que se produjera cierta 'presión' sobre los miembros del equipo: "una vez que algún miembro del equipo esté ausente, el líder de equipo va a hacer su trabajo. Eso ejerce una clara presión sobre el equipo" (Vauxhall-Luton, 'personnel manager').

Otro 'steward', preguntado por las principales desventajas del trabajo en equipo, contestaba: "peer pressure, peer pressure is a massive disadvantage...": la presión entre compañeros era un desventaja 'enorme', "porque, volviendo a la gente mayor, (...) antes la gente les toleraba, y hasta cierto punto, cuidaba de ellos... Antes había una ley no escrita en Vauxhall: cuando llegabas a los sesenta, no trabajabas más en la cadena; ahora, que han acelerado la cadena, gente de veintinueve o treinta años dice 'eh, por qué se tiene que largar ese'"[145] (TGWU 'shop steward' 3, Vauxhall-Luton).

El 'deputy convenor' del TGWU en Vauxhall-Luton afirmaba que había "cantidades de ejemplos" de 'peer pressure', y traía a colación uno relacionado con la salud laboral cuando se imaginaba a un miembro de un 'equipo' preguntándose "por qué voy a luchar por aquel tío que está enfermo"[146] (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton). Una última mención al 'peer pressure' en Vauxhall-Luton fue producida por un 'senior shop steward' del Paint Shop, en relación a los tablones [team boards] que iban a ser ubicados al lado del lugar de trabajo del equipo: "querían los nombres de la gente ahí, y su nivel de absentismo [attendance]: que si habían llegado tarde, o habían estado de baja por enfermedad, o ausentes, o de vacaciones... Nosotros luchamos contra eso"[147] (TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Luton).

---

[145] Confirmación en entrevista con 'shop steward' de Vauxhall-Luton: "Pero lo peor es que no sólo el entorno hace que sobre gente; también tus compañeros hacen que sobres, cuando no estás suficientemente en forma ya como para ayudarles como es debido. Entonces no te quieren, porque no tienes ya ningún valor para ellos" (TGWU 'shop steward' 4, Vauxhall-Luton).

[146] Uno de los líderes sindicales entrevistados en Vauxhall-Ellesmere Port, quien había tenido la oportunidad de visitar NUMMI, se quejaba de "no había facilidades [en esa fábrica] para cuidar de la gente disminuida [restricted people]" (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

[147] Significativamente, en la fotocopia de la primera propuesta de la empresa en Vauxhall-Luton, la existencia de los 'tablones de equipo' estaba subrayada y tenía un comentario al margen que enunciaba escuetamente la amenaza: 'peer pressure'.

6.1.3.3. Pérdida de puestos de trabajo e intensificación del trabajo

Siguiendo en importancia a los peligros mencionados hasta ahora, los líderes sindicales de las dos plantas de Vauxhall veían que el trabajo en equipo podía suponer, a la larga, tanto una *pérdida de puestos de trabajo* como una *intensificación del trabajo* por parte de aquellos empleados que finalmente permanecieran en plantilla. Ambos peligros estaban muy relacionados entre sí. En cuanto a la posible pérdida de puestos de trabajo, el responsable de automoción del TGWU, afirmaba:

> "La otra cosa que nos preocupaba era que... se hablaba inicialmente de la eliminación de recursos sobrantes[148]. ¿Qué significaba eso, exactamente?. La media [de la gente] no suele votar para echarse a si misma a la calle[149]. Así que tenemos un problema aquí: queremos ser eficientes, queremos ser productivos, pero, al final, nadie va a dar el visto bueno a que se eliminen puestos de trabajo" (TGWU, Automotive Trade Group, General Secretary).

En Vauxhall-Luton, uno de los líderes del TGWU confirmaba este temor: "Quieren que estés todo el tiempo haciendo más con menos: *menos gente*, menos recursos..." (TGWU 'senior shop steward' [3], Vauxhall-Luton, 3/V/1996). Otro decía: "el trabajo en equipo significa economizar, deshacerse de lo que sobre; si hay alguien en el grupo que no puede hacer un trabajo, que le jodan [sod him]" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton).

---

[148] 'Elimination of waste': eliminación de recursos sobrantes. Recordemos que este era uno de los reclamos de la 'producción ajustada' ['lean production'], tal como fue formulada por sus teóricos (ver capítulo teórico).

[149] En alusión a la posibilidad de que los 'recursos sobrantes' [waste] fueran, precisamente, de mano de obra.

En Vauxhall-Ellesmere Port, otros lideres del TGWU opinaban lo mismo. Uno de los objetivos fundamentales del trabajo en equipo, según uno de ellos, era: "reducir la fuerza de trabajo... reducir el tamaño de la plantilla, el número de gente"[150] (TGWU 'senior shop steward' 6, Vauxhall-Ellesmere Port). Un colega suyo comentaba con ironía como la empresa les aseguraba que "nadie va a sufrir [por esto], nadie va a ir a la calle [nobody is gonna be made redundant]"; ellos sabían que "al final, se va a reducir la fuerza de trabajo"[151] (TGWU, 'senior shop steward' 5, Vauxhall-Ellesmere Port,). Un tercero afirmaba lo siguiente:

> "La compañía siempre ha buscado la 'producción ajustada'. Donde tienen diez hombres trabajando cincuenta minutos a la hora, con diez minutos quizá para tomar una taza de té, ellos no quieren eso. Quieren [apropiarse de] cada segundo que quede libre en el trabajo. Y si hay algún medio de convertir dos [puestos de trabajo] en uno, también quieren hacerlo. Si hay un trabajo que supone un trabajador y medio, quieren deshacerse de ese medio trabajador, y dejarlo en trabajo para un solo trabajador. Eso es la producción ajustada; eso es lo que quieren hacer. Quieren hacer tanto como sea posible con la menor cantidad de gente" (TGWU 'senior shop steward' 1).

En cuanto al AEEU, el informe elaborado por sus líderes en Vauxhall-Luton advertía que con la nueva organización del trabajo que se avecinaba todos aquellos trabajos que no fueran considerados 'core business' (es decir, centrales para la producción) serían "outsourced"; es decir, eliminados de la plantilla (Longley, 1994: 1).

---

[150] "A cut in the workforce... to cut the headcount, the number of people" (TGWU 'senior shop steward' 5).

[151] "At the end of the day, the workforce is just going down" (TGWU 'senior shop steward' 5, Vauxhall-Ellesmere Port). Confirmación ulterior de este temor, en entrevista con TGWU 'senior shop steward' 6, para quien la reducción de costes laborales era, "sin lugar a duda", uno de los objetivos primordiales de la empresa.

Coincidiendo con la percepción de los sindicalistas entrevistados en las empresas españolas, la pérdida de puestos de trabajo derivada de la introducción del trabajo en equipo era asociada a varias fuentes. De ellas, la mencionada con más frecuencia era el 'proceso de mejora continua'[152]; es decir, las reuniones que el equipo mantendría con el objeto de proponer mejoras en el proceso de trabajo. Los incrementos de productividad resultantes de estas mejoras podían darse a costa de que el equipo "perdiera" alguno de sus miembros[153]. El 'deputy convenor' del TGWU en Vauxhall-Luton ilustraba así el peligro implícito en las sugerencias de mejora:

> "Ellos decían: 'si Vds. me dan la sugerencia para eliminar a esa persona, y esa persona ganaba 20.000 libras al año, os vamos a dar un 20% de esas 20.000 libras, y os las repartís entre vosotros" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Luton).

Según otro 'senior shop steward' del TGWU en la planta, las 'reuniones de mejora' "eliminan gente en muchas

---

[152] En el caso de los sindicalistas españoles, como vimos en su momento, la pérdida de empleo que podía conllevar el trabajo en equipo se podía deber, aparte de al proceso de 'mejora continua', a las siguientes razones: la asunción de tareas directas por parte de la Mano de Obra Indirecta; la asunción de tareas indirectas por parte de la Mano de Obra Directa; la cobertura de absentismo por parte del mismo grupo; y la carga colectiva de trabajo. Esta última razón quedaba descartada en el caso británico: la empresa no estaba intentando que el equipo asumiera colectivamente su carga de trabajo. En cuanto a las otras tres razones, la única que fue mencionada algo más, como veremos más adelante, fue la cobertura de absentismo. Ninguna, en cualquier caso, tenía la importancia que tenía la mejora continua.

[153] De hecho, uno de los directivos entrevistados era franco al respecto: "estamos diciendo que el equipo debe generar ideas que puedan producir mejoras. Estas mejoras pueden permitir hacer más con el mismo número de gente, o hacer lo mismo con menos gente" (Vauxhall-Luton, 'personnel manager'). Esta era la aclaración que daba, a petición mía, después de afirmar que "una de las grandes preocupaciones de los sindicatos (...) es que la gente pueda perder sus trabajos".

ocasiones (...) y al final tienen que restituir el puesto de trabajo [que han eliminado] porque les disminuye la calidad, o la gente no puede mantener el ritmo de trabajo [requerido]" (TGWU 'senior shop steward' 4, Vauxhall-Luton). No obstante, no siempre era así: "no siempre consiguen que esa persona vuelva; algunas veces vuelve, pero es en contadas ocasiones"[154]. Este entrevistado ligaba muy claramente el peligro de pérdida de puestos de trabajo con el de intensificación de trabajo: la principal consecuencia, según él, de las contribuciones de los trabajadores en las 'CIP meetings' (reuniones de mejora continua) es que "trabajan más duro". La compañía les va y les dice: "quiero el mismo estándar, la misma calidad del trabajo que conseguíais con diez [trabajadores], pero ahora la quiero con nueve".

Otro entrevistado ponía como ejemplo el Modulo de Puertas de la fábrica de Luton: "Cuando la cosa empezó, eran aproximadamente setenta y cinco personas [en dicho módulo], y lo que hicieron fue... probablemente organizaron dicho módulo de una forma muy suelta [they probably made it very loose]. La razón era... porque la gente podía fácilmente identificar las zonas donde se podían hacer ahorros, o reducir la fuerza de trabajo, o lo que fuera"[155]

---

[154] Confirmaciones ulteriores, en otras entrevistas con líderes del TGWU de esta planta: "Oh, sí, por supuesto", contestaba un 'shop steward' del Body Shop cuando se le preguntaba por la posibilidad de que la mejora continua redujera puestos de trabajo (TGWU 'shop steward' 1). Según este entrevistado, nadie pensaba que el puesto de trabajo que estuviera eliminando, al proponer una mejora, fuera el suyo: "todo el mundo, al final, estaba reduciendo el trabajo de todos los demás; llegó a ser una locura, en cierto momento [it became madness, at certain stage]". Otro entrevistado, preguntado acerca de si las 'sugerencias' habían provocado despidos, o eliminación de puestos de trabajo, contestaba: "oh, sí... cientos" (TGWU, 'shop steward' 3).

[155] Confirmación por parte de otro de los entrevistados en Vauxhall-Luton. Frente al método tradicional de medición del tiempo de trabajo por parte de los

(TGWU 'shop steward' 2, Vauxhall-Luton). Dicho de otro modo, la empresa delegó en los propios trabajadores la tarea de reducir los setenta trabajadores de ese módulo a la cantidad de trabajadores que pudieran hacer el trabajo de la forma más eficiente posible, y todo ello, naturalmente, a través de las sugerencias: "eran 12.000 libras a repartir entre los miembros del equipo".

La posible reducción de trabajos derivada de las reuniones de mejora era asociada por algunos sindicalistas del TGWU en Luton a una voluntad de la empresa de transferir el control sobre la producción a los propios trabajadores. Serían ellos los que eliminarían los puestos de trabajo "sobrantes"; la empresa se ahorraría la mala imagen de hacerlo:

> "Creo que la idea del CIP ['continuous improvement process'] era alejar el punto de mira de la empresa, porque cada vez que la dirección baja al taller y dice 'eh, queremos quitar ese hombre de ahí', los trabajadores se ponen de uñas, porque ven claramente lo que quiere [la empresa], mientras que con el CIP era la gente la que daba las ideas a la dirección (...), de tal manera que la gente no iba a poder señalar a nadie, más que a si mismos" (TGWU 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Luton).

Otro líder sindical del TGWU en Vauxhall-Luton ratificaba el vínculo existente entre el temor a la pérdida de puestos de trabajo y el temor a una intensificación del trabajo. Inmediatamente después de hablar de la eliminación de puestos de trabajo que se podía derivar de las sugerencias, entraba a hablar de

---

ingenieros [Time & Motion Studies], el nuevo sistema consistía en que "los puestos de trabajo fueron establecidos de una forma muy suelta [some jobs were very loosely timed]", de tal manera que los propios trabajadores, a través de las sugerencias, redujeran su tiempo de realización al mínimo (véase más adelante, cita de TWGU 'senior shop steward' 5, Vauxhall-Luton, en pg. 377)

sus efectos sobre la intensificación del trabajo: "Antes del trabajo en equipo (...), probablemente podías hacer ocho horas de trabajo en cinco, algunas personas incluso en menos tiempo; aceleras el ritmo de trabajo [to work the track up] y luego te vas y te sientas media hora; dejas que el trabajo vuelva a ti, trabajas dos horas más y luego, media hora más [de descanso] (...). Ahora, la gente ha vendido sus trabajos a cambio de sugerencias (...). Ahora, en vez de hacer ocho horas de trabajo, trabajan ocho horas seguidas; no se si me entiendes" (TWGU 'senior shop steward' 5, Vauxhall-Luton)

En Vauxhall-Ellesmere Port, los líderes del TGWU se referían también al peligro de eliminación de puestos de trabajo implícito en las 'reuniones de mejora'. Uno de ellos insistía en que "cualquier cambio directamente relacionado con el trabajo, o con el contenido del trabajo, debe ser discutido con el 'senior shop steward' en la Unidad, y con el 'shop steward'", no en dichas reuniones (TGWU 'senior shop steward' 3). El 'convenor' del TGWU aludía a los aumentos de productividad perseguidos con las reuniones de mejora, refiriéndose en abstracto a lo que se había referido su compañero en Vauxhall-Luton al hablar del Módulo de Puertas: "lo que esta compañía está intentando es (...) mejorar la configuración [layout] de las líneas. Haciendo, obviamente, que el trabajador sea eficiente al 100%" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). Respecto al 'proceso de mejora continua', cuyas siglas en inglés eran C.I.P. comentaba jocoso: "en vez de C.I.P., nosotros lo llamábamos 'Sam, echa a un compañero'"[156].

[156] 'Sam, echa a un compañero' ["Sam, sack a mate"] sonaba *vagamente* parecido a "continuous improvement process", que era a lo que correspondían las siglas C.I.P. Para los sindicalistas de Vauxhall-Ellesmere Port, el 'proceso de mejora continua' no era sino una forma de que los propios miembros del equipo se fueran "depurando" los unos a los otros, en virtud de un aumento de la eficiencia que no tendría límite. En otra entrevista sostenida con el entrevistado, manifestaba: "Tenemos reuniones con la compañía cada vez que quiere que ir a una sección, o a un equipo, y mejorar [algo]. Ellos dicen 'mejorar'; nosotros decimos que lo que quieren es echarnos a todos a la calle" ("They say 'improve'; we say they want to sack us out") (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

En el seno del AEEU, uno de sus líderes se refería en términos negativos a la 'mejora continua': "nunca para; sencillamente te puedes deshacer de gente que haga lo mismo en el equipo, y eso significa que los demás tengan que trabajar más duro" (AEEU 'deputy convenor', Engineering Section, Vauxhall-Luton). Para el 'convenor' del AEEU en Vauxhall-Ellesmere Port, la mejora continua ha servido en realidad "para eliminar gente"[157].

Otras razones para una pérdida de puestos de trabajo asociada al 'trabajo en equipo' fueron mencionadas en menor medida por los líderes sindicales británicos. En cuanto a la asunción de tareas indirectas por parte de la mano de obra directa, uno de los líderes del TGWU en Vauxhall-Ellesmere Port afirmaba que, en efecto, el objetivo de tal medida era "reducir mano de obra [to cut out labour]". Luego lo explicaba de la siguiente manera: "Si tenemos una parada en la cadena, ellos no quieren que estemos ahí sentados, o de pie; quieren que hagamos uso de ese tiempo para limpiar o hacer labores de mantenimiento simple [minor maintenance]" (TGWU 'senior shop steward' 6). El 'convenor' del AEEU en Vauxhall-Luton opinaba:

> "Si terminas con una fuerza de trabajo totalmente flexible, que realice trabajos cualificados [skill operations], labores de limpieza, de producción, operaciones MPC (¿?), con lo que terminas es con un 25% de la gente barrida [de la plantilla], y con esa persona ahí [que es la que queda] sobrecargada con todos esos trabajos extra [and that person then being loaded with all those extra tasks]"[158] (AEEU 'convenor').

No obstante, otro sindicalista del TGWU en Vauxhall-Ellesmere Port veía poco factible que la asunción de tareas indirectas (TPM) condujera a una reducción de puestos de trabajo, puesto que "la compañía quiere la 'producción ajustada' a cambio

---

[157] "To take people away".

[158] De nuevo, queda clara la relación entre el peligro de pérdida de puestos de trabajo y el de intensificación del trabajo, de la que se ha hablado más arriba.

de nada"; es decir, porque no se mostraba dispuesta a hacer concesiones *a cambio* de que los trabajadores de producción asumieran tales tareas, con lo cual era improbable que las asumieran. Quería que los trabajadores de producción hicieran trabajos menores de Mantenimiento "así como los sesenta minutos de cada hora" en trabajo de producción: "no puedes hacer las dos cosas a la vez". Hacía falta que a esos trabajadores se les asignara más tiempo. Más significativa era la posición de los dos 'deputy convenors' del AEEU en Vauxhall-Luton, quienes se mostraban más bien escépticos acerca de que las labores indirectas a asumir por el personal de producción pudieran reducir las necesidades de personal entre sus filas (AEEU 'deputy convenor', Electrical Section, Vauxhall-Luton; AEEU 'deputy convenor', Engineering Section).

Una tercera fuente posible de ahorro de costes laborales dentro del trabajo en equipo era la cobertura de absentismo por el propio grupo: "si un hombre no está, ellos mismos [miembros del equipo] buscarán quién lo sustituya"[159] (TGWU 'senior shop steward' 6, Vauxhall-Ellesmere Port). Uno de los 'senior shop stewards' del TGWU entrevistados en Vauxhall-Luton había estado trabajando en IBC cuando se introdujo allí el trabajo en equipo. Este entrevistado aludía a la intensidad del trabajo en su antigua empresa y se refería, en concreto, a la cobertura de absentismo[160] (TGWU 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Luton).

Tanto el 'deputy convenor' de la Sección de Ingeniería del AEEU en Vauxhall-Luton como el de la Sección de Electricistas

---

[159] Confirmación por parte de otro sindicalista del TGWU en Vauxhall-Ellesmere Port, quien se refería al 'trabajo en equipo' como un "ahorro enorme" de costes laborales: "es un ahorro enorme para ellos, ¿no es así?. Si tienes seis hombres en tu equipo, y un día falla uno, la compañía sigue teniendo cinco hombres que pueden hacer el mismo trabajo" (TGWU 'shop steward' 3).

[160] Confirmación por parte del 'convenor' del TGWU en Vauxhall-Luton: "una de las maneras de aumentar la productividad era hacer que hicieras el trabajo de los trabajadores ausentes [del equipo]". Ello suponía la eliminación del 'absentee cover', un número de trabajadores expresamente destinados a cubrir las bajas de sus compañeros en la sección.

confirmaban los temores de sus compañeros del TGWU a que el equipo asumiera las ausencias que se podrían producir en él. El 'deputy convenor' del Engineering Section afirmaba: "negociamos con ellos y les dijimos que no era justo. Donde pudimos, negociamos que (...) hubiera un remanente de trabajadores ['pool of labour']" encargado de las posibles ausencias que se produjeran en la plantilla.

Aunque ligado a la posible pérdida de puestos de trabajo, el peligro de intensificación del trabajo también era mencionado por si sólo[161]. El 'deputy convenor' del TGWU en Vauxhall-Luton afirmaba que "el trabajo en equipo es muy atado (...) y el concepto japonés [de trabajo en equipo] consiste en que, si tu no estás, aquel tiene que hacer el trabajo tuyo" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton); "quieren hacer al hombre cien por cien eficiente, todo el tiempo, saturar al máximo los puestos de trabajo" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port); "todo consiste en mantener a la gente ocupada, sin parar" (TGWU 'senior shop steward' 1). Otro líder del TGWU en Vauxhall-Luton lo confirmaba: "la gente suele trabajar más duro sin darse cuenta siquiera; es una especie de proceso para lograr que la gente haga más"; y luego ligaba esta intensificación del trabajo con un proceso previo de mentalización

[161] La intensificación del trabajo era también mencionada, como posible desventaja del trabajo en equipo, por líderes del TGWU más allá del ámbito de la empresa. Preguntado por las posibles desventajas del cambio en la organización del trabajo que se avecinaba, uno de ellos afirmaba: "creo que es la 'delgadez' de la producción, el hecho de que el ritmo de trabajo se haga tan rápido, que el estrés se vuelva tan alto... ese es el principal peligro. Estamos colaborando con una intensificación del trabajo [intensification of the labour process] (...). Lo podemos vestir de miles de maneras, pero al final el proceso de trabajo está siendo intensificado" (TGWU, National Director of Research and Education). Otro líder del TGWU afirmaba: "esto va de intensificar el trabajo; no se trata de trabajar más inteligentemente, sino de trabajar más duro", en referencia a un reclamo ('working smarter, not working harder') con el que las empresas estaban intentando introducir el trabajo en equipo (TGWU, Education Officer, Region 1). Finalmente, el máximo responsable del Automotive Trade Group del TGWU lo tenía claro: "al final, no hay duda, la gente va a trabajar más duro" (TGWU, Automotive Trade Group, General Secretary).

de los trabajadores: "se llevaron a la gente y les dieron lecciones y nuevas tareas de papeleo, tratando de que se sintieran un poquito más importantes de lo que eran" (TGWU 'shop steward' 1, Vauxhall-Luton). La amenaza ideológica latente en el trabajo en equipo iba, pues, muy ligada a otros peligros que los sindicalistas veían en el cambio. Es "como el burro y la zanahoria" (Ibid).

El 'senior shop steward' del TGWU que había estado trabajando en IBC antes de entrar en Vauxhall confirmaba el temor a la intensificación del trabajo: "cuando estuve trabajando ahí abajo, en IBC[162], [la cadena] se movía tan rápido que con mucha frecuencia te quedabas atrás [you lost track of what you were actually doing]". Al ingresar en Vauxhall, les advirtió a sus compañeros de sindicato que "eso es lo que va a ocurrir aquí, si te encuentras con el trabajo en equipo como la compañía quiere meterlo"[163] (TGWU 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Luton).

Los líderes del AEEU, al menos en Luton, también veían el peligro de intensificación del trabajo: "la idea era siempre la misma: conseguir que hagas un poquito más de lo que habrías hecho en tu trabajo antes; esto es lo que realmente buscan" (AEEU 'convenor', Vauxhall-Luton). El 'deputy convenor' del AEEU en la planta percibía el aumento de la carga que se le venía encima a los trabajadores de producción: "hubo resistencia por parte de los sindicatos que representaban a los trabajadores de producción por el hecho de que la gente tuviera que barrer en los espacios de tiempo que les permitía su trabajo. La compañía quería que hicieras tu trabajo y que [además] barrieras cuando tuvieras

---

[162] La factoría de IBC, perteneciente al antiguo complejo de Vauxhall en Luton, se encontraba, lógicamente, muy próxima al emplazamiento de la fábrica de coches.

[163] Confirmación de la intensificación del trabajo inherente al trabajo en equipo, en entrevista con 'shop steward' 3 del TGWU (Vauxhall-Luton): "la gente se acaba dando cuenta de que (...) se trata de trabajar más duro, no de una manera más fácil"; todo el dinero conseguido con las sugerencias se trocó por un "trabajo endiabladamente duro [bloody hard work]". También en Vauxhall-Ellesmere Port: "you're not working smarter; you're working harder" (TGWU 'senior shop steward' 4).

tiempo" (AEEU 'deputy convenor', Engineering Section, Vauxhall-Luton). También alertaba este sindicalista contra el peligro de que "la cadena estuviera todo el rato subiendo de ritmo" [the track speed going up all the time].

El 'convenor' del AEEU en Vauxhall-Ellesmere Port, no obstante, no se mostraba demasiado asombrado por ello, ni creía que fuera específicamente el trabajo en equipo lo que había traído una creciente intensificación del trabajo en su lugar de trabajo: "el trabajo se comprime cada vez más de todos modos; no creo que [por el trabajo en equipo] se haya hecho más comprimido de lo que hubiera podido ser" (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

Los elementos del trabajo en equipo que podían producir una intensificación del trabajo eran los mismos que podían dar lugar a una reducción de la mano de obra. Respecto a la 'mejora continua', el 'convenor' del TGWU en Vauxhall-Ellesmere Port afirmaba: "la gente está trabajando más duro debido al CIP [continuous improvement process". El 'senior shop steward' 2 se refería a la cobertura de absentismo por parte del propio equipo como una posible vía de intensificación del trabajo (TGWU 'senior shop steward' 2, Vauxhall-Ellesmere Port). Finalmente, si la asunción de tareas indirectas por la mano de obra directa no había sido excesivamente mencionada como una posible fuente de pérdida de puestos de trabajo, sí fue aludida como una fuente de intensificación del trabajo. Uno de los líderes sindicales entrevistados en Vauxhall-Luton recordaba las impresiones extraídas de la visita a la fábrica de General Motors en Eisenacht, a la que la multinacional les llevó, con el objeto de que vieran el modelo al que habrían de tender en Luton. Una de las cosas que le llamó la atención fue la "producción continua, sin un momento de pausa" [continuous non-stop production] que se realizaba allí. Cuando no desarrollaban su trabajo habitual, los trabajadores de producción de Eisenacht estaban obligados a desarrollar funciones "propias de los trabajadores cualificados" (TGWU 'shop steward' 3, Vauxhall-Luton).

6.1.3.4. Aumentos de productividad no retribuidos

Finalmente, dentro de la gama de peligros percibidos en el trabajo en equipo, se aludía a la posibilidad de que los aumentos de productividad generados por los trabajadores en las 'reuniones de mejora' no les fueran retribuidos. Ya hemos visto que esos aumentos de productividad podían engendrar reducción del número de puestos de trabajo e intensificación consiguiente del esfuerzo; existía además el peligro de que se hicieran sin compensación económica alguna[164]. A ello se refería el 'convenor' del AEEU en Vauxhall-Luton.

Tal peligro, sin embargo, era mencionado con menos frecuencia que en el caso español. El 'convenor' del AEEU en Vauxhall-Ellesmere Port se refería a ello como uno de los puntos en los que su sindicato disentía de la postura del TGWU. Mientras este último se negaba a que la estructura salarial reconociera, de forma individual o grupal, los aumentos de productividad a los que el propio equipo contribuyera con sus propuestas de mejora, el AEEU, según este entrevistado, estaba a favor de que sí ocurriera así (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

6.1.4. Garantías obtenidas del acuerdo con la empresa

No es extraño que, dado el orden de importancia asignado a los distintos peligros percibidos en el trabajo en equipo, la mayoría de las demandas sindicales se centraran en la figura del 'líder de equipo'; por lo mismo, la mayoría de las garantías conseguidas por los sindicatos en el proceso de negociación se refería a ella[165]. Aparte de rebajar el perfil del 'líder de equipo' en

[164] "Tenemos que asegurarnos (...) de que la gente no contribuya al proceso de mejora continua para descubrir que todas las mejoras de productividad se convierten en ganancias sólo para una parte" (TGWU 'Automotive Trade Group', Secr. Gnral.).

[165] El 'convenor' del TGWU en Vauxhall-Luton mencionaba el "papel del sindicato" como el primer tema que salió a la luz en la negociación con la

la nueva organización del trabajo, y de potenciar la figura del 'shop steward', los sindicatos (fundamentalmente, el TGWU), se propusieron proteger el número de 'shop stewards' que había en cada planta y conseguir facilidades para que éstos recibieran una educación adecuada acerca del cambio que se avecinaba.

6.1.4.1. Número de 'shop stewards'

Como ya vimos, fue voluntad de la empresa, no de los sindicatos, que el número de 'shop stewards' fuera introducido en la negociación del trabajo en equipo. En ambas plantas (Vauxhall-Luton y Vauxhall-Ellesmere Port) la dirección intentó que tal número se redujera. Dados los temores que acuciaban a los líderes sindicales británicos, no hacía falta que la empresa suscitara este punto para que los sindicatos hicieran de ello, del mantenimiento o aumento del número de 'shop stewards', una garantía básica para aceptar el trabajo en equipo. Tanto en Vauxhall-Ellesmere Port como en Vauxhall-Luton lograron resistirse a las pretensiones de la empresa.

En 1989, los sindicatos de Vauxhall-Luton declararon que no aceptarían el 'Meeting the Challenge' a menos que fuera acompañado de un aumento del número de representantes sindicales. Aunque la empresa no había planteado todavía una reducción de los mismos, se opuso tajantemente a tal pretensión. La disputa fue dura, y prueba de ello es que los 'oficiales locales' de los dos principales sindicatos[166] hubieron de intervenir en la negociación: la conversación entre los 'convenors' de dichos

---

empresa (TGWU convenor, Vauxhall-Luton). El 'deputy convenor' afirmaba tajante que el punto más conflictivo de dicha negociación fueron los 'líderes de equipo'. Un tercer líder sindical confirmaba que "el punto más peliagudo [de la negociación] fueron los papeles que iban a tener los principales actores del juego: el supervisor, el team leader y el shop steward" (TGWU, 'senior shop steward' 5, Vauxhall-Luton).

[166] Confirmación de la participación de *ambos* sindicatos en esta demanda por parte del 'local union official' del TGWU para Vauxhall-Luton (22/IV/1996).

sindicatos en la planta y la dirección de la misma habían llegado a un punto muerto y la situación amenazaba con degenerar en un conflicto laboral más serio. Así lo expuso el 'local union officer' del TGWU:

> "Si hubieran podido conseguir el acuerdo por si mismos [sindicalistas del TGWU en Vauxhall-Luton], lo hubieran hecho, pero la compañía era un poco... reacia (...). Dijeron 'no' tajantemente, de tal manera que los 'stewards' no llegaron a un acuerdo y eso, dentro del procedimiento establecido, supuso llamar a los 'oficiales' [de los dos sindicatos] a la planta"[167] (TGWU 'local union officer', Vauxhall-Luton).

Finalmente, se consiguió que el número de 'shop stewards' pasara de 46 a 74 (Fisher, 1995). Dicho aumento paliaba de forma general el peligro de marginación sindical al que nos hemos referido más arriba y, muy concretamente, contrarrestaba algunos de los matices del mismo, como el hecho de que fuera a haber más 'líderes de equipo' que 'shop stewards'. El 'national director of research and education' del TGWU, muy ligado a la experiencia que había tenido lugar en Vauxhall-Luton, confirmaba tal punto: "Ellos estaban tratando de subir el sindicato a su nivel [nivel de empresa]. Nuestra primera respuesta fue bajarlo, y decir que queríamos más 'shop stewards'"[168]. El 'education officer' del sindicato en la Region 1 del TGWU, a la que pertenecía Vauxhall-Luton, confirmaba este punto de vista: "dado el tamaño de la

[167] Confirmación del procedimiento, en entrevista con el 'deputy convenor' del TGWU: "cuando la negociación se bloquea [can't go any further], llaman al 'local officer'". Según el 'senior shop steward' 4 fue "la presión desde dentro [de la fábrica]" lo que permitió la labor de este último (TGWU 'senior shop steward' 4, Vauxhall-Luton).

[168] Confirmación en entrevista con el 'local union officer', quien, recordando las conversaciones con la empresa para el aumento del número de 'shop stewards', afirmaba que uno de los argumentos utilizados era que "para controlar el cambio necesitamos tener cubiertas las áreas... *porque ellos estaban dividiendo las áreas* [de trabajo]" (TGWU 'local union officer', Vauxhall-Luton).

planta, la afiliación, la misma naturaleza de los problemas que podían surgir, y el peligro de tener a los 'líderes de equipo' asumiendo el papel de los 'shop stewards', deberíamos exponer a la compañía la importancia de tener más 'shop stewards'" (TGWU 'education officer', Region 1, sin fecha). Según el 'national director of research and education' del TGWU, los sindicatos consiguieron en Luton que hubiera aproximadamente un 'shop steward' por equipo[169] (TGWU 'national officer of research and education').

Después del 'Meeting the Challenge', cuando la empresa intentó profundizar en la introducción del trabajo en equipo en Vauxhall-Luton, demandó que se redujera el número de 'shop stewards'. En este caso, los sindicatos consiguieron que tal cifra quedara como estaba (Carr, 1994: 201-203; Fisher, 1995: 16-18).

En cuanto a Vauxhall-Ellesmere Port, durante la negociación del 'V6 Engine Agreement' la empresa ofreció aumentar el número de 'full-time senior representatives' a cambio de que se disminuyera sustancialmente el número de 'shop stewards' de base. De nuevo, era fácil sospechar una coherencia entre esta medida y el propósito de que el 'líder de equipo' se apropiara del espacio previamente ocupado por el 'shop steward'. A pesar de la débil posición negociadora de la que partían los sindicatos en esta planta, hicieron de esta cuestión un punto de ruptura en las negociaciones. Se manifestaron totalmente contrarios a que el número de 'shop stewards' variara y finalmente consiguieron evitarlo (Coyne y Williamson, 1991: 29-30).

Los sindicatos en Vauxhall-Ellesmere Port no demandaron que se les aumentara el número de 'shop stewards', pero, según me explicaban algunos de sus líderes, el ratio 'shop stewards'/trabajadores en esa planta era desde un principio "bastante aceptable"[170] (TGWU 'senior shop steward' 5,

---

[169] Confirmación en entrevista con el 'education officer' del TGWU para la Region 1 del sindicato.

[170] Confirmación en otras entrevistas: "Como mantuvimos nuestro número de 'shop stewards' desde 1988 [y el tamaño de la plantilla había mermado

Vauxhall-Ellesmere Port, 20/V/1996). Como ya vimos en el epígrafe correspondiente, los sindicatos en Vauxhall-Ellesmere Port contaban con un número mayor de 'shop stewards' para una plantilla menor que la de Vauxhall-Luton.

6.1.4.2. Facilidades para la educación de los 'shop stewards'

La segunda línea fundamental de negociación por parte del TGWU en Vauxhall-Luton[171] consistió en la obtención por parte de la empresa de unas garantías que permitieran al sindicato ofrecer a sus 'shop stewards' una educación independiente sobre el contenido e implicaciones del trabajo en equipo. El 'local union official' del TGWU, junto al 'education officer' de la Region 1, negociaron con la empresa la posibilidad de que los 'shop stewards' pudieran acudir a cursos organizados por el propio sindicato acerca de las 'nuevas formas de organización del trabajo' (entrevistas con TGWU 'local union officer' y TGWU 'education officer', Region 1).

Tales negociaciones "comenzaron" en 1989. El TGWU pretendía que tales cursos fueran organizados de manera conjunta por el sindicato y la empresa ["on an independent line, but with some jointness"]. Su intención, a la hora de invitar a la empresa a participar en ellos, era la siguiente: "por qué tenemos que explicarles [a los 'shop stewards'] cuál es la política de la empresa sobre disciplina, absentismo, y todo lo demás; tráetelos [a los representantes de la empresa] y hazles que se justifiquen ellos"

---

sustancialmente desde entonces], no tuvimos que ir a la compañía a pedirle que hubiera el mismo número de 'shop stewards' que de 'líderes de equipo'" (TGWU 'shop steward' 1).

[171] Punto de vista expresado por el 'education officer' del TGWU para la Region 1 y el 'national officer for research and education' del TGWU. Para el primero de ellos, la respuesta sindical a la introducción del trabajo en Vauxhall-Luton se centró, en primer lugar, en el aumento del número de 'shop stewards' (al que ya me he referido más arriba); en segundo lugar, en la obtención de unas garantías para la educación de aquellos.

(TGWU 'education officer', Region 1). Había un propósito de que la compañía delatara cuáles eran sus verdaderos objetivos... y de evitar que el sindicato los asumiera como propios.

En 1989, el TGWU consiguió un acuerdo con la empresa para un curso-piloto de tres días sobre seguridad e higiene en el trabajo[172] [health & safety]. A mediados del año siguiente, se firmó otro acuerdo en virtud del cual la empresa facilitaría que todos los 'stewards' del TGWU en Vauxhall-Luton asistieran a una serie de 60 cursos organizados por el sindicato: "El acuerdo general es que no debíamos tener más de doce-quince 'shop stewards' de una vez [fuera de la producción][173]". Cada 'shop steward' dispondría de un período de formación de diez días, distribuidos en diferentes cursos dedicados a diferentes temas: 'basic industrial relations', seguridad e higiene en el trabajo, y, por supuesto, el análisis del 'Meeting the Challenge', que es a lo que iban dedicados la mayoría de los 60 cursos (ver también Fisher, 1995: 17-18*;* Dossier sobre "Meeting the Challenge", TGWU, Region 1, Education[174]). El 'education officer' de la Region 1 opinaba que este programa de formación había sido un éxito, puesto que "fuimos capaces de tratar la agenda sindical, más que la de la compañía".

Más allá del permiso por parte de la empresa, tales cursos eran una iniciativa puramente sindical. Por ello, el contenido específico de dichos cursos se tratará en un epígrafe posterior, destinado a las acciones emprendidas por los sindicatos más allá de los acuerdos con la empresa.

En Vauxhall-Ellesmere Port, no se llegó a ningún acuerdo con la dirección para la provisión de un tiempo específico de

---

[172] Este curso piloto, según declaraciones posteriores del 'deputy convenor' del TGWU, sólo fue para los 'supervisores' y los representantes sindicales de seguridad e higiene (3/V/1996).

[173] El problema residía en que el sindicato quería sacar a esos 'shop stewards' de la fábrica para formarles y ello suponía que durante cierto tiempo no cumplieran sus obligaciones laborales con la empresa.

[174] Tal dossier había de ser entregado a cada uno de los asistentes.

formación. Ello no significa que no se diera ninguna iniciativa de formación en la planta, pero tal iniciativa fue en este caso puramente sindical, sin requerir siquiera el consentimiento de la dirección de la empresa, razón por la cual será tratada en el apartado dedicado a las acciones emprendidas por los sindicatos.

6.1.4.3. Inclusión del 'shop steward' dentro del cambio

Los sindicatos consiguieron que los sindicatos en general, y los 'shop stewards' en particular, fueran incluidos en el cambio que pretendía la empresa. Puesto que "la marginación de los sindicatos era uno de los objetivos fundamentales de la empresa", era necesario "meter a los 'shop stewards' en todos los procedimientos" que suponía el trabajo en equipo (TGWU 'senior shop steward' 5). En este punto, el acuerdo conseguido en Vauxhall-Luton, por su similitud con el de Vauxhall-Ellesmere Port, revela hasta qué punto los sindicatos de la primera planta tomaron como referencia las garantías que habían sido conseguidas en la planta del Merseyside.

Los líderes sindicales de Vauxhall-Ellesmere Port se mostraban contentos del resultado de la negociación. El 'convenor' del AEEU manifestaba: "introdujimos el papel del 'shop steward' en todo[175] (...) una de las cosas que acordamos los sindicatos antes de sentarnos a negociar con la empresa fue que, en cada tema, en cada capítulo, nos aseguraríamos de que el sindicato tuviera un papel"[176] (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). El 'convenor' del TGWU también creía que el trabajo en equipo se había introducido a cambio de unas "salvaguardas", que eran "obviamente, el reconocimiento de los

[175] "We built in the 'shop stewards' role in everything".

[176] También afirmaba: "introdujimos garantías que aseguraran que el 'shop steward' podría luchar por su papel". Ello relacionaba estas garantías con una de las líneas de acción seguidas por el TGWU más allá del acuerdo con la empresa, la de establecer un marcaje cerrado del 'líder de equipo' por parte del 'shop steward'. Más adelante analizaremos en detalle esta línea de acción.

'shop stewards; (...) el derecho a que se implicaran, discutieran o negociaran *cualquier* aspecto del trabajo en equipo"[177] (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

Este optimismo no era privativo de Vauxhall-Ellesmere Port; en Vauxhall-Luton, el 'convenor' del TGWU afirmaba: "identificamos al 'shop steward' en una serie de lugares[178] [dentro del acuerdo firmado con la empresa]" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Lutons); en otra entrevista decía "la marginación de los sindicatos era uno de sus objetivos [de la empresa]; así que la gente que negoció el acuerdo local, siempre que pudo, introdujo al 'shop steward' dentro de los procedimientos [que se iban estableciendo con el acuerdo]"[179] (TGWU 'convenor', Vauxhall-Luton).

Las declaraciones de estos sindicalistas se correspondían con algunos detalles percibidos en los dos acuerdos. El 'The New Employee Agreement' (Vauxhall-Ellesmere Port, 1990) incluía una cláusula que abría paso al reconocimiento e inclusión del sindicato en diversos elementos y procedimientos del trabajo en equipo. Tal cláusula, copiada literalmente en el acuerdo firmado en Vauxhall-Luton, decía lo siguiente:

> "Todos los aspectos de cómo funcionan los equipos y los líderes de equipo son de interés para los sindicatos y todos los procedimientos de representación [ya establecidos] serán de aplicación cuando proceda" (Vauxhall-Ellesmere Port, 1990: 16; Vauxhall-Luton, 1992: 22).

---

[177] Otros líderes sindicales del TGWU mostraban el mismo optimismo: "Introdujimos salvaguardas que permitían al 'shop steward' seguir desempeñando su papel, y que el 'líder de equipo' no fuera más allá de sus responsabilidades" (TGWU 'shop steward' 4, 21/VI/1996).

[178] "We identified the 'shop steward' in a number of places".

[179] Confirmación por parte del 'convenor' del AEEU: "queríamos que el 'shop steward' fuera una parte integral del equipo" (AEEU 'convenor', Vauxhall-Luton).

No sólo se trataba, pues, de salvaguardar la figura del 'shop steward', sino esos "procedimientos de representación" que daban sentido a su presencia en el seno del taller.

No obstante, ni uno ni otro acuerdo detallaban cuál sería la implicación sindical en los distintos aspectos del trabajo en equipo. Ello no significa que tal implicación no se hubiera logrado en ambos casos, como revelaba el caso de las 'reuniones de equipo'. Ni el 'The New Employee Agreement' ni el 'Working Together to Win' reconocían *específicamente* el derecho de los 'shop stewards' a acudir a tales reuniones. Sin embargo, la presencia sindical en ellas parecía ser un hecho.

En Vauxhall-Ellesmere Port, "cuando tenemos reuniones de equipo, el 'steward' está siempre ahí"[180] (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). Otro líder de dicho sindicato confirmaba tal extremo: "insistimos en que, cuando hubiera una reunión de equipo, el 'shop steward' sería uno de los que participara"[181] (TGWU 'shop steward' 4, Vauxhall-Ellesmere Port). La participación del 'shop steward' solía consistir en un control de las áreas de discusión abordadas por el equipo:

> "Cuando tuvieron reuniones de equipo, nos implicamos en la agenda de la reunión, antes de que hablara el 'líder de equipo'. Le echamos un vistazo a la agenda y empezamos: 'no podéis hablar de esto, ni de esto; podéis hablar de seguridad, podéis hablar de calidad, podéis hablar de ese trabajo de ahí, pero no vais a hablar de lo que la gente necesita: si necesitáis fuentes [para beber], o instalaciones para comer, o cosas por el estilo, ese es el trabajo del 'shop steward'. Y nos aseguramos de que así fuera" (TGWU 'shop steward' 1).

---

[180] También había indicios de una implicación sindical en la formación recibida por los 'líderes de equipo': "tuvimos una implicación en esos cursos; como 'senior shop stewards', estábamos autorizados a ir a ellos, sentarnos y observar" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

[181] Confirmación ulterior en entrevista con el 'convenor' del TGWU: "si el 'líder de equipo' tiene una reunión (...), el 'shop steward' está ahí".

El 'convenor' del AEEU revelaba la efectividad del sindicato en tales funciones de control: "lo que ha pasado en muchos casos es que (...) el 'shop steward' se apodera de las reuniones de equipo [take over the team meeting] (...) Nos aseguramos de que el punto de vista sindical está presente en tales reuniones" (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

En Vauxhall-Luton, otros testimonios sindicales daban prueba de que, aunque el acuerdo firmado en dicha planta tampoco lo proclamara, los sindicatos tenían acceso a las reuniones de equipo (TGWU 'shop steward' 1).

El texto genérico de implicación sindical que ha sido citado más arriba parecía ser suficiente para que los sindicatos desarrollasen tal implicación. Esta característica de la negociación del trabajo en equipo en la empresa británica ayuda a entender algunas de las acciones tomadas por los sindicatos más allá del acuerdo, que serán analizadas más adelante. Tales acciones aseguraban que esa participación sindical *genérica* se tradujera en una participación *efectiva y práctica*.

6.1.4.4. Reducción del perfil del 'líder de equipo'

Otra de las líneas de reivindicación seguidas por los sindicatos británicos fue la reducción del perfil que la empresa quería asignar al 'líder de equipo'. En Vauxhall-Ellesmere Port el 'convenor' del TGWU afirmaba: "Tuvimos que definir cuál era el papel del 'shop steward' y cuál el del 'líder de equipo'. El papel del 'shop steward' consiste en cuidar de salarios, condiciones de trabajo... ese es su trabajo; el papel del 'líder de equipo' es sólo atender a cómo se hace el trabajo; asegurarse de que el trabajo en su área vaya bien [run smoothly] o de que me sustituya si tengo que ir al W.C." (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). Y luego lanzaba la siguiente frase, muy significativa: "nos aseguramos de que el 'líder de equipo' estuviera aquí abajo, y no

ahí arriba"[182]. El 'convenor' del AEEU en esta planta mostraba una postura muy similar: "Teníamos muy claro cuál debía ser el papel del 'líder de equipo'; en lo que se refiere a nosotros, el 'líder de equipo' se ocupa de todo lo relativo al trabajo en si mismo [running of the job]; no tiene nada que ver con disciplina[183], ni se tiene por qué ocupar de nuestros derechos o de los acuerdos que hayamos conseguido con la empresa" (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

En Vauxhall-Luton, el 'convenor' del TGWU afirmaba que una de las reivindicaciones fundamentales era "que el 'líder de equipo' se relacionara con el 'shop steward' como 'shop steward'"[184]; en otras palabras, "que no se apropiara de su papel tradicional" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Luton). Según el 'deputy convenor' de este sindicato, "la responsabilidad es toda del 'foreman'[185]; el jefe de equipo es sólo responsable por la calidad del coche, los defectos.... tiene que estar trabajando en la cadena, como todo el mundo" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton). El 'deputy convenor' de la Engineering Section del AEEU confirmaba que los sindicatos consiguieron que los 'líderes de equipo' "no tuvieran nada que ver con los procedimientos disciplinarios". También se encargaron de que la línea de interlocución entre trabajadores y empresa (vía 'foreman' y 'shop steward') fuera preservada (21/V/1996).

---

[182] En otra entrevista, este entrevistado reiteraba la opinión de que, a pesar del intento de la compañía de incluir el papel del 'shop steward' entre las tareas del 'team leader', los sindicatos habían conseguido impedirlo, restringiendo las responsabilidades de este último a "work-related matters" (27/V/1996).

[183] En los mismos términos se expresaba el 'convenor' del TGWU: "They've got nothing to do with discipline" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

[184] Exactamente las mismas palabras fueron empleadas por el 'convenor' del AEEU en esta planta (23/V/1995).

[185] Otro 'shop steward' del TGWU en Vauxhall-Luton informaba de que, "durante las negociaciones, una de las cosas que quedó bien sentada fue que los 'líderes de equipo' no tendrían atribuciones disciplinarias" (TGWU 'shop steward' 3, Vauxhall-Luton).

La consulta de los acuerdos finalmente firmados en ambas plantas permite comprobar el relativo éxito conseguido por los sindicatos en esta tarea de *rebajar* el perfil del 'shop steward'. En el caso de Vauxhall-Luton, además, se cuenta con un borrador de la primera propuesta de la empresa, el cual permite confirmar como garantías algunas las diferencias encontradas entre dicho documento y el documento final:

- En la propuesta inicial de la empresa, se le asignaban al 'líder de equipo' unas tareas muy específicas de 'supervisión', en el sentido de colaborar con el 'foreman' en la selección de nuevos miembros del equipo, así como en el "establecimiento de estándares (...) para la revisión periódica del rendimiento de los empleados, de cara a su desarrollo personal, y, cuando fuera necesario, de cara a su mejora salarial" (Vauxhall-Luton, 1991: 25). Según el 'convenor' del TGWU, "rechazamos eso: sería el 'supervisor' el que evaluaría a los miembros del equipo, como siempre había ocurrido" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Luton). En efecto, en el documento final, tanto la selección de nuevos miembros como la evaluación eran tareas reservadas expresamente a la 'supervisión', habiéndose eliminado la participación del 'líder de equipo' en ellas (Vauxhall-Luton, 1992: 23).

  En el documento final firmado en Vauxhall-Ellesmere Port tampoco aparecen tales atribuciones de mando por parte del 'líder de equipo', haciendo sospechar que también aquí la empresa fracasó en el intento de introducirlas.

- En la propuesta inicial de Vauxhall-Luton se hablaba de la capacidad del líder de equipo de "tomar decisiones y emprender acciones oportunas para solucionar paradas de la producción, o problemas inesperados relativos a ella" (Vauxhall-Luton: 1991: 27). En la medida en que esto pudiera suponer la asunción de tareas propias de la supervisión, era algo también objetable por parte de los sindicatos. De nuevo,

la cotejación del acuerdo final con la propuesta inicial permite ver que la responsabilidad atribuida al 'líder de equipo' se había reducido a la resolución de "problemas *relativos al trabajo*" [job related problems] que surgieran dentro del equipo (Vauxhall-Luton, 1992: 21-22, cursiva mía).

En el documento de Vauxhall-Ellesmere Port, sin embargo, sí aparece esta cláusula como inicialmente se pensaba introducir en Vauxhall-Luton.

- Frente a la pretensión inicial de la empresa de que el 'líder de equipo' "planeara, controlara y vigilara las ausencias" del equipo (Vauxhall-Luton, 1991: 25), en el acuerdo final no aparecía tal función. Algunas declaraciones permitían ver que, en efecto, el 'líder de equipo' estaba cubriendo ausencias puntuales dentro de una misma jornada, pero las ausencias más largas, que entrañaban una jornada o más, seguían siendo responsabilidad de la compañía[186].

  Ello estaba más claro aún en el documento firmado en Vauxhall-Ellesmere Port. El 'The New Employee Agreement' hablaba de la responsabilidad, por parte del 'líder de equipo', de "acomodar" las ausencias momentáneas que se produjeran en el equipo ("personal relief"), sin que pudiera ir más allá. Las entrevistas confirmaban este punto: "si hay cinco personas en un equipo y falta uno, la dirección tiene que proporcionar otro hombre al equipo" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). La ausencia podía ser cubierta por algún otro trabajador de la sección, no necesariamente por alguien del mismo equipo, lo que disminuía el peligro de 'presión' [peer pressure] entre los trabajadores del equipo. Cada grupo de treinta –informaba este entrevistado- suele contar con dos

[186] Entrevista con TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton.

operarios de reserva; hay pues, un 'pool of labour' destinado a tales efectos.

- En Vauxhall-Luton, se eliminaba del documento final el "control sobre la puntualidad" de los miembros del equipo que Vauxhall pretendía asignar al 'líder' del mismo[187] (Vauxhall, 1991: 26). En el 'V6 Engine Agreement' tampoco aparecía recogido.

- Finalmente, la propuesta inicial de la empresa contaba en Vauxhall-Luton con una cláusula que, por su enunciación, fue inmediatamente marcada por el TGWU como punto de lucha: entre las funciones del 'líder de equipo' aparecía la "comunicación" con los miembros del mismo (Vauxhall-Luton, 1991: 26). Aunque era una cláusula vaga, la comunicación, como se ha venido exponiendo hasta aquí, era el eje fundamental de actividad del 'shop steward' en el taller. Es comprensible, pues, que dicha función desapareciera del listado final de responsabilidades del 'líder de equipo'. Significativamente, la frase que se refería a dicha función ("communicating directly with the Team members") había sido sustituida por la de "comunicating *job related* information to team members" (Vauxhall-Luton, 1992, mi cursiva). El 'líder de equipo' sólo trataría cuestiones relativas al trabajo, no cuestiones sociales, o problemas laborales, con los miembros de su equipo. En Vauxhall-Ellesmere Port, ni siquiera aparecía una cláusula parecida (Vauxhall-Ellesmere Port, 1990: 15-16).

6.1.4.5. Elección del 'líder de equipo'

[187] "Monitoring and charting attendance and timekeeping", en el texto original.

Es de destacar que en ningún caso, ni en Vauxhall-Luton ni en Vauxhall-Ellesmere Port, los sindicatos británicos demandaron algo que resultaba de suma importancia para los sindicatos españoles: que el 'líder de equipo' fuera nombrado por sus propios compañeros. En el caso español esto era visto como una garantía de que el 'líder de equipo' se inclinaría más a representar los intereses de sus compañeros que los de la empresa. Como veremos más adelante, la ausencia de tal demanda en el caso británico se complementaba con uno de los elementos más significativos de la política sindical que el TGWU elaboró más allá del acuerdo con la empresa: la incompatibilidad del puesto de 'líder de equipo' con el cargo de 'shop steward'.

En Vauxhall-Luton, el 'convenor' del TGWU manifestaba: "Nos opusimos a ello [a la elección del 'líder de equipo' por el propio equipo], por la sencilla razón de que, si tienes una elección para 'líder de equipo' y una elección para 'shop steward', hay una... oposición directa [entre ambos]. Y normalmente, cuando se elige al 'shop steward', es la persona más popular del grupo"[188] (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). Otro 'shop steward' del TGWU, preguntado por tal posibilidad, contestaba sorprendido que ellos nunca se plantearon la elección del 'líder de equipo' por sus compañeros: "era cosa de la empresa, no de ellos" (TGWU 'shop steward' 4, Vauxhall-Luton).

Se trataba, tanto de preservar la legitimidad del 'shop steward' frente a sus representados como de resaltar ante ellos que el 'líder de equipo' no era alguien que fuera a representar sus intereses, sino los de la empresa: "Puesto que la compañía nombraba al 'líder de equipo' (...), este último perdía

[188] Otro sindicalista de Ellesmere Port opinaba también que la elección del 'líder de equipo' por el mismo grupo "sería peligrosa; podría minar la posición del shop steward" (TGWU 'shop steward' 2, Vauxhall-Ellesmere Port, 21/VI/1996).

credibilidad[189] (...). La gente en esta planta escucha al sindicato, más de lo que escuchan a la dirección"[190] (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). En el mismo sentido se expresaba otro líder del TGWU: "a la mayor parte de la gente no le gustaban los viejos 'líderes de grupo' (...); de la misma forma son vistos [los líderes de equipo], como instrumentos de la compañía (...). Ellos toman partido por la compañía, y la gente lo ve, de tal manera que cuestiona muchas de las cosas que hacen" (TGWU 'shop steward' 4, Vauxhall-Ellesmere Port).

No obstante, aunque el TGWU se abstuvo de demandar que los 'líderes de equipo' fueran elegidos por sus propios compañeros, tampoco se mostró de acuerdo con que su nombramiento fuera unilateral y discrecional por parte de la empresa. En ambos acuerdos, el de Vauxhall-Luton y el de Vauxhall-Ellesmere Port, se recogía la necesidad de unos criterios, a ser acordados en un futuro próximo, en virtud de los cuales la empresa nombraría a esos 'líderes de equipo'[191]. Los sindicatos se convertirían en los guardianes de tales criterios, de lo cual volvería a resultar un reforzamiento de la figura del 'shop steward'.

6.1.4.6. Otras garantías

---

[189] Según uno de los sindicalistas del TGWU en Ellesmere Port, una de las virtudes de que la empresa eligiera al 'líder de equipo' era que facilitaba el que el 'shop steward' pudiera enfrentarse a él: "es más fácil atacarle (...) es parte de la dirección de la empresa, si quieres. Ahora bien, si ha sido elegido por la gente, es más difícil" (TGWU 'shop steward' 1, Vauxhall-Ellesmere Port).

[190] "Pensamos 'que lo elijan ellos [al 'líder de equipo'] (...); así serán identificados con la empresa, no con nosotros" (TGWU 'senior shop steward' 2, Vauxhal-Ellesmere Port).

[191] "Team Leaders will be appointed by the Company *on the basis of agreed published criteria* with equal opportunity for all Employees" (Vauxhall-Ellesmere Port, 1990: 16, cursiva mía); "The Unions accept that the Company will establish *through agreement* a selection criteria for team leaders" (Vauxhall-Luton, 1992: 22, cursiva mía).

Aparte de las garantías anteriores, los documentos finales recogían otras garantías destinadas a prevenir otros "peligros" percibidos en el trabajo en equipo . De nuevo, el texto firmado en Vauxhall-Ellesmere Port ('The New Employee Agreement') se había convertido en el punto de referencia sindical para la negociación de dichas garantías en Vauxhall-Luton, como se puede deducir de la literalidad con la que fueron reproducidas en el acuerdo firmado en esta última planta.

- En ambos acuerdos se indicaba que ningún trabajador sería obligado a desempeñar un trabajo por encima de su capacidad física, establecida según certificado médico (Vauxhall-Ellesmere Port: 13; Vauxhall-Luton: 1992: 18). Ello constituía una garantía contra el peligro específico de 'peer pressure' que el trabajo en equipo podía entrañar para los trabajadores de más edad o con minusvalías.

- Los miembros del equipo tendrían la responsabilidad de desempeñar cualquier trabajo dentro de él, *dada una formación previa que se lo permitiera*. Esta cláusula, añadida al acuerdo final firmado en Vauxhall-Ellesmere Port, según revela el análisis de Coyne y Williamson (Coyne y Williamson, 1991: 26), aparecía idénticamente repetida en el texto firmado en Luton.

- Lo mismo ocurría con las tareas indirectas de las que el equipo habría de responsabilizarse. En el acuerdo firmado en Vauxhall-Ellesmere Port, los sindicatos consiguieron que el texto añadiera que tales responsabilidades se asumirían "dada una provisión de tiempo que lo permitiera"[192] (Coyne y

[192] Algunas entrevistas prueban que se trataba del fruto de una demanda sindical. Al ser preguntado por la posibilidad de que la asunción de tareas indirectas por parte del equipo acarreara un aumento de su carga de trabajo, el 'convenor' del TGWU en Vauxhall-Ellesmere Port contestaba: "No, porque

Williamson, 1991: 26). Encontramos el texto igualmente redactado, con la misma garantía, en el 'Working Together to Win' (Vauxhall-Luton, 1992: 19). Esta garantía suponía que la asunción de tareas indirectas por parte de los trabajadores de producción no iba a poder darse a costa de una intensificación del trabajo.

- El acuerdo firmado en Vauxhall-Luton recogía una responsabilidad genérica, por parte del equipo, de "luchar por mejorar" su rendimiento, pero se eliminaba de la letra del acuerdo el Proceso de Mejora Continua, que había aparecido en la primera propuesta de la empresa como vía para lograr tal objetivo (Vauxhall-Luton, 1991: 25). Las reuniones de equipo resultaban así seriamente dañadas. Dado que el acuerdo de Vauxhall-Ellesmere Port fue posiblemente tomado como punto de referencia por ambas partes, el borrador con la primera propuesta de la empresa en Vauxhall-Luton nos permite ver cómo la empresa volvió a intentar allí la introducción de algunas medidas que no había conseguido introducir en Ellesmere Port: tampoco en el acuerdo de Ellesmere Port aparecía el "proceso de mejora continua" como forma de "luchar por mejorar el rendimiento del grupo".

6.2. Acciones emprendidas contra el trabajo en equipo

Más allá de las garantías provistas por la empresa en el proceso de negociación, el TGWU, que llevaba el peso fundamental de la representación de los trabajadores del automóvil británico, desarrolló una política propia a nivel de planta para contrarrestar los peligros percibidos en el trabajo en equipo. Ello constituye una diferencia más entre la reacción sindical al trabajo en equipo encontrada en Vauxhall y la encontrada en las empresas

---

dijimos 'sólo podemos hacer eso, si tenemos tiempo [adicional para ello]'. La compañía se mostró de acuerdo" (27/V/1996).

españolas. En estas últimas, los sindicatos se conformaron en general con las garantías provistas por la empresa.

6.2.1. Educación

De todas las acciones emprendidas por el TGWU más allá de los acuerdos conseguidos con Vauxhall, la que tuvo mayor importancia fue la campaña lanzada para educar a sus propios 'shop stewards'. El peligro de marginación sindical asociado a las tareas que pudiera asumir el 'líder de equipo', y a la mentalización de que fuera objeto o que pudiera ejecutar sobre sus propios compañeros, requería que el 'shop steward' estuviera debidamente entrenado, para poder advertir y contrarrestar la acción nociva que, desde un punto de vista sindical, pudiera ejercer el 'líder de equipo' en el taller[193].

Varios líderes del TGWU más allá del ámbito de Vauxhall consideraban que la formación de los 'shop stewards' era la principal política que estaba llevando a cabo el sindicato para contrarrestar los efectos perniciosos del trabajo en equipo[194].

> Para el 'tutor' del TGWU en la Region 1, la única forma efectiva de contrarrestar la tendencia del 'líder de equipo' a apropiarse de la negociación de los 'bread & butter issues' (que él consideraba la razón de ser fundamental de los 'shop stewards') era "mediante un movimiento de 'shop stewards' bien informado, que sea consciente de que

[193] Hemos visto antes (pg.357) como algunos líderes sindicales se referían a la "calidad de los 'shop stewards'", o su "carácter", como los determinantes de que no se materializara el peligro de marginación sindical encarnado por el 'líder de equipo'. Conseguir esa "calidad" en la representación sindical pasaba por una correcta educación de los 'shop stewards': estos debían estar informados de los diferentes matices, detalles, circunstancias en los que se podía materializar la marginación del sindicato en el taller.

[194] Opinión expresamente emitida por: TGWU 'tutor', Region 1; TGWU 'Automotive Trade Group', Secretario General.

> el 10% del iceberg que ve encima del agua esconde una impresionante agenda debajo". Más tarde se reafirmaba en ello: "*Necesitamos que estén informados, educados*. Necesitamos que esa educación parta, tanto de su experiencia a nivel de taller, como del propio sindicato (...) para que tengan miras más amplias, para que desvelen las 'agendas ocultas'" (TGWU 'tutor', Region 1).
>
> El máximo responsable del Automóvil dentro del TGWU decía: "Tenemos que aprender; tenemos que cambiar nuestro trabajo en la empresa. Y la única manera de hacerlo es con *una organización de 'shop stewards' muy motivada, muy bien educada* (...). Los sindicatos en el pasado han sido siempre... 'reactivos': reaccionábamos si un afiliado tenía un problema, si querían echar a alguien... siempre hemos reaccionado a los cambios de la empresa... Esta manera de conducirse no garantiza la supervivencia". Había que ser "proactivo"; es decir, anticiparse a los acontecimientos: "debemos ser 'proactivos' en nuestra aproximación (...); debemos implicarnos en la educación y formación de nuestros sub-comités" (TGWU Automotive Trade Group, General Secretary).
>
> Según el 'education officer' de la Region 1 del TGWU, dado que el trabajo en equipo era un cambio que no estaba en manos del sindicato poder frenar, "tienes que ser consciente de la 'agenda oculta', y, por lo tanto, combatir los peores efectos del cambio". La educación era lo que podía garantizar todo esto.

Centrándonos en Vauxhall-Luton y Vauxhall-Ellesmere Port, tanto en una planta como en otra el sindicato había emprendido un programa de educación de sus 'shop stewards', inculcándoles las formas más adecuadas para afrontar la negociación del trabajo en equipo, las demandas a formular a la empresa y los métodos para paliar las consecuencias negativas del

cambio[195]. No obstante, el esfuerzo educativo no fue el mismo en las dos plantas: Vauxhall-Luton llevó a cabo un programa de educación mucho más concienzudo. Ello fue posible debido a que la educación dentro del TGWU dependía en gran medida de cada Región del sindicato. Existían Regiones que, dentro del organigrama territorial del mismo, daban mayor importancia a la educación que otras[196]. La Region 1, donde estaba enclavada Vauxhall-Luton, parecía prestarle especial atención.

El esfuerzo de educación de los 'shop stewards' en Vauxhall-Luton comenzó en 1988 con tres cursos de fin de semana (tres días) en la residencia sindical del TGWU en Wortley Hall (Sheffield), a los que asistieron 'unit managers', 'senior shop stewards' y 'convenors' (Fisher, 1995: 17). Ya entonces, se pretendía enseñar a los representantes sindicales "de qué va todo esto del HRM/TQM[197]; cuál es la 'agenda oculta' detrás de ello"[198] (TGWU 'education officer', Region 1).

Pero el esfuerzo fundamental de educación en Vauxhall-Luton giró en torno a los 60 cursos a los que la empresa dio el

---

[195] En Vauxhall-Luton, uno de los entrevistados del TGWU confirmaba la importancia de la educación como contrapeso a los posibles efectos negativos del trabajo en equipo: "armamos a nuestros 'shop stewards' con las armas con las que podrían combatirlo [el trabajo en equipo] cuando de verdad se implantara" (TGWU 'senior shop steward' 5). Otro líder del TGWU pensaba que "manejamos el asunto educando a nuestros miembros acerca del poder que tienen sobre el 'líder de equipo'" (TGWU 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Luton).

[196] "Parte de nuestra educación se coordina a nivel nacional, pero obviamente esto es sólo hasta cierto punto. Gran parte del esfuerzo de educación se da a nivel regional, y algunas regiones ven, si quieres, que se le debe prestar una mayor atención a la educación; otras puede que se lo den a la organización [sindical], a la seguridad e higiene en el trabajo o al entrenamiento de los 'shop stewards" (TGWU 'Automotive Group', secretario general). Opinión confirmada por TGWU 'senior shop steward' 2, Vauxhall-Luton).

[197] Siglas de 'human resource management' y 'total quality management', denominaciones en las que estaba incluído el trabajo en equipo.

[198] Confirmación de la celebración y localización de esos cursos, por parte de TGWU 'senior shop steward' 4, Vauxhall-Luton, y por el 'national director of research and education' del TGWU.

visto bueno (véase más arriba, pgs. 387 y ss.). Dichos cursos estaban destinados a la totalidad de los 'shop stewards' del TGWU en la planta. Los cursos estaban dedicados a diversos temas, siendo el 'trabajo en equipo', que por entonces se reducía al acuerdo 'Meeting the Challenge', el tema preferente. A dicho acuerdo se le dedicaban tres días, de la totalidad del tiempo de formación de cada 'steward' (TGWU, Region 1, 1991(a); 1991(b)).

¿En qué consistían los cursos dedicados al 'Meeting the Challenge'?. Puesto que la amenaza fundamental radicaba en que el 'team leader' sustituyera al 'shop steward', se trataba, en primer lugar, de que este último reforzara la conciencia de las funciones que debía desempeñar en el taller; en segundo lugar, de ejemplificar y detallar el tipo de conflictos habituales que se podían dar con el 'líder de equipo' en el taller. La primera parte correspondería a una presentación de las funciones del 'shop steward' por parte de un 'tutor' del sindicato "porque los 'stewards' debían saber para qué estaban ahí"[199]; la segunda, a una serie de 'role playings' en los que se escenificaría la respuesta de los líderes sindicales a los diversos dilemas posibles que planteara el trabajo en equipo[200]. Los 'role playings' estaban divididos en lo que el 'education officer' de la Region 1 denominaba 'managers' brief' y 'members' brief'. Un ejemplo del segundo sería el siguiente:

> "Así que un miembro [del sindicato] está sentado en una reunión de equipo [team briefing] con el 'líder de equipo'. Se le sugiere [al trabajador] que puede mejorar la producción haciendo x, y o z (...). Ello viola cosas pactadas, ya sea porque trabajaría por encima de lo que le pagan, o por debajo de unos mínimos de seguridad e higiene...". El objetivo, según este

[199] "They should know what they stand for" (TGWU 'education officer', Region 1).

[200] "You try to get the shop steward more proactive in interrogating people, asking questions, and more suspicious. That's what you try to get".

> entrevistado, era que el 'shop steward' observara esto y "escenificara" su respuesta.

En el 'managers' brief', el 'shop steward' se enfrentaba a otro dilema, esta vez propiciado por un directivo, no por un miembro del equipo o del sindicato. El ejemplo que me ponía consistía en que uno de los presentes, representando a un mando, le comentara al 'shop steward': "'mira, los miembros [del equipo] han decidido esto'. El 'shop steward' no sabría nada de ello. El trabajo del 'shop steward' consistiría en entrevistar a los miembros y descubrir qué había pasado en la reunión de equipo (porque no estaba allí) y después entrevistar al mando, recoger su punto de vista y sugerir un curso de acción".

La cosa no era tan fácil: "primero, tratas de convencer al mando, pero si te dice que por aquí [negativa del mando], ¿qué haces?; ¿vas a informar al convenor?". La función de todas estas escenificaciones era que en la vida real no ocurrieran "cosas que sienten un precedente. Porque te puedes encontrar con un panorama peor, en el que un 'steward' ha dado su visto bueno, y entonces el 'manager' a un nivel más alto espera que todos los demás 'stewards' [por debajo de él] transijan también (...). Este era el tipo de mensajes que queríamos transmitirles"[201].

En el caso de Vauxhall-Ellesmere Port, el esfuerzo de formación de los 'shop stewards' no fue tan sistemático como en el caso de Vauxhall-Luton. Aparte de que la Region de la que dependía la educación de los 'shop stewards' de esta planta era distinta, en Vauxhall-Ellesmere Port se habían adoptado ya medidas de formación (o información) acerca de la 'producción

[201] No obstante, en Vauxhall-Luton se oía alguna voz crítica y escéptica acerca de esta educación provista por la Region 1. Según alguno de los 'senior shop stewards' de esta planta, muchos 'shop stewards' de base no tenían todavía una visión clara "de qué iba el asunto" (TGWU 'senior shop steward' 4). Para este entrevistado tenía más importancia la educación informal que, día a día, iban proporcionando los 'shop stewards' más veteranos y mejor formados a los más novatos.

ajustada' antes de que la empresa intentara introducir allí nada parecido. Por otro lado, Vauxhall-Luton se benefició del hecho de que, para cuando la empresa intentó introducir el trabajo en equipo, la política de educación acordada en el TGWU a nivel estatal estaba más desarrollada que en el caso de Ellesmere Port[202]. Aún así, también en Vauxhall-Ellesmere Port se constataba una preocupación por la educación de los líderes sindicales de base que no existió en el caso de las empresas españolas. Uno de los líderes sindicales del TGWU en Vauxhall-Ellesmere Port la consideraba el recurso fundamental para "armar" a los 'shop stewards'. Con ella se podrían enfrentar a "distintas situaciones con tres, cuatro, cinco 'líderes de equipo', y defenderse correctamente a si mismos" (TGWU 'shop steward' 1). El 'convenor' del TGWU en la planta afirmaba:

> "Tuvimos seminarios con todos nuestros 'shop stewards' en los que se les explicó en qué consistía la 'producción ajustada', cuáles eran sus implicaciones y cómo abordarla" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

Fue en tales seminarios donde aprendieron, por la experiencia de otros lugares de trabajo, que una oposición frontal sería desastrosa. También aprendieron qué garantías había que pedir para aceptarlo.

"Mucho antes de que fuera firmado el V6 Engine Agreement", el TGWU en Vauxhall-Ellesmere Port organizó una conferencia internacional en la sede del sindicato en Liverpool que trató sobre los 'nuevos métodos de gestión' (new management techniques)[203] (TGWU 'senior shop steward' 5). A ese seminario

---

[202] De esa opinión era uno de los 'senior shop steward' del TGWU en Vauxhall-Luton: "ellos [Ellesmere Port] fueron como los conejillos de indias; nosotros, gracias a Ellesmere Port, sabíamos lo que se nos venía encima" (TGWU 'senior shop steward' 5).

[203] Confirmación por parte de TGWU 'senior shop steward' 2, Vauxhall-Ellesmere Port; y TGWU 'senior shop steward' 4, Vauxhall-EP.

acudieron sólo los 'senior shop stewards' del sindicato en la planta. Después de tal conferencia, "cuando volvimos aquí, tuvimos 'shop stewards committees', hablamos con los 'stewards', los trajimos a la oficina [del sindicato en la fábrica] y repasamos con ellos, punto por punto, lo que se había tratado en la conferencia. Era como si se tratara de formación [a lot of it was like training, as it went on]" (TGWU 'senior shop steward' 5). Los que habían asistido a la conferencia también servían como punto de referencia para las consultas que eventualmente les trajeron los 'stewards' de base: "de forma lenta pero segura el mensaje se transmitió por toda la fábrica".

Otra de las iniciativas de educación promovidas por el 'shop stewards committee' de Vauxhall-Ellesmere Port fue entregar una copia del trabajo de Mike Parker y Jane Slaughter, dos miembros del sindicato canadiense del automóvil (Canadian Auto Workers, CAW), a cada uno de sus 'shop stewards' en la planta[204] (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

Los 'shop stewards' de Vauxhall-Ellesmere Port no se beneficiaron de forma directa de ningún programa de formación como el que se había dado en Vauxhall-Luton; precisamente por ello no fue necesario negociar con la empresa la asignación de un tiempo específico a tal fin[205]. Los representantes sindicales que acudieron a los cursos eran representantes 'a tiempo completo'. No obstante, los líderes del TGWU entrevistados en la planta del Merseyside parecían estar satisfechos con el resultado de la formación:

---

[204] Confirmación por otros líderes sindicales del TGWU: "había también libros, folletos y otros textos que animamos a los 'stewards' y 'senior shop stewards' a que leyeran, para que se educaran a si mismos en las nuevas técnicas de gestión [new management techniques]" (TGWU 'senior shop steward' 3).

[205] Esta es también la razón de que no fuera necesaria, como en Vauxhall-Luton, la intervención de 'oficiales' del sindicato para negociar con la empresa la concesión de un tiempo de formación a los 'shop stewards' de base, a costa de las responsabilidades que debían cumplir con la empresa.

> "Sabíamos lo que se nos venía encima. Así que nos preparamos para ello. Contactamos con gente de 'Labour Notes'[206], les trajimos aquí, tuvimos seminarios, conferencias... Nos aseguramos de que sabíamos exactamente de qué estábamos hablando" (TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Ellesmere Port).

6.2.2. Vaguedad en la definición de lo acordado a nivel de planta

De forma muy significativa en Vauxhall-Ellesmere Port (y de manera menos obvia en Vauxhall-Luton), los sindicatos siguieron una estrategia de vaguedad durante la negociación con la empresa. No querían que los términos con los que se estableciera la nueva organización del trabajo fueran muy precisos. La vaguedad en los acuerdos a nivel de planta conllevaría que los detalles de la nueva organización del trabajo hubieran de ser negociados a nivel de taller, entre los directivos de rango medio y supervisores, por un lado, y los 'senior shop stewards' y 'shop stewards' de base, por otro. El papel negociador y regulador del 'shop steward' resultaba así indirectamente reforzado. Debido a que no constituye en si misma una garantía provista por los acuerdos, esta estrategia ha sido considerada como una más de las 'acciones' emprendidas por los sindicatos para contrarrestar los efectos negativos del trabajo en equipo.

En Vauxhall-Luton, uno de los directivos de nivel medio entrevistados en la planta, reflexionando sobre la introducción del 'trabajo en equipo' en su taller, reconocía: "de lo que estamos hablando, supongo, es de cómo nosotros, la Body Shop unit, *interpretamos* el acuerdo 'Working Together to Win', por contraposición a Montaje Final [General Assembly] o el taller de Pintura [Paint Shop]"[207] (Body Shop, shift manager, Vauxhall-

---

[206] Organización sindical norteamericana.

[207] Algún sindicalista se refería también a reuniones mensuales que tendrían lugar entre los sindicalistas y los directivos de cada una de las áreas de la fábrica (Close Sixteen Meetings) y en las que se decidiría cómo se aplicaban a ellas los

Luton). Es decir, que había un margen para la interpretación, y, por lo tanto, para una negociación ulterior a nivel de taller[208].

El 'deputy convenor' del TGWU en esta planta aludía a que el verdadero problema del 'Working Together to Win' era "cómo interpretarlo". Ponía un ejemplo: según el nuevo acuerdo, "cuando una persona llega tarde [al trabajo] tres veces o más, el castigo es que tiene que volver a fichar durante un mes". Hacía poco se había dado un caso. La empresa había interpretado la letra del acuerdo como un 'mes de trabajo'; no obstante, la posición sindical era distinta: "un mes es un mes de calendario y ya está". El 'shop steward' había salido defendiendo este punto de vista (a favor del trabajador en cuestión) frente a la empresa. La vaguedad de la letra del 'Working Together to Win' había tenido aquí también un efecto de refuerzo sobre la posición del 'shop steward'.

Algo parecido ocurría con el sistema de rotaciones. El acuerdo hablaba de que se rotaría por los distintos puestos del equipo, pero no se decía cómo. Según el 'deputy convenor' del TGWU en Vauxhall-Luton, quienes de hecho estaban decidiendo cómo se llevaban a cabo dichas rotaciones eran el 'shop steward' y el 'foreman'. La vaguedad en el acuerdo inicial reforzaba de nuevo el papel de estas dos figuras, inicialmente amenazadas por la nueva organización del trabajo.

Uno de los 'senior shop stewards' del TGWU entrevistados en esta fábrica describía con rechazo la negociación en las plantas norteamericanas de fabricación de automóviles, donde "cubren todo [en la negociación], de la A a la Z"; ellos no querían eso: "la nuestra se deja deliberadamente abierta [loose] por parte de nuestros negociadores, de manera que quienquiera

---

acuerdos conseguidos a un nivel superior (TGWU 'shop steward' 4, Vauxhall-Luton).

[208] En esta línea, el 'Working Together To Win' reconocía la existencia de "entendimientos locales y acuerdos" que no cubría y afirmaba: "dichos acuerdos seguirán en vigor en tanto en cuanto no choquen con la ejecución y operacionalización de este Acuerdo" (Vauxhall, 1992: 9).

que sea fuerte en el taller pueda decir 'esto es lo que quiere decir [el acuerdo previamente firmado]; tu interpretación no es la correcta" (TGWU 'senior shop steward' 5).

Indudablemente, ello suponía confiar en que la fuerza del sindicato en el taller era superior a la de la dirección de la empresa. En efecto, este entrevistado confirmaba que "eso nos deja con la gran responsabilidad de mantener al día a nuestros shop stewards". Otro líder del TGWU, que también percibía la vaguedad en la negociación seguida por su sindicato en Vauxhall-Luton[209], se manifestaba en el mismo sentido: "eso es bueno para aquel que sepa usarlo, y que tenga el poder... Si eres 'shop steward' y sabes lo que haces, puedes hacer que el 'rule book' parezca como quieres que parezca" (TGWU 'shop steward' 3, Vauxhall-Luton). Luego proseguía: "la mayoría de los 'rule book' son guías, de manera que la gente sepa alrededor de qué negociar[210]. Desde luego, esto plantea problemas, dependiendo de quien tenga un carácter más fuerte [en el taller], o quien sea más experimentado". La vaguedad en la negociación sólo podía funcionar si los 'shop stewards' de base estaban adecuadamente formados: una parte de la política sindical del TGWU en relación al trabajo en equipo se relacionaba así a la otra, reforzándose ambas mútuamente.

Otros entrevistados en Vauxhall-Luton no se mostraban tan confiados: "creo que nos salió un poco el tiro por la culata, porque he estado en reuniones donde yo mismo he interpretado [el acuerdo] de una manera, la compañía lo ha interpretado de otra (...). Al final, ellos tienen el poder de decir 'bien, yo soy quien lo interpreto de esta manera, el trabajador es expedientado; ¿qué vas a hacer?'" (TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Luton). Otro entrevistado estaba de acuerdo: "hasta cierto punto, esta idea [de dejar el acuerdo abierto] está equivocada" (TGWU 'senior

---

209 "Cuando negociaron el 'Working Together to Win' (...), lo dejaron deliberadamente difuso".

210 Cuando dice "gente", posiblemente se está refiriendo a los 'shop stewards' de base.

shop steward' 4, Vauxhall-Luton). Incluso algún entrevistado no creía que el hecho de que no se hubiera llegado a un mayor detalle en la negociación a nivel de planta "fuera algo deliberado" (TGWU 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Luton).

La vaguedad como estrategia de negociación era mucho más clara en Vauxhall-Ellesmere Port. En la Introducción del 'V6 Engine Agreement' se reconocía que "existen ciertos entendimientos y acuerdos locales que no son cubiertos específicamente por este acuerdo. Continuarán en vigor en la medida en que no entren en conflicto con la ejecución de este acuerdo" (Vauxhall-Ellesmere Port, 1990: 1). A pesar de esto último, como en el caso de Vauxhall-Luton, cualquier desacuerdo que se detectara entre dichos acuerdos locales y el nuevo acuerdo que se firmaba habría de ser llevado al Joint Plant Committee. Ello no dejaba en absoluto claro que tales acuerdos fueran a servir de control y freno del nuevo acuerdo que se firmaba, pero, en cualquier caso, la puerta estaba abierta para ello.

El 'personnel manager' de la planta reconocía la vaguedad que existió en la negociación: "los principios y las bases [del trabajo en equipo] fueron negociadas a nivel del Joint Plant Committee, [pero] su ejecución en las diversas partes de la fábrica fue discutida a un nivel más bajo" (Vauxhall-Ellesmere Port, 'personnel manager'). La fábrica estaba dividida en cuatro departamentos; la introducción del 'trabajo en equipo', en sus detalles, habría de ser negociada entre el 'manager' que llevaba cada uno de dichos departamentos y los 'shop stewards' que hubiera en él. Confirmaba que esta negociación ulterior no solía dejar un rastro escrito ("more informal way"). Un ejemplo de un elemento del 'trabajo en equipo' que era dejado abierto por parte del acuerdo a nivel de planta era cómo iban a ser divididas las antiguas secciones en 'equipos': tal división estaría sujeta a una negociación entre los 'shop stewards' y los 'unit managers' en el taller (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

Según el 'convenor' del TGWU en la planta, "no queríamos un gran documento [a big document]; queríamos que su redacción fuera ambigua [we wanted the wording to be

ambiguous[211]]" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). El 'deputy convenor' confirmaba tal postura: "Nosotros no queríamos que estuviera todo detallado, porque, si te comprometes enteramente a algo, te quedas con eso (...) no queríamos que las cosas fueran blanco o negro". Si había una formulación abierta del cambio, "cuando llega el momento de la interpretación [del acuerdo], o de sentarse y desarrollarlo, puedes introducir una interpretación en él, mientras que si es blanco o negro... [no puedes]" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). Un tercer 'senior shop steward' confirmaba que uno de los esfuerzos de la negociación, por la parte sindical, estuvo dirigido a "darte mayor flexibilidad [leeway] en las negociaciones... a poner un poco de ambigüedad en el acuerdo, a hacerlo más interpretable" (TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Ellesmere Port). Un poco más tarde, confirmaba que el sentido de ello era dejar más libertad al 'shop steward' para interpretar el acuerdo[212].

También se obtenía una confirmación de esta estrategia en las filas del AEEU: "Entonces dijimos [los sindicatos] que, puesto que tenemos muchos, muchos acuerdos, tanto a nivel local [taller] como a nivel de planta, esos acuerdos permanecerían en vigor hasta, o a menos, que saliera a la luz que eran contrarios al espíritu del acuerdo [que se iba a firmar]. Si esto ocurriera, dichos

---

[211] En otra entrevista repetía la misma expresión ("we wanted the wording to be ambiguous") refiriéndola al hecho de que "aquí todo se negocia con el 'shop steward'" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port, 27/V/1996).

[212] El 'convenor' del TGWU afirmaba: "tenemos un acuerdo general que luego va al Taller de Pintura, o al de Montaje. Entonces los 'shop steward' en ese taller en concreto, se meten en aspectos como cuánta gente hay en equipo, dónde se ubicará el equipo... cuál será su 'physical layout'" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). Confirmaciones ulteriores de la vaguedad perseguida por el TGWU durante la negociación del trabajo en equipo en Vauxhall-Ellesmere Port, en entrevistas con: TGWU 'senior shop steward' 3; TGWU 'senior shop steward' 6. Este último planteaba su propia experiencia: "hablando de mi mismo, llego a más acuerdos con mi 'shift manager' de los que tengo que cumplir en virtud del V6 Engine [Agreement]".

acuerdos [previos] serían sometidos a discusión y negociación para alterarlos o modificarlos" (AEEU 'convenor'). Mucho más importante es lo que este entrevistado dijo a continuación: "esto emplazó... ciertos derechos de negociación y discusión de nuevo en el taller"[213]. El entrevistado era consciente de que esta era una medida que reforzaba el papel del 'shop steward' en el marco de relaciones laborales en la empresa.

6.2.3. Incompatibilidad entre el puesto de 'shop steward' y de 'team leader'

Como complemento a la voluntad de diferenciar claramente al 'líder de equipo' del 'shop steward', el TGWU desarrolló una política interna de incompatibilidad entre ambos cargos: "Cuando empezamos a darnos cuenta de que los 'shop stewards' podían ir a por ese cargo, y acabar teniendo al mismo tiempo el trabajo de 'líder de equipo' y de 'shop steward', desarrollamos nuestra propia política de decir, si tu solicitas el trabajo de 'líder de equipo', debes dimitir como 'steward'"[214] (TGWU 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Luton). Ponía el caso de un 'shop steward' del Body Shop que solicitó el puesto de 'líder de equipo': "nos fuimos a por él, pero no quería dimitir (...) Al final no consiguió el puesto de 'líder de equipo', pero no le puedes quitar sus credenciales [como 'shop steward']: la gente le ha votado. Así que permaneció como 'steward', pero fue

[213] "So, that put some... negotiating and discussion rights back into the shopfloor".

[214] Confirmación en entrevista con el 'convenor' del TGWU en la planta. Preguntado por la posible existencia de 'shop stewards' que fueran 'líderes de equipo', contestaba tajante: "No, nuestros estatutos no nos lo permiten [our constitution doesn't allow for it]" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Luton). El 'deputy convenor' afirmaba, en relación a un posible solapamiento de las dos posiciones: "Hay un conflicto de intereses ahí. La empresa intenta ganar esa posición para si misma. Si eres pagado por la empresa, ya no representas a los trabajadores, sino a la compañía" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton, 22/V/1995).

expulsado del 'shop stewards committee'". Otros entrevistados admitían que se habían dado casos de 'shop stewards' que solicitaban el trabajo de 'líder de equipo' y confirmaban la incompatibilidad entre ambos cargos que había establecido el sindicato (TGWU 'shop steward' 2, Vauxhall-Luton).

En Ellesmere Port, se recibía la misma confirmación de que no les estaba permitido a los 'shop stewards' tener el puesto de 'líderes de equipo': o eran una cosa o eran la otra: "Así que [los pocos que solicitaron el puesto de 'líder de equipo'] dimitieron" (TGWU 'shop steward' 4, Vauxhall-Ellesmere Port). Este entrevistado añadía que "esto les tocó las narices a la gente [los trabajadores]: en vez de decir 'es un buen chico, es un 'steward', los empezaban a tratar de traidores". Otro 'senior shop steward' del TGWU en esta planta confirmaba que "no puedes tener un pie en los dos sitios, no te puedes poner dos sombreros; no puedes ser 'líder de equipo' un minuto y 'shop steward' al minuto siguiente"[215] (TGWU 'shop steward' 1, Vauxhall-Ellesmere Port).

Esta visión era compartida por instancias del sindicato más allá de la empresa. El 'tutor' del TGWU en la Region 1, preguntado por si creía oportuno que el 'líder de equipo' fuera elegido por sus propios compañeros, como forma posible de evitar su efecto pernicioso, pensaba que más bien podía ocurrir al contrario: "una estrategia de la compañía bien puede ser la de tratar de implicar tanto al 'shop steward' que él mismo comprometa los principios fundamentales del sindicato" (TGWU 'tutor', Region 1). Informaba que el TGWU se había opuesto a que sus 'shop stewards' fueran 'líderes de equipo', declarando incompatibles ambos cargos. En otro momento de la entrevista, afirmaba: "si los 'shop stewards' se convierten en líderes de equipo, pueden ser considerados 'agentes dobles' [double agents]".

---

[215] "Querían [la empresa] que los 'shop stewards' solicitaran el puesto de 'líder de equipo'; nosotros creíamos que no se podían combinar ambas cosas" (TGWU 'senior shop steward' 4, Vauxhall-Ellesmere Port).

El 'education officer' de la misma Región, preguntado también por la oportunidad de que los 'shop stewards' se convirtieran en los 'líderes de los equipos', decía: "nosotros animamos a los 'stewards' a que *no* intenten asumir los dos cargos, porque tu responsabilidad [como 'líder de equipo'] es desarrollar un cierto papel de gestión [to carry out a mainly management brief], y te vas a encontrar un poco... descolocado, siendo a la vez 'supervisor' y 'shop steward'" (TGWU 'education officer', Region 1). Posiblemente el 'shop steward' corriera el riesgo de perder un tanto de legitimidad entre sus compañeros, al verle éstos desempeñando funciones que, según este entrevistado, eran más propias de un supervisor.

6.2.4. Pugna a nivel de taller por el mantenimiento de los "derechos" de los shop stewards

Finalmente, de las entrevistas con los líderes sindicales del TGWU se deducía que, una vez firmado el acuerdo, había comenzado una pugna constante y sorda entre el 'líder de equipo' y el 'shop steward': el primero, por completar la tarea que la empresa le quería asignar; el segundo, por mantener el 'statu quo'. Había dos matices de esta "lucha diaria": por un lado, los 'shop stewards' trataban de defender sus atribuciones en el taller, estando constantemente alerta de una posible apropiación de las mismas por parte del 'líder de equipo'; por otro lado, trataban de atraerse a los 'líderes de equipo' al ámbito de influencia sindical.

La primera faceta de esta pugna diaria en el taller se daba fundamentalmente con aquellos 'líderes de equipo' en los que el proceso de mentalización emprendido por la empresa había surtido efecto, de tal manera que era realmente necesario defender la posición del 'shop steward': "La fricción entre el 'shop steward' y el 'líder de equipo' se daba sólo en las áreas en las que el 'líder de

equipo' pensaba que era el 'supervisor'"[216] (TGWU 'senior shop steward' 5). Se trataba, según este entrevistado, de recordarle que era un trabajador como los demás: "Cosas como disciplina, niveles de absentismo, cosas de esas, no son tu trabajo; es el trabajo del 'supervisor'".

Comenzaremos por exponer los casos que se daban en Vauxhall-Luton. Otro líder del TGWU en esta factoría se refería a una situación parecida a la mencionada por el sindicalista citado anteriormente:

> "A veces tienes alguna discusión con un 'líder de equipo', porque se cree un 'manager'. Le tienes que poner en su sitio: 'un momento, tú no estás aquí para hacer eso' [para asumir ese tipo de funciones]" (TGWU 'shop steward' 3, Vauxhall-Luton).

En esta planta, habían ideado incluso un sistema que permitiera a un solo 'shop steward' mantener esa pugna diaria con varios 'líderes de equipo':

> "Lo que intentamos hacer es, si tienes treinta personas divididas en equipos de diez, y hay un solo 'shop steward' en uno de ellos, tratamos de que el 'shop steward' identifique un enlace sindical [link man] en los otros dos equipos, de tal manera que no deje nunca de tener influencia sobre ellos e información de lo que ocurre en ellos" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Luton).

Algún comentario revelaba la efectividad de esta dialéctica diaria con el 'líder de equipo'. Así, según uno de los líderes del TGWU, en la mayoría de los roces que se podían dar

---

[216] Otras entrevistas confirmaban que el proceso de mentalización de los 'líderes de equipo' por parte de la empresa había sido sólo parcialmente exitoso, habiendo 'líderes de equipo' más proclives a la empresa que otros: "muchos 'líderes de equipo' son buenos miembros del sindicato (...) Hay dos caminos diferentes que pueden tomar los 'líderes de equipo: o se ven a si mismos como uno más del equipo o... probablemente el 50% se ven a si mismos como un tipo de mandos" (TGWU 'shop steward' 3, Vauxhall-Luton).

con el 'líder de equipo', "no se suele llegar al punto de que el 'shop steward' [por un lado] y el 'líder de equipo' y el 'supervisor' [por otro] discutan el asunto; suele ser más el caso de que el 'shop steward' se acerque a decirle algo al 'líder de equipo' y no pase la cosa de ahí. Se trata de hablar al 'líder de equipo' como a un miembro más del sindicato" (TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Luton). Otro 'shop steward' del TGWU comentaba que, en los pocos casos en los que, a pesar de la letra del acuerdo, el 'líder de equipo' pretendía asumir un papel disciplinario de cara a sus compañeros, "sencillamente, el 'shop steward' se acercaba a él y le decía que no podía tolerar tal cosa" (TGWU 'shop steward' 4, Vauxhall-Luton).

En Vauxhall-Ellesmere Port, surgían también ejemplos de cómo se había desarrollado esa pugna entre el 'shop steward' y el 'líder de equipo'. Derivado de esa indefinición que los propios sindicatos habían buscado en el acuerdo, había detalles prácticos que había que resolver, y que, por no estar previamente establecidos en el acuerdo, era necesario negociar a nivel de taller. Uno de tales elementos era la 'ruptura' de las antiguas 'secciones' en equipos: qué trabajadores de la antigua sección iban a ir a parar a qué equipos. "Ellos dijeron que querían que el 'supervisor' determinara quién iba a parar a cada equipo, y que el 'líder de equipo' intervendría en ello. Nosotros dijimos 'de ninguna manera'"[217] (TGWU 'shop steward' 4, Vauxhall-Ellesmere Port). Se produjo así una pugna entre los 'shop stewards' y la dirección de los talleres por determinar cómo se asignarían los trabajadores a los equipos.

[217] El 'convenor' de este sindicato confirmaba que esta fue una de las grandes cuestiones del 'trabajo en equipo' que quedó relegada a la negociación en el taller: "uno de los principales problemas con los que te enfrentas es la división de 'grupos' en 'equipos'". Cómo se dividen los equipos, quién se lleva los mejores trabajos... eran cuestiones relativas que salían a la luz entonces, y en torno a las cuales había que negociar (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

Los ejemplos abundaban en Vauxhall-Ellesmere Port. Uno de los sindicalistas entrevistados mencionaba la asignación de vacaciones a miembros del equipo y su exposición en el tablón correspondiente. Según él, la empresa trató de que los 'líderes de equipo' fueran los que decidieran quién tomaba o no vacaciones y lo expusieran en el tablón del equipo: "nosotros dijimos 'no, ese no es tu trabajo', y lo paramos". El entrevistado insistía en que esto no estaba escrito en ningún lado, no era un normativa que el 'shop steward' tuviera escrita en un manual, o un acuerdo con la dirección del taller que hubiera sido previamente recogido por escrito. Se trataba de acuerdos informales que los 'shop steward', mediante esta labor de contención, trataban de preservar (TGWU 'shop steward' 4, Vauxhall-Ellesmere Port).

También mencionaba un cambio técnico que se produjo en el Body Assembly: "Cuando cambiaron el Body Aseembly aquí (...) dijeron 'queremos traer al 'foreman' y al 'team leader' y al 'shop steward' para que hablen de cómo va a ser'; nosotros dijimos 'no, no lo haréis; traed al 'shop steward' y al 'foreman'; el 'líder de equipo' no es parte en ningún 'procedure'" (TGWU 'shop steward' 4). Otro sindicalista del TGWU confirmaba la oposición sindical en este caso:

> "...y hablaríamos con los 'líderes de equipo', porque todavía son afiliados a nuestro sindicato. Les diríamos que ese no es su trabajo, discutir ese tipo de cambios, o la implicación de esos cambios en la reducción de la fuerza de trabajo; ese es trabajo del 'shop steward' y el 'foreman', o del 'unit manager' y el 'senior shop steward'" (TGWU 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Ellesmere Port).

Tanto en el caso del AEEU como en el del TGWU en Vauxhall-Ellesmere Port, había una estrategia consciente de disputa constante del terreno al 'líder de equipo' por parte del 'shop steward'. El 'convenor' del AEEU, después de referirse a casos en los que los 'líderes de equipo' habían hecho en efecto el juego a la empresa, en el sentido de marginar al 'shop steward', manifestaba: "pero no se salen con la suya; el 'shop steward', por

regla general, les frena [pull them up] y obtenemos una implicación en el asunto". Uno de los líderes sindicales del TGWU hacía figurar explícitamente como estrategia del sindicato un "diálogo regular de los 'stewards' y 'senior shop stewards' con nuestros afiliados, con los líderes de equipo (...) para advertirles de que no ocurrieran ciertas cosas" (TGWU 'senior shop steward' 3).

Como hemos visto, una de las tácticas usadas por los sindicalistas, al menos en el caso del TGWU, era recordar a los 'líderes de equipo' su pertenencia al sindicato:

> "Se han dado casos en los que los líderes de equipo' han discutido ciertas cosas en las reuniones de equipo que no debían discutir. Entonces el 'shop steward' y el 'senior shop steward' hemos tenido necesidad de hablar con el 'líder de equipo' delante del 'supervisor' y recordarle: 'todavía eres miembro de nuestro sindicato; no debes discutir este tipo de cosas, porque no es tu trabajo, es el trabajo del 'shop steward'"[218] (TGWU 'senior shop steward' 3).

La segunda faceta del trato diario con los 'líderes de equipo' se daba, precisamente, con aquellos en los que el proceso de mentalización no había sido tan efectivo, y que mostraban signos de descontento por asumir una responsabilidad no adecuadamente retribuida. Los sindicatos tratarían de atraerse a estos 'líderes de equipo' al ámbito de influencia sindical. En estos casos, una figura nueva, presuntamente creada para reafirmar el poder de decisión de la empresa en el taller, se convertía en una pieza más del engranaje sindical.

En Vauxhall-Luton, el 'senior shop steward' 4 del TGWU manifestaba que se estaba dando un esfuerzo en el taller "por mantener a los 'líderes de equipo' de nuestro lado". ¿Cómo se

---

[218] Confirmación de esta táctica, en entrevista con TGWU 'senior shop steward' 5 (Vauxhall-Ellesmere Port), quien, no obstante, comentaba que, aunque funcionaba en la mayoría de los casos, algunos 'líderes de equipo' "les mandaban a la mierda".

daba tal esfuerzo?. "Educándoles: 'están queriendo que hagas el trabajo del 'foreman' por la mitad de precio'". El 'deputy convenor' del TGWU confirmaba este punto: "de lo que se trata es de decirle al chico ['líder de equipo']: 'oye, tu estás haciendo mucho trabajo y no te pagan lo suficiente; si quieres hacerlo de esta forma, vamos a exigir que te paguen un porcentaje'. De esa forma les convencemos" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton).

Ambas facetas de la estrategia de relación con el 'líder de equipo' podían resultar conflictivas: por un lado, se trataba de contenerle; por otro lado, de atraerle: "Así que teníamos un problema aquí, porque había gente diciendo 'que le jodan al líder de equipo', y había líderes de equipo que estaban pensando que estábamos diciendo eso, lo cual no era así, porque ellos son afiliados a nuestro sindicato, y todavía tenemos que representarles[219]" (TGWU 'convenor'). Se creaba una situación delicada: "Ellos, atrapados en la mitad. En su cabeza, no son trabajadores de producción, pero tampoco son supervisores, aunque algunos se creen que lo son".

6.3. Matices de la reacción sindical

Hasta aquí hemos tratado la reacción sindical como un todo, por considerar que la valoración sindical del cambio fue muy similar en una y otra planta, y en uno y otro sindicato. No obstante, hay matices que es necesario destacar para tener una visión precisa de la reacción sindical al trabajo en equipo en Vauxhall.

6.3.1. Diferencias entre Vauxhall-Luton y Vauxhall-Ellesmere Port

[219] Confirmación por parte del 'deputy convenor' del sindicato: "tenemos que tener mucho cuidado, porque si atacas al 'líder de equipo', [tienes que considerar que] es tu miembro [de tu sindicato]".

La negociación en Vauxhall-Luton llevó más meses y fue bastante más azarosa que la que se dio en Vauxhall-Ellesmere Port. Ello podría ser atribuido exclusivamente a la posición negociadora más débil de los sindicatos en esta última planta. Sin embargo, las declaraciones sindicales revelaban un mayor temor al trabajo en equipo en la planta del Bedforshire. Ya hemos visto como el 'convenor' del AEEU en Vauxhall-Ellesmere Port se mostraba menos receloso del cambio que su equivalente en Vauxhall-Luton Luton. Hemos visto también como, si bien el 'líder de equipo' provocaba preocupación en Vauxhall-Ellesmere Port como posible agente de marginación sindical, el temor a la socialización del mismo en los valores de la empresa era mencionado con menos frecuencia que en Vauxhall-Luton. Tampoco el cambio de mentalidad entre los trabajadores era tan temido como en Vauxhall-Luton. En tercer lugar, los casos de 'shop stewards' solicitando el puesto de 'líder de equipo' aparecían mencionados fundamentalmente en esta última planta[220]. En cuarto lugar, el temor a la presión mutua entre los miembros del equipo ['peer pressure'] era mencionado con más frecuencia en la planta del sur. Finalmente, la poca evidencia de marginación sindical constatada en el taller había sido denunciada por líderes sindicales en esta última, no en la planta del Merseyside.

Uno de los líderes sindicales del TGWU en Vauxhall-Ellesmere Port aludía a la diferencia en la aceptación del 'trabajo en equipo' que él había percibido entre las dos plantas. Mostraba el asombro que le produjo en su momento que "allá abajo se estuvieran rebelando contra el V6[221]":

---

[220] El TGWU 'shop steward' 1 en Vauxhall-E.P. mencionaba un solo caso en su centro de trabajo.

[221] Por referencia al 'V6 Engine Agreement', en el que estaba incluido el trabajo en equipo, y refiriéndose muy específicamente a éste último, aunque se le denominara de tal manera.

> "Nos hizo sonreír, porque solíamos ser la planta más militante. Habíamos aceptado el 'V6 Engine Agreement' para asegurar el trabajo en el futuro a nuestros miembros, y ahí estaban ellos, dándole patadas... ¡ellos, que solían ser los moderados!"[222] (TGWU 'senior shop steward' 5, Vauxhall-Ellesmere Port).

6.3.2. Diferencias intersindicales e intrasindicales en la reacción al trabajo en equipo

Aparte de los indicios de una valoración sindical ligeramente distinta en las dos plantas, otros indicios apuntaban a la existencia de matices que distinguían, tanto la valoración del cambio efectuada por los líderes del AEEU y del TGWU, como la efectuada en el seno de cada uno de dichos sindicatos. A ello estarán dedicadas las siguientes páginas.

6.3.2.1. Diferencias intersindicales (entre el AEEU y el TGWU)

Dentro del recelo general que provocaba el 'trabajo en equipo' en los sindicatos británicos (al menos a nivel de empresa), el TGWU parecía mostrarse más radicalmente contrario a dicho cambio que el AEEU. Declaraciones al respecto surgieron en las filas de uno y otro sindicato.

En Vauxhall-Ellesmere Port, uno de los representantes del TGWU afirmaba que "el AEEU hubiera firmado cualquier cosa" (TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Ellesmere Port). Otro 'shop steward' del mismo sindicato confirmaba que la posición del AEEU en relación al trabajo en equipo fue más moderada (TGWU 'shop steward'). El 'convenor', por su parte, afirmaba:

---

[222] Confirmación por parte de uno de los sindicalistas del TGWU en Vauxhall-Luton: "se sorprendieron allí en Ellesmere Port, tanto la dirección como los sindicatos, cuando Luton rechazó la oferta de la empresa" (TGWU 'senior shop steward' 5, Vauxhall-Luton).

> "El AEEU no es tan activo [como el TGWU] en controlar, o frenar, el impacto que pueden tener los equipos o los líderes de equipo. Sabemos que los líderes de equipo en las zonas del AEEU están más influidos por la empresa. Nosotros vamos por ahí, quitando cosas de los tablones, diciendo que no deben figurar en ellos, cosas como las vacaciones o los turnos; nosotros decimos que no deben ser parte del trabajo en equipo. Ellos [AEEU] lo dejan estar"[223] (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

En Vauxhall-Luton, el 'deputy convenor' del TGWU afirmaba: "a ellos [AEEU] no les importa el trabajo en equipo, porque no trabajan en la cadena" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton). Según el 'convenor' de este sindicato, mientras sus bases habían aceptado finalmente el trabajo en equipo por un estrecho margen de cien votos, las del AEEU lo aceptaron por mayoría ("tres votos a favor por uno en contra" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Luton). Un 'shop steward' del TGWU en el Body Shop de Vauxhall-Luton establecía la siguiente diferencia: "lo que te encuentras es que (...), mientras la gente del T&G están tratando de resistirse, o limitar el daño que puede ser hecho en el [número de] puestos de trabajo, los del AEEU poco menos que les dicen [a sus afiliados] 'seguid adelante, metéos en ello, sacad el dinero' [¿refiriéndose a la mejora continua?]"[224] (TGWU 'shop steward' 3, Vauxhall-Luton).

---

[223] El 'convenor' del AEEU en Vauxhall-Ellesmere Port también pensaba que se habían dado ligeras diferencias entre la posición de su sindicato y la del TGWU. Se refería, en concreto, a que el AEEU estaba más dispuesto a que se introdujera una retribución individualizada de los miembros del equipo en función de su rendimiento, cosa que el TGWU rechazaba. Finalmente, no se había introducido tal medida. Este entrevistado emitía más adelante una valoración general según la cual, a pesar de estos matices, "realmente no hubo grandes diferencias" entre el TGWU y el AEEU (AEEU 'convenor').

[224] Ulteriores confirmaciones de la posición más moderada del AEEU, en entrevistas con: 'senior shop steward' 1 y 4 del TGWU en Vauxhall-Luton. Más allá del ámbito de la empresa, el 'education officer' del TGWU para la Region 1, al explicar las exigencias de este sindicato para firmar el 'Meeting the

Incluso algún miembro del AEEU admitía una valoración ligeramente diferente a la del TGWU. El 'convenor' del AEEU en Vauxhall-Ellesmere Port admitía que "inicialmente el TGWU se mostraba más suspicaz" que el AEEU, en relación al cambio que se avecinaba, aunque, según él, las posturas de ambos sindicatos acabaron por aproximarse (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

Este matiz diferenciador entre la reacción al trabajo en equipo del AEEU y del TGWU no alcanzaba, sin embargo, la fractura que llegaba a darse entre las posturas hacia este cambio que se daban en ambos sindicatos a nivel nacional. Ello implicaba una cierta diferencia en la percepción/reacción ante el trabajo en equipo a distintos niveles sindicales, sobre todo en el caso del AEEU, como veremos a continuación. Esta diferencia en el seno del AEEU, entre la reacción sindical al trabajo en equipo a nivel de empresa y a nivel estatal, era lo que explicaba que, a pesar de las críticas a la mayor moderación de este sindicato que acabamos de ver, algunos líderes sindicales del TGWU apreciaran que su posición, a nivel de planta o empresa, en el fondo no era tan diferente a la del TGWU. Uno de los 'deputy convenors' del TGWU opinaba que la postura había sido muy similar por parte de los dos sindicatos ("todo el mundo estaba luchando en la misma línea") (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

6.3.2.2. Diferencias intrasindicales

A diferencia del caso español, en el que aún no se había desarrollado una política sindical *a nivel nacional* de cara a la introducción del trabajo en equipo en el momento de realización del trabajo de campo, en el caso británico tanto el AEEU como el TGWU sí habían desarrollado en su seno un proceso de discusión,

---

Challenge', aclaraba que, por el contrario, "el otro sindicato haría cualquier cosa, como si fueran mascotas [de la empresa] (...). Dirían que sí sin pensar con cuidado que significaba [aquello a lo que estaban accediendo]" (TGWU 'education officer', Region 1).

debate y posicionamiento claro cuando Vauxhall intentó introducir el cambio[225]. Ello nos permite comparar la reacción sindical al mismo encontrada en dicha empresa con la propugnada por la dirección de cada uno de esos sindicatos.

La comparación revela que, como en tantos otros temas, existía una importante fractura entre el sindicalismo británico más acá y más allá de los límites de la empresa. La posición acerca de los 'nuevos métodos de gestión de recursos humanos' era más proclive a su negociación y aceptación en instancias nacionales que en instancias locales del sindicato. Este era sobre todo el caso del AEEU, algunos de cuyos representantes a nivel de empresa abjuraban veladamente de la posición por la que el sindicato se había distinguido a nivel nacional.

6.3.2.3. Diferencias dentro del AEEU

6.3.2.3. A) Diferencias entre niveles sindicales

Varios indicios permitían suponer que la posición del AEEU hacia el trabajo en equipo no era la misma a nivel nacional que a nivel de lugar de trabajo. Antes de su reciente fusión, tanto el AEU como el EETPU, y sobre todo este último sindicato, se habían distinguido por la firma de 'single-union agreeements',

[225] Para un análisis más detallado, véanse Martinez Lucio y Weston, 1992; Fisher, 1995; Beaumont, 1991. Martinez Lucio y Weston resaltan, frente a Beaumont, la existencia de al menos tres posturas sindicales distintas hacia el 'human resources management' en el seno del TUC: una postura totalmente aquiescente, representada por el AEU y EETPU ('new realism'); una postura favorable a la negociación, representada por el GMB; y una postura totalmente crítica, representada por el TGWU. Fisher vino a matizar la postura de este último sindicato, resaltando su evolución hacia una mayor moderación ('proactive strategy'). A pesar de las diferencias en el seno del TUC, las condiciones organizativas del sindicalismo en la empresa británica propiciaban la existencia de una reacción sindical hacia el trabajo en equipo más uniforme a nivel de lugar de trabajo. Otros análisis resaltan la diversidad de la reacción sindical al HRM a nivel nacional (Bacon y Storey, 1996; Kelly, 1996).

acuerdos que daban el monopolio de representación de los trabajadores a un sindicato dentro de una empresa y que solían ir acompañados por la introducción del trabajo en equipo[226]. Tales acuerdos, firmados sobre todo en 'greenfield sites' (plantas de nueva apertura), habían provocado un enorme revuelo en el seno del TUC. El TGWU se había opuesto firmemente a los mismos, considerándolos un acto de insolidaridad sindical, y había logrado, junto con otros sindicatos, que fueran prohibidos por el TUC. A pesar de ello, tanto el AEU como el EETPU habían seguido firmándolos, lo que provocó su expulsión final del TUC[227].

De todo lo anterior, se podría inferir una postura totalmente favorable del AEEU hacia el trabajo en equipo, una pieza más de esos 'single-union agreements' de los que se ha hablado. Y así era... pero sólo a nivel estatal[228]. Como hemos tenido oportunidad de comprobar, aunque su postura era más moderada que la del TGWU, no se podía decir que los líderes sindicales del AEEU en la empresa fueran abiertamente favorables a la introducción del trabajo en equipo.

Se producía así una fractura en el seno del sindicato, del que eran conscientes, tanto sus miembros como los miembros del TGWU. Alguno de estos últimos se refería explícitamente a ello. En referencia a la situación creada en plantas como Nissan, en la que se había firmado un 'single-union agreement', con el resultado de que la tasa de afiliación era muy baja, uno de los líderes del TGWU en Vauxhall-Ellesmere Port afirmaba: "No estoy diciendo que haya que culpar al AEEU 'per se', como conjunto de personas, porque la gente del AEEU en el Merseyside es gente

---

[226] Según el 'national director of research and education' del TGWU, se trataba de una forma de paliar la merma en afiliación que venían sufriendo los sindicatos constituyentes del AEEU desde hacía tiempo (TGWU 'national director of research and education').

[227] Posiblemente, esta posición común del AEU y el EETPU contribuyó a la fusión de ambos sindicatos.

[228] Para un buen análisis de la postura a nivel nacional del AEU y EETPU hacia las 'nuevas prácticas de gestión de recursos humanos' (HRM), véase Martínez Lucio y Weston (1992: 80-81).

legal, buenos camaradas, buena gente..." (TGWU, 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Ellesmere Port).

En Vauxhall-Luton, uno de los líderes sindicales del TGWU afirmaba: "algunos de ellos ['shop stewards' del AEEU] son tan capaces de ver lo que está pasando como lo soy yo (...); el problema es que la política de su sindicato, en su conjunto, les dicta lo que pueden hacer; su política está elaborada a un nivel más alto que el suyo" (TGWU 'shop steward' 5, Vauxhall-Luton).

El 'deputy convenor' del TGWU ponía un ejemplo: un 'shop steward' del AEEU había aportado recientemente una sugerencia que había derivado, según él, en la eliminación de un puesto de trabajo dentro de su equipo. Ello había enfrentado a dicho 'shop steward' con otros 'shop stewards' de su propio sindicato: "Los 'shop stewards' del AEU en el Taller de Pinturas no quieren sentarse con él en las conferencias [¿del sindicato?]". Luego añadía: "esta mañana tres o cuatro delegados del AEU fueron a la oficina del ['convenor' del AEEU] diciendo que si esa persona no dimite, ellos no atienden ninguna entrevista", refiriéndose a entrevistas para la admisión de nuevos afiliados en el sindicato (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton). "De hecho –según otro de los líderes del TGWU en la planta- hay 'stewards' del AEU que han dejado su sindicato y se han venido al nuestro, porque se ven a si mismos... ven que no pueden moverse" (TGWU 'shop steward' 5, Vauxhall-Luton).

Aparte de todos estos signos, que confirmaban desde el sindicato rival una diferencia en la percepción del 'trabajo en equipo' a distintos niveles del AEEU, un pequeño detalle en una de las entrevistas sostenidas con uno de los líderes de este último era altamente revelador al respecto. A micrófono cerrado, uno de los líderes del AEEU en Vauxhall-Luton se distanciaba de otros dirigentes del AEEU a nivel nacional, o de los 'convenors' de las plantas japonesas establecidas en el Reino Unido (AEEU 'convenor', Vauxhall-Luton). También el líder del AEEU en Vauxhall-Ellesmere Port criticaba acuerdos como el de Nissan: "no parece, por lo que sabemos, que el sindicato haya tenido mucho impacto en Nissan". A continuación explicaba que las

condiciones de trabajo en esa empresa eran mucho peores que las de Vauxhall y que las atribuciones del sindicato, su sindicato, eran mínimas en la negociación con la dirección de la misma (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

Todo esto refuerza la idea de que hay factores organizativos, a nivel de empresa o de planta, que pueden explicar la reacción sindical a la introducción del trabajo en equipo.

6.3.2.3. B) Diferencias entre los antiguos AEU y EETPU

Incluso en el seno del AEEU a nivel de planta se daban matices en la valoración del trabajo en equipo entre los antiguos sindicalistas del AEU (ahora miembros de la Sección de Ingeniería del AEEU) y los antiguos líderes del EETPU (ahora miembros de la Sección de Electricistas de dicho sindicato). Mientras el antiguo AEU que, como sabemos, representaba a una minoría de trabajadores no cualificados de producción, se alineaba con el TGWU en la estrategia de proclamar incompatible el puesto de 'líder de equipo' con el de 'shop steward', el antiguo EETPU se mostraba favorable a que sus 'shop stewards' fueran también líderes de equipo. A ello se refería el 'personnel manager' de la fábrica de Luton[229]. El 'convenor' de la Sección de Electricistas del AEEU venía a ser una viva confirmación de este hecho: él mismo había sido 'líder de equipo' (AEEU 'deputy covenor', Electrical Section). Finalmente, como revela Carr, la Sección de Electricistas propuso que el 'líder de equipo' fuera elegido por los miembros del mismo, algo que estaba en perfecta sintonía con lo que los sindicatos españoles habían decidido, pero que ni el TGWU ni la Sección de Ingenieros del AEEU estaban dispuestos a admitir (Carr, 1994: 204).

[229] "El AEU y el TGWU no están de acuerdo en que los 'líderes de equipo' sigan siendo 'shop stewards' [en el caso de que tuvieran este cargo sindical previamente]. Pero el EETPU está contento con que el 'líder de equipo' sea 'shop steward'" (Personnel manager, Vauxhall-Luton).

6.3.2.4. Diferencias dentro del TGWU

En este caso, se trata menos de diferencias entre las distintas instancias del sindicato que de diferencias en el tiempo. En varias de las entrevistas sostenidas dentro y más allá de los límites de los dos centros de trabajo involucrados en este capítulo, tuve la oportunidad de confirmar lo que algunos observadores habían constatado ya respecto a la evolución general de la posición del TGWU respecto a los 'nuevos métodos de gestión de los recursos humanos' (Fisher, 1995; Martinez Lucio y Weston, 1992).

Un 'tutor' del TGWU para la Región 1 se refería a la evolución de su sindicato de una posición de oposición total al trabajo en equipo a otra que calificaba de 'positive involvement'. Esta última implicaba una percepción negativa del mismo, pero acompañada de una voluntad de entrar a negociarlo con la empresa:

> "Nuestra política en 1989 [a nivel de la totalidad del sindicato] era contraria a cualquier tipo de implicación con las nuevas prácticas de gestión. Cambiamos esta política en el periodo de 1989 a 1993: teníamos que implicarnos para controlar el asunto. Si no nos hubieras implicado, hubiera sido como la 'política del avestruz': tener la cabeza bajo la arena y un montón de cosas pasando por encima" (TGWU 'tutor', Region 1).

La Conferencia Bianual del TGWU celebrada en 1991 había acordado el establecimiento de un 'grupo de trabajo' encargado de deliberar acerca de la 'gestión de recursos humanos'. Las conclusiones a las que llegara serían sometidas a discusión en la siguiente Conferencia Bianual. Ese 'grupo de trabajo' estaba constituido por el 'vice-secretario general' del TGWU, Jack Adams, y los secretarios generales de las ramas sectoriales más afectadas por cambios recientes en la organización del trabajo (entre ellas, por supuesto, la del Automóvil). Fueron estos 'senior officers' los que empezaron a "promover una política más

'proactiva' en relación con el HRM [human resources management]" dentro del TGWU (Fisher, 1995: 11).

El informe entregado por este 'grupo de trabajo' a la Conferencia Bianual del sindicato celebrada en 1993 abogaba por una "revisión de la política del sindicato hacia el HRM"; "debido al empeoramiento de la situación política y económica, al continuo avance tecnológico, al cambio en las aspiraciones de los miembros del sindicato (más trabajadores de cuello blanco)", era necesario abandonar la postura de oposición frontal, hasta entonces sostenida[230]. Finalmente, no sin dificultades, la nueva postura propuesta del 'grupo de trabajo' fue asumida como política sindical por la Conferencia. Dicha postura consideraba la "adopción parcial del HRM" junto a una campaña de "concienciación, educación y formación" de los representantes sindicales. A ello era a lo que se denominaba 'positive engagement' (Fisher, 1995: 11-12).

No obstante, de nuevo se encontraban indicios de que esa evolución hacia la moderación del TGWU había sido más rápida a nivel nacional (en las instancias superiores del sindicato) que entre los sindicalistas a nivel de planta o empresa. En estos no debía haber calado tan rápido, puesto que algunos de ellos creían ver una diferencia entre la posición que mantenían y la que mantenían los 'oficiales' del sindicato: "A un nivel más alto dentro del sindicato ya había una política de aceptación del concepto de 'trabajo en equipo'"[231] (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton).

---

[230] Citado por Fisher (1995: 11).

[231] Carr introduce una dimensión temporal en el análisis de la reacción sindical al trabajo en equipo en Vauxhall-Luton (1994: 107-2084). En una primera fase, se habría dado una abierta hostilidad hacia el cambio; en una segunda fase, se habría buscado "domar" el cambio mediante la obtención de unas garantías por parte de la empresa; en una tercera fase, se habría dado "la aceptación sindical de la legitimidad del trabajo en equipo", algo así como una disposición tibiamente positiva hacia el mismo; la cuarta fase, aunque Carr no lo admite, es pura predicción: "the embracement of team working, and the amendment of union structures so that the work team becomes a core union group with a voice in union decision making" (207). Ni la tercera ni la cuarta fase

7. Factores de la reacción sindical

Como en otros capítulos, los factores que pudieron determinar la reacción sindical al trabajo en equipo han sido clasificados según su ámbito de actuación. Los 'factores internacionales' son aquellos cuyo ámbito de actuación supera las fronteras de cada uno de los casos nacionales de estudio. Son los factores que en principio más empujarían la reacción sindical por la senda de la convergencia de los sistemas nacionales y/o locales de relaciones laborales. Los 'factores nacionales' son aquellos cuyo ámbito de actuación es el país en el que se enmarca la empresa. Pueden ser factores que contribuyan a la aceptación o al rechazo del trabajo en equipo. Lo mismo ocurre con los llamados 'factores locales', propios exclusivamente de la planta o lugar de trabajo que se esté considerando. Tal clasificación de factores no es totalmente precisa, pues, como veremos, muchos de ellos interactúan entre sí a diferentes niveles. Aún así, he considerado que es la mejor forma de analizar los posibles determinantes de la valoración y actuación sindical.

7.1. Factores internacionales

A pesar de la valoración sindical del trabajo en equipo efectuada por los líderes sindicales británicos, y de las acciones tomadas para prevenir algunos de sus riesgos, tal cambio fue finalmente aceptado por uno y otro sindicato. En las consideraciones que los propios líderes sindicales hicieron de dicha aceptación, aparecían mencionados con frecuencia los factores internacionales sobre los que se fundaba la tesis de la

---

se corresponden con la evidencia empírica aportada en este capítulo; a lo sumo, la reacción sindical del TGWU al trabajo en equipo se quedó en la segunda de las fases establecidas por Carr.

convergencia (ver capítulo teórico). Se confirmaba así la presencia activa de tales factores.

7.1.1. Carácter multinacional de la empresa

El primero de los factores internacionales que contribuía a la aceptación sindical del trabajo en equipo era el carácter multinacional de la empresa. La posibilidad de divertir inversiones de una filial a otra (o de una planta a otra) reducía el margen de negociación de los sindicatos y les impelía a aceptar el trabajo en equipo. El ejemplo de Vauxhall-Ellesmere Port, donde este cambio fue introducido a cambio del establecimiento de una nueva planta de motores, era ya popular: había sido tomado como ejemplo por los propios defensores de la convergencia de los sistemas nacionales de relaciones laborales (Mueller y Purcell, 1992). Otras declaraciones en Vauxhall-Ellesmere Port confirmaban la importancia de este factor: "tuvimos dos cosas en consideración: una eran las inversiones que se nos ponían delante; la segunda, que el trabajo en equipo iba a ser introducido de un modo u otro" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). Otro de los líderes del TGWU en la planta lo expresaba así: "GM está diciendo 'por qué te tengo que pagar 24 dólares la hora, cuando al otro lado de la frontera pago 5, o 2'" (TGWU 'senior shop steward' 4, Vauxhall-Ellesmere Port). Un tercer líder sindical recordaba a un alto directivo de la compañía decir: "es fácil: o negociáis, o no conseguís más inversiones"[232] (TGWU 'senior shop steward' 5).

Más allá de cualquiera de las plantas involucradas en el estudio, el responsable de Automoción del TGWU pensaba que las empresas finalmente conseguirían introducir el trabajo en equipo,

[232] El carácter multinacional de la empresa funcionaba también como factor de la reacción sindical en Vauxhall-Luton. Según uno de los representantes sindicales en esta planta, "los argumentos [de la empresa] eran abrumadores: si no aceptáis esto, no habrá una planta aquí en cinco años" (TGWU 'shop steward' 4, Vauxhall-Luton).

aunque sólo fuera porque "amenazarán con cerrar la planta y mover la producción" a otro lado (TGWU 'Automotive Trade', General Secretary).

7.1.2. Visitas a factorías modelo

El carácter multinacional de la empresa estaba muy relacionado con una táctica de Vauxhall, ya observada en la filial española de General Motors: la de pagar a los principales líderes sindicales visitas a factorías modelo en las que ya se hubiera introducido el trabajo en equipo. Estas visitas posiblemente estaban destinadas a fomentar la idea de que tal cambio era imprescindible para mantener la competitividad de Vauxhall frente a otras filiales de la multinacional.

Uno de los 'senior shop stewards' de Vauxhall-Luton confirmaba que los 'convenors' de los principales sindicatos habían viajado a NUMMI, una 'joint venture' entre Toyota y General Motors cuya planta estaba localizada en California (EEUU) (TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Luton). Según este entrevistado, el objetivo era "obviamente" el de "lavarles el cerebro". También informaba de visitas a la planta de General Motors en Bélgica y en Zaragoza. Se trataba de visitas previas a que la empresa tratara de introducir el trabajo en equipo. En Vauxhall-Ellesmere Port, se había hecho lo propio: el 'convenor' del AEEU confirmaba los viajes a NUMMI y a IBC de los principales líderes sindicales de la planta[233] (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

7.1.3. Generalización de los cambios en el sector

[233] Confirmación ulterior, en entrevistas con: TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Elesmere Port, 20/V/1996; TGWU 'shop steward' 1, Vauxhall-Ellesmere Port. El primer entrevistado hablaba de que la compañía se llevó al 'convenor' y los dos 'deputy convenors' de su sindicato a NUMMI y CAMMI.

La visita a factorías modelo no sólo fomentaba entre los líderes sindicales la idea de la necesidad de adoptar el trabajo en equipo para poder competir adecuadamente con otras filiales; también contribuía a generar en ellos la conciencia de que este era un cambio que se estaba dando a escala mundial: "no es sólo Gran Bretaña; se está dando en todo el mundo, y en EEUU especialmente" (TGWU 'senior shop steward' 5, Vauxhall-Ellesmere Port). A ello hacía referencia también el 'convenor' del AEEU en Vauxhall-Luton, cuando mencionaba los cambios que se estaban dando en Ford UK o en Rover como condicionantes de la necesidad de aceptar el trabajo en equipo en Vauxhall (AEEU 'convenor', Vauxhall-Luton).

7.1.4. Competencia en un sector muy internacionalizado

La generalización del trabajo en equipo dentro del sector interactuaba a su vez con la conciencia que los líderes sindicales tenían de la fuerte competencia existente en él, y del hecho de que tal competencia se daba a un nivel internacional: los cambios que se estuvieran introduciendo en otros países, y que mejoraran la productividad de sus empresas de fabricación de automóviles, serían necesarios en Vauxhall, a riesgo de que esta empresa perdiera presencia en el mercado y acabara finalmente desapareciendo:

> "Para ser justos con Vauxhall (...), si no hubiéramos adoptado la 'producción ajustada', la filosofía de trabajo en equipo... no habría una fábrica [de Vauxhall] en Luton. Porque tienes que competir en un mercado; (...) si no lo haces, estás muerto. A menos que tengas una estructura sindical única en Europa, y en el mundo, que resista esto en un solo frente, esto nos lleva a todos por delante"[234] (TGWU 'shop steward' 3, Vauxhall-Luton).

[234] Confirmación en otras entrevistas: "la compañía usaba el argumento de 'si no cambiamos la [forma de organizar el trabajo], la planta no estará ya

En referencia al argumento sobre la competencia en el sector que manejaba la empresa, otro líder del TGWU en Vauxhall-Luton afirmaba: "Hasta cierto punto, es algo que no se puede discutir. Somos conscientes de la necesidad de racionalizar la producción. Si siguiera habiendo una plantilla de 32.000 trabajadores aquí, como había antes, no estaríamos ya aquí" (TGWU 'senior shop steward' 5). También el AEEU se refería a que "la gente empezó a pensar en la competición" que existía en el sector y que quizá por ello "tendríamos que ceder en algo" (AEEU 'convenor', Vauxhall-Luton).

Más allá del ámbito de la empresa, el 'tutor' del TGWU para la Region 1 reconocía que el 'trabajo en equipo' era un cambio inevitable "debido a la competencia de ámbito global" que se daba en el sector (TGWU 'tutor', Region 1). También el 'national director of research and education' afirmaba que "no hemos sido capaces de parar esto, porque el argumento de la competitividad es un argumento que no podemos rebatir" (TGWU 'national director of research and education').

7.1.5. Inevitabilidad

La confluencia de todos los factores anteriores provocaba entre los líderes sindicales la sensación de que el trabajo en equipo era un cambio inevitable, razón por la que era inoportuno resistirse a él. En Vauxhall-Luton, uno de los sindicalistas del TGWU informaba de que, desde instancias superiores del sindicato, se les convenció de que "podéis luchar contra esto durante cierto tiempo... pero al final van a conseguir introducirlo; así que lo mejor era decir 'estate seguro de estar ahí [en el proceso de negociación], reduce el daño y acéptalo'" (TGWU 'senior shop steward' 4, Vauxhall-Luton). El mensaje había calado en

---

preparada para competir en el mercado" (TGWU 'shop steward' 4 , Vauxhall-Luton).

instancias inferiores del sindicato. Uno de los 'shop stewards' afirmaba: "aprendimos rápido que, a menos que nos implicáramos en el asunto, se introduciría sin nosotros[235]" (TGWU 'shop steward' 2, Vauxhall-Luton). Según otro miembro del TGWU, "vimos que venía hacia nosotros, de un modo o de otro, tarde o temprano"[236] (TGWU 'senior shop steward' 5).

En Vauxhall-Ellesmere Port, uno de los líderes del TGWU comentaba la ingenuidad de ciertos sindicalistas de alguna planta extranjera, que se habrían negado a reconocer que el trabajo en equipo fuera a ser introducido en su empresa. Frente a esta actitud, decía: "Ocurrirá, y será pronto. Mejor prepárate para ello"[237] (TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Ellesmere Port). "Si simplemente ignoras [estos cambios], y dejas que la compañía los introduzca como quiera, pasarán por encima de ti, te aplastarán" (TGWU 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Ellesmere Port).

Más allá del ámbito de la empresa, el 'national director of research and education' razonaba del siguiente modo el giro que había dado la posición del sindicato hacia las 'new management techniques' en la Conferencia Bianual de 1993:

> "Por las discusiones del grupo de trabajo sobre HRM, y porque sabíamos cómo iban yendo las cosas, éramos conscientes de que teníamos que ir más allá de una visión de pura oposición a todo esto, no porque nos gustara el HRM, sino porque sabíamos que la oposición no sería una estrategia efectiva; seríamos derrotados" (TGWU 'national director of research and education').

El 'education officer' para la Region 1, afimaba: "No creo que tengamos opción [a aceptar o rechazar el trabajo en equipo] (...). No lo podemos parar" (TGWU 'education officer'). Para el responsable del 'Automotive Trade' del TGWU, "la introducción

---

[235] "It'll come in its own way without us".
[236] "It was coming our way, one way or the other, sooner or later".
[237] "It'll happen, and it's coming. So, get ready for it".

de la 'producción ajustada' no era un objetivo a corto plazo, sino a largo plazo; y finalmente la van a introducir de múltiples maneras" (TGWU 'Automotive Trade', General Secretary).

7.2. Factores nacionales

A pesar de la importancia de los factores internacionales, hubo también factores de ámbito nacional que condicionaron la respuesta sindical al trabajo en equipo. Algunos de ellos se sumaron a los factores internacionales en incentivar la aceptación sindical del cambio; uno de ellos, sin embargo, tuvo suficiente peso para determinar que, frente a todos los factores anteriores, la reacción sindical en Vauxhall fuera bastante reacia a lo que proponía la empresa.

7.2.1. Estructura sindical

La estructura del sindicalismo en la empresa británica supone en teoría una menor rivalidad intersindical que la que se da en España, donde los dos sindicatos mayoritarios tienen una vocación de representación de la totalidad de la plantilla. No obstante, ya hemos visto como en el caso británico existía una sutil rivalidad entre el AEEU y el TGWU. Esta rivalidad podía condicionar la respuesta que dieran a cualquier reto de la empresa. Además, no sólo se trataba de perder o ganar legitimidad entre sus afiliados (a costa o a favor del otro sindicato); las posibilidades de acción sindical se veían mermadas si no se contaba con el apoyo del sindicato rival.

Este factor nacional influyó indudablemente en la aceptación final del trabajo en equipo, al menos en alguna de las fases del proceso de negociación descrito más arriba. La aceptación del 'Meeting the Challenge' por parte del AEEU en Vauxhall-Luton pudo condicionar el que el TGWU finalmente también lo aceptara. Había algunos testimonios sindicales en este sentido: "Nosotros lo rechazamos ['Meeting the Challenge'] por poco [en votación entre los afiliados], pero como el AEU lo había

aceptado, y el EETPU lo había aceptado, llegamos a una situación en la que no podíamos hacer nada al respecto (...); no podíamos ir por nuestra cuenta" (TGWU 'senior shop steward' 4, Vauxhall-Luton). Desde fuera de la empresa, el 'education officer' era de la opinión de que, si se hubiera sometido a votación entre los afiliados del TGWU, el 'Meeting the Challenge' habría sido rechazado en Vauxhall-Luton, "pero sabíamos que el otro sindicato, el AEEU, lo había aceptado" (TGWU 'education officer', Region 1).

El factor 'estructura sindical' no sólo se derivaba de la postura que pudiera adoptar el AEEU hacia el trabajo en equipo en cada una de las plantas estudiadas; en la memoria de los líderes del TGWU entrevistados pesaban los 'single-union agreements' a los que los sindicatos componentes del AEEU habían llegado en otras empresas (sobre todo, empresas japonesas que se habían establecido recientemente en Gran Bretaña) y que incluían por definición el trabajo en equipo: "Sólo en los últimos cinco años, el AEU ha sellado un montón de 'acuerdos de sindicato único' (...): el de la Nissan en Sunderland, el de Toyota en el Derbyshire..."[238] (TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Luton). Los líderes del TGWU pensaban que el AEEU podía pretender algo similar en Vauxhall.

7.2.2. Influencia de niveles superiores del sindicato

Como hemos visto, las posiciones del sindicato a nivel nacional solían ser más moderadas que las que se daban a nivel de planta o empresa, tanto en el caso del TGWU como, en mayor

[238] A nivel nacional, el 'national director of research and education' del TGWU reconocía que la postura exhibida por el AEEU en casos como el de la Nissan había condicionado también un movimiento hacia una mayor moderación y necesidad de negociación del trabajo en equipo por parte del TGWU: "sabíamos lo que habían hecho en Nissan; sabíamos que no tenían otra política al respecto que aceptarlo todo" (TGWU 'national director of research and education').

medida, en el caso del AEEU. Lamentablemente, no dispongo de testimonios en el caso de este último sindicato que me permitan razonar hasta qué punto instancias superiores del sindicato obligaron o empujaron a los líderes sindicales a nivel de planta a tomar una determinada postura en relación al trabajo en equipo. En el caso del TGWU sí quedó constancia de la presencia de 'oficiales nacionales' y 'locales' que intervinieron en la negociación del trabajo en equipo, estimulando su aceptación.

En Vauxhall-Luton, el 'deputy convenor' del TGWU informaba de que "tuvimos al Secretario General aquí, quien se dirigió a nosotros... más o menos recomendándonos que lo aceptáramos [el trabajo en equipo], porque si no, no lo habríamos aceptado" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton). El 'education officer' para la Region 1 del TGWU decía haber acudido a un 'shop stewards committee' del sindicato en la planta, "para tratar de persuadirles de que cambiaran de opinión y se embarcaran en una estrategia, que era la estrategia de todo el sindicato por entonces, y a la que llamábamos 'positive engagement' (...) Les dije a los 'stewards' que no creía que hubiera posibilidad de deshacerse de ello, y pasé a sugerirles que, dado un programa de educación del que les proveería el sindicato, aceptaran el cambio"[239] (TGWU 'education officer', Region 1). Otro sindicalista del TGWU confirmaba el dato: "insistían en el punto de que, si iba a haber víctimas –pon que fueran a sobrar 400 puestos de trabajo [debido al trabajo en equipo]-, mientras hubiera 200 puestos de trabajo que fueran a permanecer, lo debíamos

[239] Como vemos, la 'inevitabilidad' del cambio, asumida por instancias más altas del sindicato, pudo influir, a través de las 'instancias superiores del sindicato', en la posición finalmente adoptada por el TGWU en Vauxhall-Luton. También influía la 'estructura sindical', pues el 'education officer' declaraba que, en su voluntad de convencer a la cúpula del TGWU en Vauxhall-Luton, pesaba la conciencia de la posición adoptada por el AEEU (TGWU 'education officer').

aceptar"[240] (TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Luton). De todos modos, un tercer entrevistado decía que se trataba "de animarnos, más que de presionarnos" a que aceptáramos el cambio[241] (TGWU 'senior shop steward' 4, Vauxhall-Luton).

El efecto moderador de instancias superiores del sindicato en la postura adoptada por el TGWU en Vauxhall-Luton era confirmado por las declaraciones del 'national director of research and education', según el cual los esfuerzos de educación de la Region 1 no sólo fueron dirigidos a hacer a los líderes sindicales de esa planta más conscientes de los peligros intrínsecos en el trabajo en equipo, sino conscientes también de la necesidad de negociarlo a pesar de dichos peligros. Según este entrevistado, al principio también él se encontró allí con una "purely oppositional view" por parte de los líderes sindicales de Vauxhall-Luton[242] (TGWU 'national director of research and education').

Incluso en Vauxhall-Ellesmere Port, donde las perspectivas de la planta eran peores y, por lo tanto, pesaban más los factores internacionales, los 'oficiales' del TGWU hubieron de visitarla para "dulcificar" la postura de sus representantes en ella. Así lo afirmaba el 'personnel manager', quien recordaba que hubo mucha resistencia al trabajo en equipo al principio, "pero implicamos a los 'oficiales nacionales' del sindicato, y del TUC" (Vauxhall-Ellesmere Port, 'personnel manager'). Este entrevistado informaba de la visita del por entonces Secretario Gnral. del TUC

---

[240] Ulterior confirmación del efecto moderador de las visitas de dirigentes del TGWU al 'shop stewards committee' del sindicato en Vauxhall-Luton, en entrevista con: TGWU 'senior shop steward' 5).

[241] "I would say 'encouragement', rather than 'pressure'".

[242] Confirmación del efecto "moderador" de la educación, en entrevista con el 'local union official' del TGWU para Vauxhall-Luton. Según este entrevistado, "los 'stewards' [de dicha planta] eran comprensiblemente muy cautos acerca del trabajo en equipo, muy cautos. No se querían implicar en ello". Esto era lo que él observaba al principio de las reuniones de formación. Luego la situación cambiaba. Según él, la educación consistió en parte "en formarles en la filosofía del trabajo en equipo", en decirles "tenemos que adaptarnos a esto, o nos perderemos [we have to go with this swim, or we are gonna get lost]".

a la planta, John Monks, para acercar posturas entre empresa y sindicatos. Ello consiguió, según él, que estos últimos accedieran a la remoción de las 'esferas de influencia' sindicales. De algún modo, algunos líderes sindicales del TGWU confirmaban este extremo: uno de ellos afirmaba que "con toda seguridad", la intervención de los 'oficiales nacionales' tiende a moderar las negociaciones (TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Ellesmere Port).

El 'convenor' del AEEU en Vauxhall-Ellesmere Port confirmaba que "tuvimos aquí a los 'oficiales nacionales' del sindicato un par de veces", refiriéndose tanto a los de su sindicato como a los del TGWU (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

7.2.3. Ideología

La ideología del sindicato estaba presente en la explicación que los propios líderes sindicales daban de la reacción sindical al trabajo en equipo. Según algunos, este factor era el que explicaba la mayor moderación del AEEU. También podía explicar que la Sección de Electricistas (antiguo EETPU) hubiera adoptado ciertas medidas que no fueron adoptadas por la Sección de Ingenieros[243] (antiguo AEU), ya que, dentro de la nueva fusión sindical que suponía el AEEU, esta última sección no era tan proclive a llegar a acuerdos con la empresa como el antiguo EETPU.

En Vauxhall-Luton, el 'deputy convenor' del TGWU recurría a la diferencia ideológica entre su sindicato y el AEEU para explicar los matices que diferenciaban la reacción de estos dos sindicatos ante el trabajo en equipo: "es como los Conservadores y los Laboristas a nivel nacional" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton, 3/V/1996). En Vauxhall-Ellesmere Port, uno de los líderes del TGWU, después de afirmar que el

[243] Véanse pgs. 428 y ss.

AEEU "hubiera firmado cualquier cosa", decía que ello era así "por su mentalidad, la mentalidad de que esto tiene que ser acordado para que Vauxhall siga siendo competitiva (...) [la mentalidad] de que la compañía sabe mejor que nadie lo que le conviene" (TGWU 'senior shop steward' 1). Más allá del ámbito de la empresa, el 'national director of research and education' pensaba que "el AEEU es un sindicato movido por motivos ideológicos", con una "ideología de derechas" que le llevaba a aceptar ciertos cambios: "se ven a si mismos como parte del 'nuevo realismo', según el cual los sindicatos no deben ser 'fuerzas de oposición' [opositional forces], sino fuerzas que colaboren con la empresa"[244].

No obstante, el factor ideológico tenía que estar seriamente mediatizado por otros factores, pues, como hemos visto más arriba, la posición hacia el trabajo en equipo del AEEU en la empresa se acercaba considerablemente a la del TGWU: "Tenemos gente del AEU en las líneas de producción, y algunos de ellos son buena gente... muy buenos miembros [del sindicato]; ellos han estado con nosotros en los piquetes, pero les lavan el cerebro cuando van a las reuniones de su sindicato [they get swayed]" (TGWU 'senior shop steward' 4, Vauxhall-Luton). Posiblemente había factores organizativos de ámbito nacional que pesaban más que los factores ideológicos en la respuesta que finalmente se daba a este cambio a nivel de empresa.

Por otro lado, muchos de los sindicalistas del TGWU entrevistados pensaban que la mayor moderación del AEEU se debía, no tanto a motivos ideológicos, como al hecho de que el trabajo en equipo iba a afectar sobre todo a trabajadores de producción, que estaban mayoritariamente representados por el

[244] Confirmación por parte del 'local union official' del TGWU para Vauxhall-Luton: "nosotros somos un sindicato políticamente más inclinado a la izquierda, mientras que ellos [AEEU] lo están más a la derecha" (TGWU 'local union official' para Vauxhall-Luton).

TGWU[245]. En este sentido, es significativo que, dentro del AEEU, la Sección de Ingeniería, que representaba a una minoría de trabajadores de producción, fuera más consciente de los peligros que acarreaba el trabajo en equipo que la Sección de Electricistas (antiguo EETPU).

7.2.4. Japanese transplants

En el caso británico existía un factor nacional que estimulaba la aceptación sindical del trabajo en equipo y que no existía en España. Gran Bretaña había sido escogida por las multinacionales japonesas del sector como lugar de "desembarco" en Europa. Nissan, Toyota y Honda se habían establecido recientemente en suelo británico, intentando que tanto la organización del trabajo como la regulación del mismo en la fábrica fueran lo más parecidas posible a las de sus respectivas casas matrices en Japón. Obviamente, ello entrañaba la introducción del 'trabajo en equipo'. Al mismo tiempo suponía un fuerte estímulo para la introducción de ese cambio por parte de otras empresas occidentales que estuvieran ya operando en Gran Bretaña; en el caso de los sindicatos, planteaba una mayor presión para la aceptación del trabajo en equipo[246].

De ello eran conscientes algunos de los líderes sindicales entrevistados: "Sabíamos que teníamos que competir con Ford,

---

[245] "Tienen a un montón de trabajadores cualificados en su sindicato; no son trabajadores que se vayan a ver afectados por el trabajo en equipo" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port); "El AEEU son fundamentalmente gente cualificada; esto no tiene tanto impacto sobre ellos como sobre la gente de producción" (TGWU 'shop steward' 3, Vauxhall-Ellesmere Port). "La totalidad del trabajo en equipo no se ha introducido entre ellos [afiliados al AEEU] en la misma medida que entre nuestra gente" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Luton).

[246] Este factor, obviamente, interactuaba con los 'factores internacionales' vistos más arriba: por ejemplo, hacía más presente para los sindicatos británicos el grado de 'generalización del cambio' que se estaba dando en el sector con la introducción del trabajo en equipo.

Rover y demás, pero con la llegada de las plantas japonesas, teníamos que competir con ellas también. No creímos que pudiéramos permanecer como estábamos" (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). Según uno de los líderes del TGWU en Vauxhall-Luton, "ya no nos dicen 'tenéis que competir con Ford, o con Roer' (...); la compañía ahora habla de Nissan o Toyota" (TGWU 'senior shop steward' 5). La planta de Nissan en Sunderland habría servido "para chantajear a cualquier otra planta [de fabricación de automóviles] en Gran Bretaña" (TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Ellesmere Port).

7.2.5. Organización y tipo de actividad del sindicato en la empresa británica

Comentario [log3]: Ver como desarrollo el efecto de este factor en el último borrador del artículo mandado al EJIR. Ver cómo lo desarrollo en el último borrador del capítulo (página añadida al mismo).

Hasta ahora todos los factores que hemos visto, nacionales o internacionales, habrían propiciado *por si solos* una reacción sindical mucho más aquiescente al trabajo en equipo que la que finalmente se dio en Vauxhall. Ello da la medida de la importancia que tuvo el último 'factor nacional' que queda por analizar: la organización del sindicato en la empresa. A pesar de todos los factores anteriores, este último 'factor nacional' fue decisivo en conformar una reacción sindical crítica y reacia al trabajo en equipo, una reacción que suponía una aceptación muy condicionada del mismo.

Los sindicatos españoles no contaban con una estructura de representación tan desarrollada a nivel de taller como en el caso británico. Sí contaban, sin embargo, con otros resortes de poder en el seno de la empresa que generaban confianza en que, a pesar de las amenazas del trabajo en equipo, el sindicato iba a permanecer como representante legítimo de los trabajadores. La mayoría de los representantes sindicales en la empresa española eran miembros de un comité de empresa reconocido por la ley. La legislación española era más protectora de la actividad sindical en la empresa que la legislación británica.

Los sindicatos británicos sólo contaban con su músculo organizativo para sobrevivir en la empresa. La clave de esa fuerza

organizativa residía, a su vez, en la figura del 'shop steward', seriamente amenazada por el cambio que pretendía introducir la empresa. La importancia *relativa* de esta institución era mayor que la que pudiera tener en otros sistemas de relaciones laborales en donde existía una figura similar, pero en los que el sindicato tenía también otros resortes de poder en el seno de la empresa (caso alemán). Sólo la importancia *relativa* del 'shop steward', y del ámbito de regulación que emanaba de él, permite explicar, tanto la valoración negativa mayoritaria Formulada por los sindicalistas británicos de uno u otro signo, como las garantías extraídas de la negociación con la empresa o las acciones emprendidas más allá de dichas garantías. La mayor parte de tales garantías y acciones iban destinadas a salvaguardar la posición del 'shop steward'.

Por otro lado, la 'organización sindical en la empresa británica' ayuda a entender alguno de los matices que distinguieron la reacción sindical al trabajo en equipo en Vauxhall. La postura hacia este cambio era lógicamente más adversa por parte de las instancias sindicales que emanaban de la propia empresa que por parte de instancias más altas del sindicato (aunque estas últimas estuvieran también interesadas en el mantenimiento de la organización de shop stewards). Este era sobre todo el caso del AEEU: a pesar de que su postura hacia el trabajo en equipo a nivel de empresa era más moderada que la del TGWU, estaba bastante alejada de la posición que sostenía el sindicato a nivel nacional. La razón estaba en que el AEEU también fundaba su arraigo en la empresa en la existencia de 'shop stewards'. A pesar de las diferencias ideológicas entre ambos sindicatos, este factor organizativo pesaba más: los representantes del AEEU en las dos plantas de Vauxhall estaban igual de preocupados que los del TGWU por salvaguardar la posición del 'shop steward'.

De todos modos, ello preocupaba lógicamente más a aquella sección dentro del AEEU que contaba con más afiliados en las áreas donde con más claridad se iba a introducir el trabajo en equipo: las áreas de producción. La Sección de Ingeniería del AEEU contaba, como sabemos, con afiliados en ellas; no así la

Sección de Electricistas. Quizá por ello esta última sección era menos reacia a que el 'shop steward' accediera al puesto de 'líder de equipo'. La voluntad de preservar la posición del 'shop steward', y la preocupación por que estuviera amenazada, era mayor en esta última sección era mayor en la Sección de Ingeniería.

7.3. Factores locales

Como los factores nacionales, los factores locales podían actuar en un sentido o en otro: incentivar la aceptación o el rechazo del trabajo en equipo. Alguno de esos factores locales es probablemente el que mejor explica los matices que, dentro de la tónica común de reacción sindical al trabajo en equipo en la empresa británica, diferenciaban la reacción encontrada en Vauxhall-Ellesmere Port de la encontrada en Vauxhall-Luton.

7.3.1. Situación económica de la empresa

En uno de los primeros epígrafes de este capítulo, hemos tenido la oportunidad de ver como, en el momento de la introducción del trabajo en equipo, Vauxhall había salido recientemente de una dura crisis que había estado a punto de dar al traste con la empresa. En buena lógica, este era un factor de carácter local, o propiamente empresarial, que se debería haber añadido a los factores internacionales mencionados para forzar una postura sindical aquiescente al trabajo en equipo.

Además, General Motors había dado muestras durante la crisis de hasta qué punto el 'carácter multinacional de la empresa' podía afectar negativamente a su filial británica. La restructuración de las actividades de General Motors en Europa a finales de la década de los '70 había resultado especialmente negativa para Vauxhall, y ello había tenido que ver con el bajo rendimiento que, por diversos motivos, estaba mostrando por entonces la empresa británica. Ello podía pesar en la conciencia de los líderes sindicales a la hora de negociar el trabajo en equipo en Vauxhall.

En el momento de la negociación del trabajo en equipo, la 'situación económica de la empresa', estaba especialmente presente entre los líderes sindicales de Vauxhall-Ellesmere Port, como factor condicionante de su reacción ante el cambio. Los líderes de esta planta creían que era, con diferencia, la más vulnerable de la compañía[247]: "Siempre hemos creído que estábamos (...) en las afueras de Europa", en términos del mapa estratégico de la multinacional en el continente[248] (AEEU 'convenor'). Este entrevistado creía que el volumen de producción que tenía la empresa cuando le estaba entrevistando (120.000 coches al año) no era viable: "para tener una planta viable necesitas un mayor volumen de producción; en términos ideales, sería 200.000 coches al año"[249]. Incluso uno de los líderes sindicales entrevistados en la planta de Luton pensaba que "si Vauxhall decidiera de la noche a la mañana cerrar una de sus dos plantas, posiblemente le tocaría a Ellesmere" (TGWU 'senior shop steward' 5, Vauxhall-Luton).

En efecto, la 'situación económica' de Vauxhall-Ellesmere Port era uno de los factores que contribuían a explicar, junto con el 'carácter multinacional de la empresa', la aceptación final del

[247] Sería interesante disponer de cifras que permitieran contrastar la capacidad productiva de ambas plantas. A falta de ellas, nos guiaremos por la impresión que tenían los líderes sindicales de Vauxhall-Ellesmere Port de la viabilidad de esta planta. Al fin y al cabo, es su percepción, más que la viabilidad objetiva de la misma, lo que podía condicionar su respuesta al trabajo en equipo.

[248] Confirmación por parte de TGWU 'shop steward' 1 (Vauxhall-Ellesmere Port): "somos como la pequeña tienda de la esquina entre Tesco y Sainsbury", refiriéndose a dos grandes empresas de alimentación ('grandes superficies') británicas.

[249] Confirmación por parte de TGWU 'senior shop steward' 5, quien resaltaba que en Vauxhall-Ellesmere Port se producían "la mitad de coches que en Luton". Este entrevistado recordaba que, cuando entró a entrar en esta fábrica, unos compañeros se acercaron a preguntarle por qué se le había ocurrido entrar a trabajar allí; según ellos, "este sitio cierra en seis meses". "Siempre tuvimos la impresión de que esta planta se iba a cerrar".

trabajo en equipo que se había dado en esta planta[250]. El 'convenor' del AEEU se refería a la difícil situación laboral y económica de la planta como uno de los factores determinantes de que se hubiera aceptado el cambio (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). Uno de los líderes del TGWU explicaba la mayor resistencia al cambio en Vauxhall-Luton recurriendo a este argumento: "quizá porque están en una posición más fuerte: son la principal planta [de Vauxhall] en este país" (TGWU 'senior shop steward' 5). El 'personnel manager' de Vauxhall-Ellesmere Port reconocía que entre los sindicatos había, en el momento de la negociación, una preocupación derivada de que "éramos una planta meramente ensambladora de piezas[251] (...) Les preocupaba que GM, al expandir sus operaciones europeas, pudiera llevarse con facilidad de aquí la actividad de montaje de coches. Así que querían una inversión importante, que hiciera aumentar la importancia estratégica de la planta" (Vauxhall-Ellesmere Port, 'personnel manager').

No obstante, como hemos tenido oportunidad de ver también, incluso en el caso de Vauxhall-Ellesmere Port, la más crítica de las dos plantas de Vauxhall, ello no condujo a una aceptación incondicional del cambio. En Vauxhall-Luton, la resistencia sindical fue todavía mayor. En ambos casos, el proceso de negociación resultó más azaroso que el que encontramos en cualquiera de las empresas españolas.

7.3.2. Actitud de los trabajadores

Tal como la exponían algunos líderes sindicales, la actitud de los trabajadores, más que ser un factor que determinara la respuesta de los líderes sindicales al trabajo en equipo, parecía ser

---

[250] Alguna mención hubo también en la planta de Luton: "al final, todos nosotros sabíamos que no eran buenos tiempos" (AEEU 'convenor', Vauxhall-Luton). Este entrevistado señalaba que sólo muy recientemente había dejado la empresa de tener pérdidas.

[251] "An screw-driving plant".

algo conformado por ellos mismos. Preguntado por la actitud de los trabajadores hacia el trabajo en equipo, uno de los entrevistados en Vauxhall-Luton afirmaba: "Aquellos [trabajadores] con los que yo hablé, y a los que eduqué (...) estaban en total desacuerdo con el cambio. No lo querían, porque sabían que al final, si era verdad lo que decíamos, no podrían vivir con ello" (TGWU 'senior shop steward' 4, Vauxhall-Luton). Según otro 'shop steward',

> "Dijimos a los trabajadores si querían trabajar como los japoneses ('lo que es bueno para ti es bueno para la compañía) e inmediatamente entendieron a qué nos estábamos refiriendo. Hicimos una votación y fue rechazado" (TGWU 'shop steward' 3, Vauxhall-Luton).

Un tercer sindicalista del TGWU en Vauxhall-Luton afirmaba que "habíamos hecho tan buen trabajo en meterles miedo [a los trabajadores][252]" en relación a la primera propuesta de la empresa, que cuando Vauxhall volvió a intentarlo se encontró con que, al menos para los afiliados al TGWU en esa planta, el cambio era altamente sospechoso[253] (TGWU 'senior shop steward' 5).

En Vauxhall-Ellesmere Port, sin embargo, aunque había un cierto recelo hacia el trabajo en equipo[254], los trabajadores eran conscientes, según el máximo líder del AEEU, de que estaba en juego la viabilidad de la planta: "cualesquiera que fueran las sospechas y las preocupaciones, eran dejadas de lado por la nueva planta de motores" (AEEU 'convenor').

---

[252] "We'd done such a good job in probably scaring them to death...".

[253] Por eso, según este entrevistado, habría costado revertir luego esta impresión entre ellos. Una vez acordado el 'Working Together to Win', el TGWU se encontró con que sus bases "estaban todavía dudosas,... no les gustaba demasiado, aunque había sido acordado a nivel local. Todavía eran las 'Japanese working practices', y recordaban las historias de horror acerca de ello".

[254] "There was mixed feelings about that".

7.3.3. Arraigo y cultura sindical en las dos plantas

El último de los factores locales es el que mejor explica las diferencias en la reacción sindical al trabajo en equipo encontradas en Vauxhall-Luton y Vauxhall-Ellesmere Port. El mayor arraigo de los sindicatos en esta última planta, a pesar de ser una planta más joven, y la cultura sindical de su fuerza de trabajo (que estaba detrás de dicho arraigo) constituían la explicación más probable de que los sindicalistas de Ellesmere Port se mostraran más confiados respecto al trabajo en equipo; en otras palabras, menos temerosos de las consecuencias negativas que pudiera tener para sus organizaciones o para los trabajadores.

El 'convenor' del AEEU en Vauxhall-Ellesmere Port, al tratar de explicarse la mayor resistencia al trabajo en equipo en Vauxhall-Luton, afirmaba: "estaban más asustados que nosotros (..); creo que sencillamente estaban preocupados de no poder manejar el asunto como lo habíamos hecho nosotros". La razón era que "el sindicato en Luton no está tan organizado, ni tiene tanto control, como en Ellesmere Port" (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

También en el TGWU de Vauxhall-Ellesmere Port se encontraban muestras de una mayor confianza en la capacidad de la organización sindical para reaccionar ante los retos de la empresa. Uno de sus líderes creía que los sindicatos podían mantener allí una postura hacia el trabajo en equipo que hubiera sido inconcebible en cualquier planta japonesa, y lo razonaba de la siguiente manera: "Aquí nadie te va a echar a la calle, porque tenemos una buena organización [sindical]" (TGWU 'senior shop steward' 4, Vauxhall-Ellesmere Port).

No sólo era la percepción de que tenían una organización sindical más firme; la cultura sindical de los trabajadores del Merseyside era también una fuente de confianza para los líderes sindicales de Vauxhall-Ellesmere Port. Por ejemplo, les permitía confiar en que los cambios ideológicos que subyacían la introducción del trabajo en equipo no serían efectivos en la planta. Así, preguntado por la posibilidad de que se diera un aumento de

la carga de trabajo al asumir los trabajadores de producción tareas indirectas, uno de los sindicalistas del TGWU se reía, afirmando que no era necesaria ninguna labor sindical al respecto: "no hace falta; los trabajadores se negarían a hacerlo[255]" (TGWU 'senior shop steward' 1). Otro sindicalista del TGWU afirmaba que los roces que se daban con el 'líder de equipo' los tenía fundamentalmente este último "con sus propios miembros de equipo" (TGWU 'senior shop steward' 6).

Incluso uno de los líderes sindicales de Vauxhall-Luton percibía que el temor al trabajo en equipo podía ser, en efecto, mayor en su planta que en la del Merseyside, aportando la siguiente explicación: "Quizá sea porque estén más seguros de conocer a su fuerza de trabajo... quizá. Ellos piensan que, si la compañía finalmente decide hacer las cosas como quiere, su planta se alineará con el sindicato, con más presteza quizá de lo que nosotros pensamos que lo haría la plantilla de Luton" (TGWU 'senior shop steward' 5, Vauxhall-Luton).

8. Epílogo al proceso: efectividad inicial de la introducción del trabajo en equipo

La convergencia de los sistemas de relaciones laborales puede ser una cuestión de tiempo. Necesariamente, también hay limitaciones de tiempo para el estudio de la misma. Esta es la razón de que me haya limitado a contrastar la tesis de la convergencia atendiendo a la reacción sindical al trabajo en equipo. En muchos casos, el carácter reciente del cambio impedía comprobar si, más allá de la reacción sindical, y a pesar de la misma, la empresa había conseguido sus objetivos. No obstante, en el caso de Vauxhall había pasado algún tiempo desde que la empresa, tanto en la planta de Ellesmere Port como en la de Luton, había intentado introducir el cambio. Ello me permitía recoger

[255] "The fellas wouldn't do that".

testimonios sindicales que evaluaban hasta que punto la empresa había logrado ejecutar los cambios acordados con los sindicatos. La impresión general era que el cambio que se había producido en la organización del trabajo era sólo cosmético. La convergencia consiguiente del sistema de relaciones laborales que pudiera haber inducido era, pues, más aparente que real.

Uno de los directivos entrevistados en Vauxhall-Luton reconocía que aunque "el trabajo en equipo ha sido negociado para ser introducido (...), la dirección hasta cierto punto fracasa en introducirlo de un tirón; lleva tiempo" (Vauxhall-Luton, 'personnel coordinator'). La razón que daba era que no siempre les facilitaban el proceso: "todavía hay bloqueos, porque... los sindicatos... no es que sean totalmente negativos; muchas veces señalan problemas relevantes, pero..." parecían ser un obstáculo al cambio.

Los líderes sindicales de ambas plantas confirmaban la escasa introducción general del cambio. En Vauxhall-Luton, el 'convenor' del TGWU afirmaba:

> "Todo esto está en una fase muy embrionaria... Quiero decir: hay equipos, y se supone que deben estar funcionando plenamente como tales. No lo están. Hay muy pocas reuniones de equipo, si es que hay alguna"[256] (TGWU 'convenor', Vauxhall-Luton).

En Vauxhall-Ellesmere Port, el 'convenor' del mismo sindicato opinaba que "el trabajo en equipo aquí... se da a un nivel muy bajo" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). Otros compañeros suyos apoyaban esta opinión:

---

[256] También en Vauxhall-Luton, se obtenían otros testimonios similares: "Limitamos mucho esto [we limited an awful lot of it]" (TGWU 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Luton). Había incluso quien pensaba que, "en lo que respecta al trabajo en equipo, ni siquiera existe" (TGWU 'senior shop steward' 1, Vauxhall-Luton).

> "Para ser justos, la idea de trabajo en equipo no se ha introducido aquí de forma tan rígida como en otras plantas" (TGWU 'deputy convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).
>
> "Sólo tienes equipos; eso es todo" (TGWU 'senior shop steward' 6, Vauxhall-Ellesmere Port). "No funciona como la compañía deseaba el trabajo en equipo".
>
> "La compañía, de muchas maneras, ha retrocedido en el concepto de trabajo en equipo[257], aunque los equipos, y el trabajo en equipo, y los líderes de equipo siguen operando en todas las áreas" (TGWU 'senior shop steward' 3).
>
> "No han tenido mucho éxito [al introducir el trabajo en equipo]" (TGWU 'shop steward' 1, Vauxhall-Ellesmere Port); figurativamente, según este entrevistado, "se ha reducido de un 100% un 30%, o 25% [de lo que la compañía quería]".
>
> "Ciertamente, no hay trabajo en equipo como la compañía lo imaginó al principio" (TGWU 'senior shop steward' 2, Vauxhall-Ellesmere Port).

Más allá de estas valoraciones generales, algunos testimonios sindicales se referían a la escasa efectividad de ciertos elementos concretos del trabajo en equipo. En cuanto a las *reuniones de equipo*, en Vauxhall-Luton, el 'deputy convenor' de la Sección de Ingeniería del AEEU manifestaba que se daban, "pero tienen lugar ocasionalmente, no hasta el punto que la empresa quería"[258]. Según un líder del TGWU en esta planta, la propia empresa dificultaba las cosas, pues no concedía el tiempo necesario para que los equipos se reunieran (TGWU 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Luton). En Vauxhall-Ellesmere Port, eran

---

[257] "The company, in many ways, has backed off on the concept of teamwork".

[258] Confirmación en entrevista con TGWU 'senior shop steward' 2, Vauxhall-Luton: "Nunca tienen lugar [they never takes place]". Confirmación ulterior en: TGWU 'shop steward' 1, Vauxhall-Luton.

también muchos los que hablaban, o bien de la escasez de las reuniones ("reuniones de equipo; nosotros no tenemos reuniones de equipo"[259], TGWU 'deputy convenor'); o de la inutilidad de las mismas ("pero la gente habla de fútbol (...); en realidad, es como una especie de descanso del trabajo", TGWU 'shop steward' 1, Vauxhall-Ellesmere Port).

En cuanto a la *legitimidad de los líderes de equipo* entre sus compañeros, en Vauxhall-Luton opinaban que "hay un montón de desconfianza [mistrust] hacia [ellos] (...) a mucha gente no les caen demasiado bien" (TGWU 'convenor', Vauxhall-Luton); en Vauxhall-Ellesmere Port, los líderes de equipo "en líneas generales no son reconocidos en el taller como representantes de los trabajadores; son vistos como representantes de la compañía" (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). Una de las razones era que "la gente que consiguió el trabajo de 'líder de equipo' ya eran 'líderes de grupo' antes[260] (...). Así que desde un principio hubo insatisfacción entre los equipos (TGWU 'senior shop steward' 5); en efecto, "escogieron a la gente equivocada para que fueran 'líderes de equipo'" (TGWU 'senior shop steward' 2, Vauxhall-Ellesmere Port).

Por otro lado, los líderes sindicales reclamaban que la dialéctica inicialmente establecida entre el 'líder de equipo' y el 'shop steward' (vid supra pg.415 y ss.) se había decantando a su favor. Preguntado por las fricciones entre unos y otros, uno de los 'shop stewards' en Vauxhall-Luton creía que "las hubo al principio; no creo que haya muchas ahora" (TGWU 'shop

---

[259] Otros no eran tan drásticos, pero sus opiniones casi llegaban a este extremo: "Hasta ahora, este año hemos tenido una [reunión de equipo]" (TGWU 'shop steward' 3, Vauxhall-Ellesmere Port). Posiblemente se refería al taller en el que trabaja. Otro líder sindical decía que sí, que sí había reuniones de equipo, "pero no se dan fuera de jornada, como la empresa quería" (TGWU 'senior shop steward' 6, Vauxhall-Ellesmere Port). Posiblemente por esta razón se daban muy poco; la empresa, puesta ante el dilema de sacrificar tiempo de producción para las reuniones de equipo, las restringía al máximo.

[260] Confirmación por parte de TGWU 'shop steward' 3, Vauxhall-Ellesmere Port.

steward' 1, Vauxhall-Luton). En Vauxhall-Ellesmere Port, el 'convenor' del AEEU creía que, en general, los 'shop stewards' habían sido eficaces en prevenir que el 'líder de equipo' se implicara en "funciones que no eran las suyas". Según él, cuando los sindicatos se habían encontrado algún caso, lo habían parado ("pull them out"); "generalmente, lo que está ocurriendo es que el 'shop steward' juega un papel más dominante" (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port). Según un líder del TGWU en esta fábrica, "al principio hubo algunos ejemplos [de enfrentamiento entre 'shop steward' y 'team leader'], pero, a medida que ha progresado el trabajo en equipo, ha dejado de pasar" (TGWU 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Ellesmere Port). En otro momento de la entrevista: "no es frecuente ya, pero todavía hay 'líderes de equipo' que tratan de hacer eso [*se refería a tomar nota de alguien que está haciendo mal su labor*]... pero son minoría"[261].

El resultado era que el 'shop steward' conservaba intacto su papel. Todavía estaba claro, para uno de los líderes sindicales del TGWU en Vauxhall-Luton, que los problemas diarios que pudiera tener el trabajador eran resueltos por el 'shop steward', no por el 'líder de equipo': "no diría que es cien por cien [así], pero confío bastante que es así en el ochenta por ciento de los casos" (TGWU 'senior shop steward' 5). El peligro de sustitución del 'shop steward' por el 'líder de equipo', fundado en un cambio de mentalidad de los trabajadores, no se había dado, "y eso era debido a la credibilidad del 'shop steward' en su área (...). La gente todavía reconoce que es la única persona con la capacidad para representarles de forma independiente"[262] (TGWU 'shop stewards' 4, Vauxhall-Luton)

---

[261] Otra confirmación, en entrevista con TGWU 'shop steward' 1, Vauxhall-Ellesmere Port: "justo al principio hubo una o dos ocasiones [en las que el 'líder de equipo' se enfrentó al 'shop steward']", pero según este sindicalista se había ido produciendo una reducció de la incidencia de tales conflictos.

[262] En Vauxhall-Ellesmere Port, se confirmaba este resultado: "el 'shop steward' se ha establecido de modo claro. La compañía todavía intenta que los

Los líderes de equipo no habían asumido finalmente tampoco las tareas de dirección que la empresa había querido asignarles en un principio: "volvieron a hacer trabajo de producción" (TGWU 'senior shop steward' 4, Vauxhall-Luton). Una de las razones, según este entrevistado, era, de nuevo, que la empresa no les concedía el tiempo necesario para desempeñar dichas tareas. "Sólo se ocupan de hacer el trabajo que hacía el antiguo 'líder de grupo', hacen las mismas cosas. No tienen reuniones de equipo, ni tienen que hacer informes; todo lo que tienen que hacer es mantener la línea funcionando, sustituir a un tío que se tenga que ir a la enfermería, ir y reparar algo, pequeños mantenimientos... cosas así" (TGWU 'senior shop steward' 5, Vauxhall-Ellesmere Port).

Otros elementos habían quedado también en el papel, como la *asunción de tareas indirectas por parte del equipo*. "Lo intentaron; hubo un momento en que intentaron que uno de los miembros del equipo estuviera fuera [de producción], barriendo, o limpiando... pero se negaron [los trabajadores]. Sólo lo harían como horas extra"[263] (TGWU 'senior shop steward' 1). En Vauxhall-Ellesmere Port, negaban que se hubiera producido una gran transferencia de tareas indirectas a los trabajadores de producción: "No hemos asumido ninguna tarea de mantenimiento, porque los trabajos están muy ajustados ahí abajo; no tienes mucho tiempo para hacer TPM"[264] (TGWU 'senior shop steward' 2, Vauxhall-Ellesmere Port).

'líderes de equipo'... den información, organicen cosas, lo cual no es su papel, pero no tienen mucho éxito en ello. El 'shop steward' tiene mucho que decir al respecto [still has a fair say in it]" (AEEU 'convenor', Vauxhall-Ellesmere Port).

[263] Según el TGWU 'senior shop steward' 1 en Vauxhall-Luton, los que finalmente asumieron las labores de 'mantenimiento simple' [minor maintenance] fueron los 'líderes de equipo'; no los miembros del mismo.

[264] Confirmación en otras entrevistas: "La gente no tiene tiempo para hacerlo" (AEEU 'persona que acompañaba al convenor', Vauxhall-Ellesmere Port); "No tienen tiempo para hacerlo" (TGWU 'senior shop steward' 6, Vauxhall-Ellesmere Port).

Los *objetivos de grupo* apenas se respetaban ("marcarse sus propios objetivos... resolución de problemas... en realidad, poco de eso tiene lugar", AEEU 'persona que acompañaba al convenor', Vauxhall-Ellesmere Port); las hojas de medición de tareas (*'standard operation sheets', SOS*) no se rellenaban: "no se dio ningún tiempo [extra] para que se rellenaran adecuadamente"[265] (TGWU 'senior shop steward' 4, Vauxhall-Luton); "la gente que tenía que rellenarlos no tenía tiempo para hacerlo" (TGWU 'shop steward' 4, Vauxhall-Luton); los *tablones* en los que deberían figurar, tanto los objetivos del grupo como su nivel colectivo e individual de rendimiento, acabaron convirtiéndose en "tablones de anuncios" (TGWU 'shop steward' 4; TGWU 'shop steward' 1, Vauxhall-Luton).

En definitiva, ¿en qué había quedado finalmente la introducción del trabajo en equipo, según la percepción sindical?. En una mera organización nominal de la fuerza de trabajo en 'equipos', con una figura al frente, denominada 'líder de equipo': poco del contenido inicial de la reforma había llegado a ejecutarse con plenitud; el resto, eran reminiscencias o amagos de un cambio deseado, pero poco realizado.

9. Conclusiones

La introducción del trabajo en equipo en Vauxhall estuvo ligada a un intento más claro de transformación del sistema local y nacional de relaciones laborales que el que se había dado en cualquiera de las empresas españolas. A diferencia de ellas, en las que tal reforma en la organización del trabajo se había introducido de forma aislada, Vauxhall pretendió acompañar el trabajo en equipo de una sensible reducción del número de 'shop stewards' de base, de un relativo mantenimiento del número de 'senior shop

[265] Confirmación por parte de TGWU 'senior shop steward' 3, Vauxhall-Luton.

stewards', de una resurrección o creación de un órgano de negociación a nivel de planta (en el que todos los sindicatos hablaran con una sóla voz) y, finalmente, de una reducción del papel del National Joint Negotiating Committee, el órgano de negociación a nivel de empresa. Todo estos se traducía en un intento de trasladar el nivel fundamental de negociación colectiva del taller a la planta, y centralizarlo y racionalizarlo en ese lugar, incluso reduciendo la escasa negociación que tenía lugar a nivel de empresa.

Uno de los directivos entrevistados era bastante franco al respecto. Relacionaba el trabajo en equipo con el hecho de que "en el pasado [los sindicatos y la empresa] hemos malgastado demasiado tiempo resolviendo conflictos, lo que puede haber sido provocado por pedir a la gente que hiciera cosas que no eran aceptables para ellos". El trabajo en equipo era, según él, una forma de que las decisiones "las tomaran ellos mismos". "Así habrá más tiempo –continuaba- para tratar de temas más a largo plazo, para hablar con los sindicatos de cosas más fundamentales acerca de la empresa", y se refería al Joint Plant Committee como el lugar en el que se deberían tratar esos temas "más fundamentales" (19/IV/1995).

En cierto modo, el movimiento que pretendía la empresa era un intento de volver a los tiempos del Management Advisory Committee, en los que sólo existía la fábrica de Luton y la negociación estaba bastante más racionalizada y centralizada a nivel de planta. Era un vaivén más en el movimiento dialéctico del sistema de relaciones laborales que había tenido lugar en Vauxhall desde sus orígenes. No obstante, dada la conformación actual del sindicalismo en la empresa, tal movimiento podía resultar en un serio deterioro del poder del sindicato en la empresa.

El trabajo en equipo suponía así un reto importante para los sindicatos y para el sistema de relaciones laborales en Vauxhall. Además, como hemos tenido oportunidad de comprobar, los factores internacionales sobre los que se sostenía la idea de la convergencia de los sistemas de relaciones laborales, confluían con importantes factores nacionales y locales que

reducían considerablemente el margen de negociación de los sindicatos y les impelían a aceptar el cambio. Entre otras cosas, Vauxhall había atravesado una fuerte crisis que había estado a punto de acabar con la empresa. En el caso de Vauxhall-Ellesmere Port, además, la viabilidad de la planta dentro del conjunto de la filial británica se consideraba bastante limitada.

El trabajo en equipo fue, en efecto, aceptado finalmente por los sindicatos en Vauxhall, y se consiguió que estos, tanto en la planta de Luton como la Ellesmere Port, aceptaran la existencia de un Joint Plants Committee. También se consiguió que las 'esferas de influencia' sindicales fueran abolidas en la planta de Ellesmere Port. Sí hubo, pues, modificaciones institucionales en el sistema de relaciones laborales de Vauxhall.

Sin embargo, la teoría de la convergencia quedaba sólo marginalmente probada por la evidencia aportada en el capítulo. En primer lugar, a pesar de las presiones a la convergencia, la reacción sindical al trabajo en equipo difirió mucho de la que hemos encontrado en las empresas españolas. Como hemos tenido oportunidad de ver en uno de los primeros epígrafes, el proceso de introducción del cambio fue mucho más espinoso, largo y conflictivo que en ellas.

En segundo lugar, en el caso específico de la empresa británica, la valoración del cambio fue por completo distinta a la encontrada en las empresas españolas. En primer lugar, se daba una valoración negativa del trabajo en equipo como no fue encontrada en ninguna empresa española (ni siquiera en FASA-Renault, aquella en la que los sindicalistas españoles habían mostrado una mayor suspicacia hacia los cambios en la organización del trabajo que estaba introduciendo la empresa). Además, las ventajas encontradas por los sindicalistas españoles eran *explícitamente* negadas por los sindicalistas británicos. Por último, aunque aparecía una gama de amenazas muy similar a la encontrada por los sindicalistas españoles, el hincapié hecho en ellas era mucho mayor en Vauxhall, y entre ellas destacaba singularmente la amenaza de marginación del sindicato en el taller.

Esta valoración del trabajo en equipo determinó tanto las demandas formuladas por los sindicatos a la empresa como las acciones emprendidas por el TGWU más allá del acuerdo con la misma. En cuanto a las demandas, diferían sustancialmente de las encontradas en cualquiera de los estudios de caso españoles. En correspondencia con la importancia relativa asignada a los distintos peligros percibidos en el trabajo en equipo por parte de los sindicalistas británicos, la mayoría de tales demandas estaban destinadas a preservar la posición del 'shop steward'. Los sindicatos británicos insistieron y lograron que *no* se redujera su número (Vauxhall-Ellesmere Port) o incluso que fuera aumentado (Vauxhall-Luton). En Vauxhall-Luton, se extrajeron de la dirección de la empresa facilidades para que los 'shop stewards' pudieran recibir una formación independiente acerca del trabajo en equipo y sus posibles consecuencias para trabajadores y/o sindicatos. Se reservó al 'shop steward' el derecho genérico a intervenir en los procesos que conllevara la introducción de dicho cambio; se redujo sustancialmente la figura del 'líder de equipo' a aquellas tareas que concernieran exclusivamente al desarrollo del trabajo dentro del grupo, eliminando toda aquella función social o de mando que pudiera desempeñar; finalmente, como rasgo más notable de la lista de demandas sindicales en comparación con los casos españoles, los sindicatos británicos *no* pedían que el 'líder de equipo' fuera elegido por sus propios miembros. Aunque se establecían mecanismos para que la elección del 'líder de equipo' no fuera atribución exclusiva de la empresa, se evitaba restar legitimidad al 'shop steward' permitiendo que el 'líder de equipo' fuera *también* elegido por los trabajadores.

Los sindicalistas del TGWU en las dos plantas de Vauxhall no se conformaron con las garantías provistas por la empresa; para neutralizar las amenazas del trabajo en equipo, emprendieron acciones más allá de los acuerdos firmados con la empresa. Uno de los puntales de la política sindical respecto al trabajo en equipo consistió en entrenar a los 'shop stewards' de base para que detectaran a tiempo los peligros que escondía el trabajo en equipo y obraran adecuadamente para contrarrestarlos.

En cada factoría (Vauxhall-Luton y Vauxhall-Ellesmere Port) se llevó a cabo alguna iniciativa de formación de este tipo, aunque en la primera de ellas, dado la voluntad de la dirección de la Región 1 del TGWU y el acuerdo logrado con la dirección de Vauxhall-Luton, tal iniciativa pudo llegar directamente a todos los 'shop stewards' del TGWU en la planta, cosa que no ocurrió en Vauxhall-Ellesmere Port.

La formación de los 'shop stewards' era coherente con el deseo del TGWU (compartido con la Sección de Ingeniería del AEEU) de dejar la elección del 'líder de equipo' en manos de la empresa: puesto que el 'líder de equipo' iba a ser *manifiestamente* un canal a través del cual la empresa ejerciera su voluntad, era importante que la labor de mentalización de los miembros del equipo, y, en general, la función de sustitución del 'shop steward' en el taller, que podía llevar a cabo fuera frenada por un 'shop steward' que (a) fuera consciente de sus funciones y (b) fuera consciente de las funciones que la empresa quería asignar al 'líder de equipo'.

La formación de los 'shop stewards' era también coherente con otra de las líneas de acción sindicales en la negociación del trabajo en equipo. De forma más clara en Vauxhall-Ellesmere Port, y menos clara en Luton, los líderes sindicales que habían negociado el trabajo en equipo habían llegado a un acuerdo deliberadamente vago y abierto en cuanto a su redacción. La comparación del Acuerdo sobre Trabajo en Equipo firmado en Opel España en 1993 con cualquiera de los acuerdos firmados en Vauxhall sorprende por la "delgadez" de estos últimos. Numerosos aspectos del trabajo en equipo fueron dejados, para su concreción, a una ulterior negociación en el taller. Ello suponía reforzar indirectamente el papel negociador y regulador que el 'shop steward' desempeñaba en él... siempre y cuando estuviera adecuadamente formado acerca de las implicaciones del cambio. De ahí la importancia que tenía para los sindicatos la formación de los 'shop stewards' acerca de los nuevos cambios que quería introducir la empresa.

Finalmente, como último elemento de la política del TGWU para preservar la legitimidad y el papel tradicional de representación desempeñado por el 'shop steward', el sindicato declaró este cargo incompatible con el de 'líder de equipo'. Aquellos 'shop stewards' que quisieran solicitar ese puesto en el organigrama de la empresa habrían de renunciar a sus responsabilidades sindicales. De nuevo, se trataba de establecer un límite preciso que permitiera a los trabajadores identificar quién representaba sus intereses y quién representaba los intereses de la empresa.

En ninguna empresa española, los sindicatos habían llegado tan lejos en su reacción ante los peligros que podría entrañar el trabajo en equipo. En todas ellas, los sindicatos se habían conformado con las garantías que habían generado los acuerdos (cuando se habían dado tales acuerdos). Por debajo de la aceptación aparente del trabajo en equipo por parte de los sindicalistas de Vauxhall, se escondían unas condiciones de tal aceptación y una política sindical que no favorecían una modificación sustancial del balance de poder en el seno de la empresa.

Los factores internacionales vistos en los otros casos intervinieron en la decisión sindical de aceptar el trabajo en equipo. No obstante, la reacción sindical estuvo también determinada por factores nacionales y locales que explican las múltiples diferencias encontradas respecto a los casos españoles. Excepto uno, todos los factores nacionales que condicionaron la respuesta sindical al trabajo en equipo actuaron en el sentido de reforzar a los factores internacionales; es decir, reforzaron la necesidad de aceptación sindical del cambio. Es ese factor nacional excepcional, por lo tanto, el que explica la reticencia sindical al cambio, la problemática que afloró con la negociación del trabajo en equipo, y la mayor parte de las demandas y acciones tomadas por los sindicatos para contrarrestar ciertas amenazas del cambio.

Vauxhall confirma el patrón de arraigo sindical en la empresa británica visto en el capítulo 2. Los sindicatos británicos

no cuentan con ningún recurso legal que garantice su presencia en la empresa; su arraigo en ella depende enteramente de su "músculo" organizativo, y este, a su vez, está fundamentalmente basado en la figura del 'shop steward', el representante sindical de un pequeño grupo de trabajadores frente a la empresa. La figura del 'líder de equipo' se parecía demasiado a esta última como para que los sindicatos tuvieran una visión positiva, o siquiera moderada, del cambio, y como para que no intentaran por todos los medios preservar la presencia del 'shop steward' en el taller. La postura del AEEU hacia el trabajo en equipo en las dos plantas de Vauxhall es la mejor del peso de este factor organizativo: aunque los líderes del AEEU se mostraron *sólo ligeramente* más moderados que los del TGWU en su apreciación del trabajo en equipo, su postura era muy diferente a la que sostenía el sindicato a nivel nacional. Los líderes sindicales del AEEU en el lugar de trabajo (sobre todo los del Engineering Section, con representación entre los trabajadores de producción) tenían muy presente la amenaza que el trabajo en equipo podía suponer para un sindicalismo en la empresa *completamente* fundado en la figura del 'shop steward'.

Finalmente, la cultura sindical de los trabajadores del Mersesyside se convertía en el factor local que explicaba la actitud más distendida hacia el trabajo en equipo que mostraban los líderes sindicales de Vauxhall-Ellesmere Port, por comparación con sus colegas de la factoría de Luton. Esa cultura sindical era la mejor garantía de que algunos de los peligros que escondía el trabajo en equipo, como el cambio de mentalidad de los trabajadores, o de los propios líderes de equipo, no sería muy probable en Vauxhall-Ellesmere Port.

El caso de Vauxhall, en definitiva, aunque mostraba la aceptación final de los sindicatos del trabajo en equipo, demostraba que tal aceptación no había supuesto un cambio sustancial del sistema nacional de relaciones laborales en la empresa. No obstante, sí hubo un cambio institucional marginal sobre el que merece la pena hablar. La introducción de 'equipos' y ´líderes de equipo' se puede considerar un cambio institucional a

la convergencia en el sistema de relaciones laborales, en la medida en que consideremos como normas o instituciones las reglas que asignan el trabajo dentro del lugar de trabajo (ver capítulo teórico). Como hemos podido comprobar en el 'epílogo' al capítulo, en poco más se quedó la introducción del trabajo en equipo en Vauxhall.

Aparte de este mínimo cambio institucional, se dieron otros pequeños cambios en los sistemas de relaciones laborales de las dos plantas de Vauxhall. Hemos visto como las 'esferas de influencia' sindicales fueron eliminadas en Vauxhall-Ellesmere Port, como se simplificó marginalmente el procedimiento de resolución de conflictos y cómo se creo un 'joint plant committee', con el que se pretendía racionalizar la negociación colectiva en la empresa. Dado el reforzamiento del papel del 'shop steward' que acompañó al acuerdo sobre el trabajo en equipo, todos estos cambios en nada afectaban a lo que era el nivel fundamental de negociación en la empresa. Tampoco afectaban a lo que era la principal institución en la que estaba depositado el poder del sindicato en ella. Por lo tanto, como vemos, la introducción del trabajo en equipo *sí* dio lugar a un cambio institucional, pero tal cambio institucional se daba sólo en los *márgenes* del sistema de relaciones laborales de Vauxhall. Las instituciones que cambiaron (caso de las 'esferas de influencia' sindicales en Vauxhall-Ellesmere Port) lo hicieron porque su importancia estratégica para los sindicatos no era tanta como la del 'shop steward'; las instituciones que se crearon (caso del 'Joint Plant Commitee') lo hicieron en tanto en cuanto su presencia no fuera en detrimento del 'shop steward' y del ámbito de negociación (regulación) que le daba sentido en el taller; es decir, en tanto en cuanto no restara demasiadas atribuciones a la negociación a ese nivel.

ANEXO

EJEMPLO DE NEGOCIACIÓN A NIVEL DE TALLER:

El acuerdo sobre los tres minutos al principio y al final de la jornada

Un directivo de taller en Vauxhall-Luton aludía a un antiguo acuerdo entre los representantes sindicales de su taller y los directivos del mismo. El acuerdo había sido objeto recientemente de un proceso de renegociación. El comentario ilustra bastante bien distintos aspectos de la negociación colectiva a nivel de taller: el carácter informal y tradicional de los acuerdos a los que se llegan, el papel de los 'shop stewards', cómo se imbrica su labor con la de representantes sindicales a un nivel superior, y, finalmente, la importancia relativa de este nivel de negociación dentro de la totalidad de la negociación colectiva que tiene lugar en Vauxhall[266]. El comentario permite atisbar también la dinámica de negociación en la empresa y cómo cada taller, o cada área, podía llegar a acuerdos particulares con los representantes sindicales presentes en ella.

La claridad con la que se expresaba el directivo entrevistado y el interés de lo que contaba me han movido a transcribir su relato prácticamente por entero. Hemos de tener en cuenta, no obstante, que la valoración del acuerdo y de la negociación que tuvo lugar está, lógicamente, hecha con un cierto sesgo empresarial. El relato es el siguiente:

---

[266] El ejemplo aportado por el entrevistado ilustra muy bien lo que se podría llamar "segundo nivel de negociación" dentro del taller, aquel que se lleva a cabo entre los directivos del mismo y los 'senior shop stewards' del taller; no obstante, es importante seguir advirtiendo la existencia de un nivel todavía más básico: aquel que se da entre el 'supervisor' de cada área y su oponente "natural", el 'shop steward' de base. De ello apenas habla la cita que viene a continuación.

"En el Taller de Carrocerías [Body Shop], la cadena [conveyor belt] no comenzaba a funcionar hasta tres minutos después del inicio de la jornada, y se paraba tres minutos antes del final de la misma. Se trataba de un acuerdo muy antiguo [long-standing agreement], que posiblemente se remontaba a hacía veintitrés años, cuando el Taller de Carrocerías era... un lugar más sucio de lo que es ahora. Se concedía a la gente esos tres minutos para que se pusieran sus monos y todo eso, y al final de la jornada, para que limpiaran la zona, se asearan, lavaran... ese tipo de cosas. *Este acuerdo no se aplicaba en ninguna otra parte de la fábrica ['division']; sólo en el Body Shop*."

"En las negociaciones de este año, se habló vagamente de ello a nivel de planta, pero no específicamente... Entonces ellos dejaron abierta la cosa, para que discutieramos a nivel local[267], con los sindicatos, qué iba a pasar. Nosotros interpretamos el acuerdo aquí como... realmente, el acuerdo a nivel de planta decía que a partir de entonces había que trabajar la totalidad de la jornada, sin exceptuar un minuto ['on a bell-to-bell system']; en otras palabras, empiezas a las seis de la mañana y terminas a las dos, o empiezas a las dos y terminas a las doce menos cuarto. No habría diferencias con otras áreas de la fábrica. Nosotros interpretamos esto... como que los tres minutos del principio y del final de la jornada desaparecían. Mandamos una carta a cada uno de nuestros empleados [en el Body Shop] diciéndoles básicamente que así estaba la cosa (...). Tuvimos una serie de conversaciones con los representantes sindicales del área; estaban descontentos porque, a su juicio, esos seis minutos [su desaparición] no habían sido incluidos en la negociación. Así que teníamos dos posturas: los sindicatos veían que no había habido negociación[268]; nosotros veíamos que sí la había habido. ¿Cuál fue el resultado?".

---

[267] "Nivel local" tiene posiblemente en este contexto el significado de 'nivel de taller'.

[268] Obsérvese que la postura sindical no carecía de razón: a nivel de planta se había acordado, un tanto contradictoriamente, que los seis minutos se renegociarían en el taller y que, a partir de entonces, se trabajaría "de campana a

"Básicamente, mandamos la carta; dijimos a todo el mundo que se esperaba de ellos que, a partir de cierto día, trabajaran *desde* las seis en punto de la mañana. Aquel día estuvimos pendientes y, al menos en mi turno, sólo hubo dos personas que no empezaron a trabajar a ese hora. Fueron ambos expedientados. Las negociaciones continuaron, porque había todavía un cierto malestar, y entramos entonces en la fase de 'si váis a tomar esto de nosotros, al menos hay que negociar...'"[269] (...).

En cierto punto se pensó en convertir los polémicos seis minutos en tiempo para la 'mejora continua'. Según el entrevistado, esos seis minutos habrían supuesto "tener en funcionamiento nuestras cadenas de montaje durante más tiempo"; así pues, calcularon cuánto suponía eso en valor producido y, de ahí, en valor retribuido a los trabajadores: "resultaron ser unas cuarenta y ocho libras por trabajador". La nueva oferta de la dirección del taller consistió en ofrecer esa cantidad a los trabajadores a cambio de que aceptaran los seis minutos como tiempo de mejora continua.

"Los sindicatos informaron a su gente y la respuesta no fue alentadora: dijeron que 'no'. Se sentían insultados por que se les pagara ese dinero. Discutimos entonces con los 'conveners'.

---

campana". Los directivos en el taller tomaron este mensaje contradictorio como quisieron; y, por supuesto, lo mismo hicieron los sindicatos: no se había efectuado en el taller la negociación a la que se había emplazado a nivel de planta. Se trata de una prueba más de cómo la dialéctica a nivel de planta podía ser transferida a nivel de taller. La contradicción a la que he aludido antes se podría leer como un aplazamiento de la verdadera "batalla", del verdadero conflicto entre empresa y sindicatos: este se libraría en el taller, entre los representantes sindicales y de la empresa que hubiera allí. Y la relación de fuerzas en ese lugar sería la que dirimiría el conflicto. Dada la mayor fuerza de la organización de 'shop stewards' en el taller, tal solución no era del todo desventajosa para los sindicatos. De hecho, como hemos tenido oportunidad de ver en el capítulo, se empleó la misma estrategia para la negociación del trabajo en equipo.

[269] Ese "entramos" es retórico, y engloba tanto a los sindicatos como a la empresa. El 'si váis...' corresponde a la postura que, según él, adoptaron desde entonces los sindicatos.

Bajaron y dijeron también que no. Querían más, alrededor de las cien libras. La dirección de la empresa dijo que no estaba dispuesta a soltar ese dinero: o cuarenta y ocho libras o nada. Así se lo transmitimos a los 'convenors'. Ellos básicamente nos dijeron: 'después de algunas discusiones entre nosotros, permitiremos que los 'shop stewards' se pasen por las distintas áreas, expliquen la situación a la gente y lleven a cabo una consulta extraoficial entre ellos ["off the record"], para ver que reacción obtienen de ellos; en función del resultado, iremos a la huelga o no'. El resultado de esta consulta no oficial fue encontrado: el 50% estaba a favor de que se hiciera una votación para ir a la huelga, y el 50%, no. Como veían que no tenían un apoyo suficientemente firme, los sindicatos decidieron finalmente aceptar la oferta de la empresa".

CAPÍTULO 8

ANALISIS COMPARATIVO y CONCLUSIONES

En los distintos casos de estudio se ha aludido de forma muy lateral a los casos restantes; únicamente en las conclusiones se ha procedido a una comparación más explícita. Tal comparación, sin embargo, es necesaria para poder contestar los interrogantes teóricos planteados en la tesis. El presente capítulo consistirá, pues, en primer lugar, en la realización de dicha comparación. A la luz de ella, revisaré las hipótesis e interrogantes planteados en el capítulo teórico. Finalmente, las afirmaciones resultantes de esta revisión abrirán nuevos interrogantes que pueden constituir, a mi juicio, líneas futuras de investigación. Esas líneas de investigación serán expuestas en el último epígrafe del capítulo.

1. Análisis comparativo

1.1. Introducción de un mismo cambio

Una premisa fundamental para poder comprobar si la introducción del trabajo en equipo estaba o no generando un cambio a la convergencia en los sistemas de relaciones laborales español y británico es que tal cambio se estuviera dando de forma común en las distintas empresas de estudio. En el epígrafe correspondiente de todos los capítulos de caso hemos podido

comprobar como, en efecto, las direcciones de Opel España, SEAT-Volkswagen, FASA-Renault y Vauxhall-Motors estaban emprendiendo un cambio muy similar en sus respectivas organizaciones del trabajo. Tal cambio se ajustaba con bastante precisión al concepto de 'trabajo en equipo' manejado en el capítulo teórico.

En todas las empresas, la dirección había intentado (o estaba intentado) estructurar la fuerza de trabajo en grupos de diez a veinte trabajadores, uno de los cuales asumiría el papel de 'jefe de unidad', 'coordinador' o 'líder de equipo' (nombres que recibía en FASA-Renault, SEAT y Vauxhall, respectivamente). Por encima del 'coordinador', existiría a veces una figura nueva, llamada 'supervisor', que tendría varios equipos a su cargo[1] (Opel España, SEAT).

Todas las empresas de estudio pretendían que los trabajadores fueran capaces de desempeñar todas las tareas de producción dentro del equipo. Para ello, rotarían por los distintos puestos de trabajo del mismo, hasta adquirir destreza en la realización de todos y cada uno de ellos. Más allá de esta flexibilidad funcional 'horizontal', la evidencia empírica ha demostrado que la reforma que se estaba intentando introducir incluía sistemáticamente la realización, por parte de los trabajadores de producción, de tareas indirectas, como limpieza y orden, mantenimiento simple, control de calidad y aprovisionamiento de materiales. Para todas ellas, la empresa había contado hasta entonces con trabajadores especializados[2].

Se pretendía, además, que los miembros del equipo desarrollaran una labor intelectual mediante 'reuniones de mejora continua', en las que se harían las oportunas propuestas para la mejora del producto y del proceso de trabajo. De esta manera se esperaba que en un futuro no muy lejano el producto saliera de las

[1] En otras empresas (Vauxhall), ya existía esta figura.

[2] En algunas empresas (FASA-Renault, Opel España), la dirección pretendía estructurar también la mano de obra indirecta en equipos. Este era el caso de las 'Unidades Elementales *de Servicio*', que FASA-Renault estaba intentando introducir entre sus trabajadores de cuello blanco.

líneas de montaje con una calidad 'óptima', sin necesidad de que la empresa asignara un tiempo y un dinero específicamente al control de calidad.

Por encima de los trabajadores normales del equipo, el 'líder de equipo' (o 'coordinador', o 'Jefe de Unidad') sería el trabajador más experimentado del mismo, aquel que hubiera llegado a dominar todos sus puestos de trabajo y fuera capaz de adiestrar en ellos a los nuevos trabajadores del equipo, o a los que no todavía no hubieran adquirido un dominio de todos ellos. El 'líder de equipo' repartiría la tarea, organizaría las rotaciones, coordinaría a sus compañeros y sustituiría a alguno, si tuviera que ausentarse de su puesto de trabajo. Aparte de estas funciones técnicas, todas las empresas esperaban que asumiera una función social dentro del equipo: el 'líder de equipo' convocaría y dinamizaría las reuniones de mejora, tendría cierta potestad para evaluar y promocionar a sus compañeros, y en algunos casos (Opel España, SEAT) promovería un "espíritu de equipo" entre ellos. El 'líder de equipo' se convertiría en el nuevo representante de los intereses de sus compañeros, interlocutor entre ellos y la empresa.

Otros elementos aparecían sistemáticamente repetidos de una a otra empresa. Tanto en Opel España como en Vauxhall-Motors, FASA o SEAT, los 'equipos' dispondrían de un 'tablón' en el que se recogería el rendimiento de sus distintos miembros (y el del grupo en su conjunto) atendiendo a diversos indicadores. En el tablón aparecería también el grado de ajuste del equipo a unos 'objetivos' prefijados, que debían estar en consonancia con los objetivos globales marcados para la totalidad de la empresa.

La eficacia del trabajo en equipo dependía, en última instancia, de un cambio de mentalidad en el trabajador, de tal manera que como propios los objetivos del grupo y sintiera una fuerte adscripción al mismo. Con el objeto de que se diera ese cambio, alguna de las fábricas consideradas emprendió un esfuerzo de "educación" previo a la introducción del 'trabajo en equipo' (SEAT-Martorell). En otros casos, se esperaba que las propias 'reuniones de mejora', la labor del 'líder' (Opel España), o los nuevos sistemas de 'evaluación' del trabajador (SEAT, FASA-

Renault, Vauxhall-Motors) fueran mecanismos que contribuyeran a ese cambio de mentalidad.

Todos estos eran los elementos que conformaban la reforma que estaban emprendiendo *todas* las empresas de estudio en sus respectivas organizaciones del trabajo. Queda demostrado que se trataba de un mismo cambio. El estímulo externo para la convergencia de los sistemas de relaciones laborales estaba, pues, servido. No obstante, aunque las semejanzas eran más que las diferencias, el 'trabajo en equipo' no era el cambio monolítico y radical planteado por algunos de los autores analizados en el capítulo I. En primer lugar, ciertos matices diferenciaban los cambios emprendidos por una u otra empresa. FASA-Renault, por ejemplo, hacía un hincapié en el control de costes por parte del grupo que no hacía ninguna otra empresa. Opel España, filial de General Motors Europe, quería que el equipo asumiera su carga de trabajo de forma colectiva, cosa que no ocurría en Vauxhall, filial británica de la misma multinacional. A pesar de las muchas similitudes entre estas dos empresas, algún matiz diferenciaba los cambios que estaban emprendiendo.

En segundo lugar, el trabajo en equipo no aparecía como un cambio revolucionario. La historia de muchas empresas en los últimos años revelaba repetidos intentos de introducción parcial o total del cambio. Antes de intentar introducir las Unidades Elementales de Trabajo, FASA-Renault había dado múltiples nombres a experiencias diversas de grupalidad, que se remontaban a la década de los '70. Opel España y Vauxhall-Motors habían intentado introducir elementos del 'trabajo en equipo', como la flexibilidad funcional o los 'círculos de calidad', antes de intentar introducir el cambio en su conjunto. El esfuerzo empresarial parecía ser muy similar en todos los casos, pero parcial y progresivo en sus intentos.

Finalmente, el caso de FASA-Renault constituía una demostración adicional de que el 'trabajo en equipo' había sido probado por ciertas empresas de fabricación de automóviles mucho antes de que Toyota lo popularizara en los años '90, argumento que ha sido expuesto en el cap.III: los 'grupos de

trabajo' de FASA tenían como punto de referencia experiencias similares que Volvo y Fiat habían emprendido en los años '70, no la experiencia supuestamente paradigmática de Toyota.

Más importante es señalar que lo realmente demostrado por la evidencia empírica aportada en la tesis es la existencia de un *esfuerzo común* por introducir un *mismo* cambio, no que tal cambio se estuviera dando de forma efectiva, ni tal y como las empresas lo querían. De hecho, uno de los motivos por los que esta tesis contradice la idea de la convergencia es por demostrar que en muchos casos el cambio era más nominal que real: no suponía una modificación sustancial, ni del marco de regulación laboral, ni siquiera, en ocasiones, de la propia organización del trabajo. En alguno de los casos de estudio, la introducción del trabajo en equipo, firmada y aceptada por los sindicatos, quedó en un mero maquillaje de la realidad preexistente.

1.2. Negociación del cambio

En tres de las cuatro empresas (Opel España, SEAT y Vauxhall Motors), la dirección tomó la iniciativa de negociar la introducción del trabajo en equipo con los sindicatos. En Opel España, la negociación para la realización de una prueba piloto se resolvió en noviembre de 1993, tras unos pocos meses de negociación con los sindicatos. En SEAT, el convenio de 1991 recogía el compromiso de ambas partes para la realización de pruebas piloto en las factorías de Zona Franca y Landaben. Pocos meses después, se firmó un acuerdo para la realización de dichas pruebas en Landaben. La firma de este acuerdo no fue problemática, pero la realización de las pruebas pronto suscitó reparos entre los sindicatos. Ello condujo a la firma de un nuevo acuerdo, en febrero de 1992, cuyo ámbito de aplicación era tanto Landaben como Zona Franca. Las pruebas piloto en SEAT debían ser el preámbulo para un cambio definitivo de la organización del trabajo en la empresa. La negociación que conduciría a este

cambio definitivo se vio truncada, sin embargo, por la súbita crisis que atravesó la empresa en 1993.

A diferencia de las empresas españolas, la negociación del trabajo en equipo en Vauxhall fue ardua y espinosa. Tras una declaración de principios en 1989 ('Meeting the Challenge'), y al hilo de un intento de reorganizar el trabajo en todas sus filiales, General Motors Europe se propuso introducir el trabajo en equipo en su filial británica. Decidió comenzar para ello por la planta de Ellesmere Port, aquella con una situación de mayor precariedad en el seno de Vauxhall. A la dirección de Vauxhall-Ellesmere Port le llevó seis meses introducir un cambio que iba más allá del trabajo en equipo, pues incluía otras reformas sustanciales, como la eliminación de las esferas de influencia sindicales, la creación de un 'joint plant committee' y la simplificación del procedimiento de resolución de conflictos. La dirección de Vauxhall creyó que, una vez introducidos tales cambios en Ellesmere Port, serían fáciles de introducir en Luton. Sin embargo, la firma de un acuerdo similar en la fábrica del Bedforshire llevó casi tres años, estando el proceso jalonado por amenazas cruzadas entre empresa y sindicatos que llegaron incluso al planteamiento de una huelga. Esta huelga era la respuesta sindical al bloqueo de la negociación salarial por parte de la empresa como medida de presión para que los sindicatos aceptaran el trabajo en equipo.

Frente a los casos anteriores, en los que la empresa se adelantó a negociar el trabajo en equipo con los sindicatos, en otros dos casos (FASA-Renault y la fábrica de SEAT en Martorell) la empresa intentó introducir el cambio de forma unilateral. En ambos, hubo de renunciar finalmente a ello. En FASA-Renault, la empresa intentó por dos veces introducir unilateralmente el trabajo en equipo ('grupos de trabajo' y 'Unidades Elementales de Trabajo'). Tanto en un como en otro caso, una vez emprendido el cambio, se vio obligada a negociar algunas de sus implicaciones con los sindicatos. En el caso de los 'grupos de trabajo', hubo de firmar un 'Reglamento de Grupos de Trabajo' que contuviera las demandas de aumento de categoría profesional por parte de los trabajadores que estaban realizando labores de categoría superior

dentro de los 'grupos'. En el caso de las 'Unidades Elementales de Trabajo', una vez iniciado el proceso de introducción de las mismas, la propia empresa hubo de solicitar la apertura de conversaciones para una transformación radical del complejo sistema de clasificación profesional. Dicho sistema, acumulado a lo largo de años de negociación con los sindicatos, impedía posiblemente que las 'Unidades' funcionaran a pleno rendimiento.

En SEAT-Martorell, planta de reciente apertura, la dirección de SEAT-Volkswagen contrató a un antiguo directivo de la Nissan británica para que introdujera el trabajo en equipo desde cero y sin negociación alguna con los sindicatos, como lo había hecho en la empresa británica de la que procedía[3]. Cuando SEAT se vio obligada a recolocar parte de la plantilla de Zona Franca en Martorell, debido a la dura crisis por la que atravesó la compañía en 1993, todos estos esfuerzos se vinieron abajo: los trabajadores más veteranos de Zona Franca hicieron cumplir en Martorell las normas del convenio colectivo que habían sido aprobadas para toda la empresa, y que habían imperado hasta entonces en la vieja factoría del puerto de Barcelona.

Como vemos, en las empresas en las que los sindicatos estaban ya establecidos, era materialmente imposible introducir el cambio sin negociar con ellos; ni siquiera en sus plantas de reciente apertura ('greenfield sites') era sencillo realizar el cambio al margen de ellos.

1.3. Reacción sindical al trabajo en equipo

*1.3.1. Demostración de la existencia de una **reacción sindical nacional***

Junto a la homogeneidad del cambio que pretendía introducir la empresa en los cuatro casos (con sus ligeros matices), uno de

[3] La Nissan británica se había destacado por la introducción del trabajo en equipo en circunstancias adversas para los sindicatos (Garrahan y Stewart, 1992).

los rasgos más destacables que revela la evidencia empírica aportada en la tesis es la *profunda similitud* entre la reacción sindical observada en los tres casos españoles de estudio, y su *clara diferencia común* respecto al único caso británico. La similitud de la reacción sindical no sólo se daba entre las empresas seleccionadas en un mismo país, sino entre los sindicatos más representativos dentro de ellas: las posturas de CCOO y UGT eran a la vez muy próximas entre sí y muy parecidas en las tres empresas españolas seleccionadas. De ello eran conscientes los propios sindicalistas entrevistados. Por otro lado, las posturas del AEEU y del TGWU a nivel de lugar de trabajo, con sus sutiles diferencias, eran también más cercanas entre sí que respecto a las mostradas por los sindicatos españoles (con la excepción de la minoritaria CGT). Ello ocurría así tanto en Vauxhall-Luton como en Vauxhall-Ellesmere Port. Es razonable, pues, hablar de un *patrón nacional de reacción sindical* al trabajo en equipo.

1.3.1.1. Reacción sindical en el caso español

En dos de las empresas estudiadas (Opel España y SEAT) los líderes de CCOO y UGT mostraban una valoración *general* positiva del trabajo en equipo. En FASA-Renault, la valoración general de los sindicatos era un tanto más negativa, pero ello se debía posiblemente a que, a diferencia de las dos empresas anteriores, la dirección de FASA no había tomado la iniciativa de negociar el cambio con ellos. Esto producía recelo entre los sindicatos. En cualquier caso, su valoración general del trabajo en equipo no llegaba al rechazo mostrado por los líderes sindicales británicos. Únicamente la minoritaria CGT mostraba una actitud similar a la del AEEU y el TGWU.

En cuanto a la valoración *pormenorizada* del cambio, a diferencia de lo ocurrido en Gran Bretaña, los sindicalistas españoles apreciaban una serie de ventajas en él. En ello radicaba posiblemente su valoración general positiva del mismo. Tanto en Opel España como en SEAT y FASA, los líderes de CCOO y

UGT creían que el 'trabajo en equipo' podría suponer una *mejora de la salud física y psíquica del trabajador*: la rotación laboral rompería la monotonía del trabajo, derivada de que el trabajador tuviera que desempeñar una misma tarea durante años, y evitaría las lesiones físicas derivadas de ello. Además de estas ventajas para la salud laboral, los líderes de CCOO y UGT citaban la *mejora de la cualificación profesional* propiciada por el hecho de que los trabajadores desempeñaran distintas tareas (directas e indirectas) dentro del equipo. En tercer lugar, la rotación laboral redundaría en una *mejora retributiva y de categoría profesional*, en la medida en que los trabajadores rotaran por puestos de superior categoría el tiempo suficiente como para ser promovidos a ella. En algunas empresas (Opel España, SEAT), se valoraba la *mayor autonomía* de que gozarían los trabajadores para decidir sobre su propio trabajo. En Opel España, se valoraba también la *mayor información* sobre el proceso de trabajo y los tiempos asignados a de cada tarea de que iban a disponer tanto de los trabajadores de cada 'equipo' como los propios sindicatos, debido a la obligación de los primeros de cumplimentar una 'hoja de medición de tareas'. Finalmente, los líderes de UGT en las tres empresas españolas se distinguían por valorar como propias algunas de las ventajas que iba a extraer la empresa del cambio: la *mejora de la competitividad* era una mejora tanto para ella como para los trabajadores.

La consideración de todas estas ventajas no impedía que los líderes sindicales españoles percibieran también amenazas en el trabajo en equipo. En primer lugar, podía conllevar una *reducción del empleo* al mismo tiempo que una *intensificación del trabajo* para los operarios que finalmente permanecieran en plantilla. Una de los elementos del cambio que podía constituir una fuente más clara para estos dos peligros simultáneos era la 'mejora continua'. En segundo lugar, casi al mismo nivel que los dos peligros anteriores, se mencionaba el peligro de individualización de las relaciones laborales, con el consiguiente *deterioro de la posición negociadora de los sindicatos.* La figura del 'líder de equipo' era percibida como un mecanismo clave para esta individualización de

las relaciones laborales. Se temía además que los trabajadores no recibieran una compensación por los *aumentos de productividad* que se iban a generar mediante el trabajo en equipo. Finalmente, se destacaba la posible *marginación del personal con minusvalías* en el seno del grupo, ya que el rendimiento colectivo del mismo se vería mermado por su presencia y los trabajadores más sanos, o más jóvenes, no podrían rotar por los puestos de trabajo más desahogados del equipo, reservados habitualmente a los trabajadores con discapacidades o con mayor edad.

Todos estos peligros se traducían en unas demandas sindicales que, aunque ligeramente distintas de una empresa a otra, mostraban notables semejanzas entre sí. Lamentablemente, sólo en dos de los empresas españolas (Opel España y SEAT) la negociación llegó hasta el punto de que los sindicatos formularan dichas demandas; sólo en esos casos es posible comparar. En el caso de FASA, los procesos de negociación iniciados a remolque de la reforma emprendida unilateralmente por la empresa reflejaron una inquietud sindical de características similares a la encontrada en las otras dos empresas, pero, en el caso de las Unidades Elementales de Trabajo, se trataba más de una negociación sobre clasificación profesional que sobre el trabajo en equipo: aunque indudablemente afectaba a la nueva organización que quería implantar la empresa, no iba expresamente destinada a negociarla. En cualquier caso, en el momento de realización de esta investigación tal negociación era demasiado reciente como para que los sindicatos hubieran podido formular demandas con relación al trabajo en equipo (‘Unidades Elementales de Trabajo’).

Tanto en SEAT como en Opel España, las demandas sindicales reflejaban una preocupación por el mantenimiento del empleo y la prevención del aumento del ritmo de trabajo. Las demandas al respecto son más claras en Opel España que en SEAT. En la primera de estas empresas, se requería expresamente el mantenimiento del nivel de empleo existente en el momento de la introducción del trabajo en equipo y que “la actividad máxima *individual* fuera la pactada con anterioridad” (ver cap.IV); es decir, se denegaba la posibilidad de que la carga de trabajo fuera

asignada colectivamente al grupo, con lo que ello podía suponer de intensificación del esfuerzo y disminución a la larga del número de miembros del grupo. En el caso de SEAT, no hubo una demanda explícita de mantenimiento del empleo; no obstante, sí hubo demandas que indicaban una preocupación al respecto. Se pedía, como en Opel España, que se mantuviera un "porcentaje de absentismo" que permitiera que las ausencias de los miembros del grupo no fueran sistemáticamente cubiertas por el grupo. En cuanto a la carga colectiva de trabajo, aunque se admitía la posibilidad de que existiera, se requería, frente a la pretensión de la empresa de que fuera establecida directamente por el 'supervisor', que fueran los Servicios Técnicos de la empresa los que la establecieran, siempre con el control y la participación de los trabajadores del grupo y del comité de empresa.

Tanto en Opel España como en SEAT, las demandas sindicales incluían algún elemento destinado a compensar los aumentos de productividad que iba a generar el trabajo en equipo. En el caso de Opel España, era sólo UGT la que demandaba un reparto de los beneficios que se iban a derivar de la mejora continua; en el caso de SEAT, era una demanda que aparecía en todas las secciones sindicales, incluida la CGT.

Pero era en las demandas destinadas a preservar la posición del sindicato en la empresa donde se advertía una mayor similitud entre Opel España y SEAT. En primer lugar, existía una demanda común de que el 'coordinador' ('líder de equipo') fuera elegido por el propio grupo. De acuerdo a los líderes sindicales de ambas empresas, esta era la mejor garantía de que el 'coordinador' sería un legítimo representante de los intereses de sus compañeros, y no de los de la empresa. Era también la mejor garantía de que no obraría como resorte para un cambio de mentalidad nocivo para los sindicatos y para los propios trabajadores.

Junto a ello, se pretendía que el 'líder de equipo' no asumiera las funciones de mando que le quería asignar la empresa. En el caso de SEAT, se denegaba expresamente la posibilidad de que pudiera acordar con el 'supervisor' la selección y evaluación de los miembros del grupo. No sólo se trataba de evitar que estas

nuevas figuras adquirieran funciones que pudieran contribuir a la individualización de las relaciones laborales[4]; se trataba de preservar un ámbito de regulación ya establecido. De nuevo en el caso de SEAT, frente a la pretensión empresarial de conferir al 'coordinador' funciones de evaluación y selección de los miembros del 'equipo', los sindicatos se remitían a la Comisión de Clasificación Profesional y a lo establecido en convenio. En el caso de Opel España, también se rebajaban las atribuciones de los 'líderes de equipo'. Por otro lado, se demandaba la intervención sindical en el canal a través del cual los 'líderes de equipo' podían ejercer una mayor labor de control y adoctrinamiento sobre sus compañeros, las 'reuniones de equipo'.

En cuanto al 'supervisor', aunque los sindicatos de SEAT le reconocían las funciones de mando que le negaban al 'coordinador', se demandaba que tales funciones estuvieran sujetas al control sindical, a través de las distintas 'comisiones paritarias': frente a las funciones con las que la dirección de SEAT quería dotar al 'supervisor' y al 'coordinador', la propuesta sindical reclamaba sistemáticamente, para cada una de ellas, la intervención de alguna de las múltiples 'comisiones paritarias' ya existentes; frente a la pretensión empresarial de que el 'supervisor' determinara los perfiles de los puestos de trabajo, la propuesta sindical reclamaba la intervención de la Comisión de Clasificación Profesional; frente a la posibilidad de que la empresa, a través de 'supervisor' y 'coordinador', retribuyera a los distintos miembros del grupo en función de su rendimiento, la propuesta sindical demandaba la creación de una 'comisión paritaria' que participara en el establecimiento de la "parte indefinida" del salario del trabajador[5].

---

[4] En el segundo acuerdo sobre pruebas piloto, se dejaba claro que el 'coordinador' en ningún caso se encargaría de "temas sociales y sindicales" (ver cap.V).

[5] En el caso de Opel España, aunque no había figurado expresamente en el listado de demandas, los criterios subjetivos para la evaluación de los miembros del grupo desaparecieron del acuerdo finalmente acordado con los sindicatos.

Es muy significativo, finalmente, que tanto en SEAT como en Opel España, el intento de introducir el trabajo en equipo hubiera dado lugar a la creación de una 'comisión paritaria' expresamente destinada a la supervisión del proceso. Todavía más significativo: en FASA-Renault, en el primer intento de introducir el trabajo en equipo ('grupos de trabajo'), se había creado, al hilo de una negociación tardía con la empresa, una 'comisión paritaria de seguimiento'. Esta comisión supervisaría el proceso de valoración del trabajo realizado por los 'grupos', recién acordado con los sindicatos en el 'Reglamento de Grupos de Trabajo'.

En el caso de Opel España, la creación de una comisión 'para la evaluación y seguimiento' del trabajo en equipo fue un requisito imprescindible, claramente expuesto tanto por CCOO como por UGT, para que los sindicatos aceptaran la realización de una prueba piloto en la fábrica. Las demandas sindicales en Opel España pedían la intervención de esa Comisión de Seguimiento en muchos de los elementos de la nueva organización del trabajo que se quería probar. Los sindicatos demandaban que la 'representación de los trabajadores' interviniera a través de ella en la supervisión y establecimiento de criterios de formación para los miembros del equipo, en la determinación de los contenidos de las tareas que hubiera de desempeñar, y, por supuesto, en las reuniones del equipo, si así lo creía necesario.

En el caso de SEAT, si bien no figuraba entre las demandas para la introducción definitiva del cambio, sí había existido una Comisión de Seguimiento de características muy similares en las pruebas piloto desarrolladas en Zona Franca y Landaben. Por otro lado, en el listado de demandas para el cambio definitivo en la organización del trabajo, nos encontramos con demandas de intervención sindical muy similares a las encontradas en Opel; la única diferencia era que, en vez de darse a través a través de una nueva 'comisión paritaria', expresamente creada para la nueva organización del trabajo, era a través de las múltiples 'comisiones paritarias' ya establecidas. Cada una de ellas intervendría en el aspecto de la nueva organización del trabajo que le afectara.

1.3.1.2. Reacción sindical en el caso británico

En el caso británico, nos encontramos con una reacción sindical completamente distinta a la española. Las diferencias no sólo residen en la valoración del cambio realizada por los sindicalistas británicos, sino en que estos llegaron a desarrollar, más allá de las garantías provistas por la empresa, acciones que reforzaban la prevención de los riesgos percibidos en el trabajo en equipo. Los sindicatos españoles en ningún caso llegaron a tal extremo.

Como en el caso español, se observa de nuevo una fuerte consistencia en la reacción sindical a nivel de empresa. Tal consistencia viene dada, tanto por la proximidad de la valoración del trabajo en equipo realizada en las dos fábricas consideradas (Vauxhall-Luton y Vauxhall-Ellesmere Port), como por la relativa proximidad de la valoración emitida por parte de los líderes del TGWU y del AEEU en ellas. A pesar de los matices que las diferenciaban, las posturas de estos sindicalistas hacia el trabajo en equipo eran más próximas entre sí que respecto a las manifestadas por los sindicalistas de UGT y CCOO. La reacción negativa común ante el trabajo en equipo por parte de los líderes del TGWU y del AEEU en Vauxhall-Luton y Vauxhall-Ellesmere Port resulta tanto más significativa por cuanto que las políticas de ambos sindicatos hacia ese cambio a nivel nacional eran totalmente diferentes, llevándoles incluso a un enfrentamiento en el seno del TUC. Esta paradoja se resuelve atendiendo a la diferente postura sostenida por el AEEU a *nivel nacional* y de *lugar de trabajo*. A nivel nacional, los sindicatos que conformaban el AEEU se habían distinguido por ser abiertamente favorables a la introducción de 'nuevas técnicas de gestión de la mano de obra', entre las que estaba incluido el trabajo en equipo. A nivel de lugar de trabajo, sin embargo, sus líderes se desmarcaban de esta postura, lo cual era percibido y confirmado por algunos sindicalistas del TGWU en las plantas estudiadas. Estos últimos, aunque advertían que sus compañeros del AEEU eran más "moderados" en lo que se refería al trabajo en equipo, les

sentían más cercanos de lo que percibían la política de su sindicato a nivel nacional.

En cuanto a la valoración *general* realizada por los sindicalistas de Vauxhall, era claramente negativa, tanto por parte de los miembros del AEEU como del TGWU. Esa valoración *general* negativa fue igualmente encontrada en la fábrica de Luton que en la de Ellesmere Port, aunque en esta última los sindicalistas mostraban una mayor calma hacia un cambio que, a pesar de todo, no deseaban.

En cuanto a la valoración *pormenorizada* del cambio, hay que destacar, en primer lugar, que los sindicalistas británicos negaron expresamente las ventajas encontradas por los sindicalistas españoles. Por otro lado, aunque percibían las mismas amenazas en el trabajo en equipo, hacían mucho más hincapié en ellas que sus colegas españoles. En tercer lugar, de todas esas amenazas, el peligro de marginación sindical recibía una atención muy superior a las demás, y muy superior a la que había recibido en el caso español. En el caso británico, la valoración general del trabajo en equipo residía precisamente ahí, como llegaban a confirmar los directivos de ambas plantas de Vauxhall. La posible vía de marginación sindical mencionada con más frecuencia era la sustitución del 'shop steward' *y/o* del mando intermedio ('supervisor') por parte del 'líder de equipo'.

Muy relacionado con el peligro de marginación sindical, los sindicalistas británicos hacían hincapié en el peligro de presión mutua entre los trabajadores del equipo, derivado de asignar una responsabilidad colectiva a todos sus miembros ('peer pressure'). Aunque este peligro apareció de algún modo mencionado en el caso español (en referencia, por ejemplo, a los trabajadores mayores o con minusvalías) en ninguna empresa española tuvo la importancia que se le dio en Vauxhall. Otros peligros del trabajo en equipo mencionados por los sindicalistas españoles aparecían también en las entrevistas sostenidas con los líderes sindicales británicos. Este era el caso del peligro de pérdida de puestos de trabajo o de intensificación del trabajo. Los aumentos de

productividad no retribuidos a los trabajadores apenas fueron mencionados.

En correspondencia con la valoración pormenorizada del cambio realizada por los sindicalistas británicos, la mayoría de sus demandas iban destinadas a preservar la posición del 'shop steward' en el taller. En primer lugar, frente a lo que la empresa quería, se denegaba la posibilidad de que disminuyera el número de 'shop stewards'. En segundo lugar, los oficiales de la Region 1 del TGWU solicitaron a la dirección de Vauxhall-Luton que diera facilidades para que sus 'shop stewards' recibieran una educación independiente por parte del sindicato acerca de lo que suponía el 'trabajo en equipo'. En tercer lugar, los sindicatos demandaban una implicación expresa en el cambio que la empresa se proponía introducir. En cuarto lugar, rechazaban la posibilidad de que los 'líderes de equipo' asumieran tareas de supervisión o de representación de los trabajadores que pudieran entrar mínimamente en colisión con las que tradicionalmente desempeñaba el 'shop steward' en el taller.

Finalmente, una demanda que había tenido una importancia fundamental en el caso español era deliberadamente obviada por los sindicatos británicos. Mientras en Opel España y SEAT gran parte de los esfuerzos sindicales se habían centrado en que el 'líder de equipo' fuera elegido por sus propios compañeros, en Vauxhall (tanto en una planta como en otra) existía un empeño sindical claro en que no fuera así. Se trataba de evitar que, mediante la votación de esta nueva figura, el 'shop steward' perdiera la representatividad y legitimidad que hasta entonces había tenido entres sus representados. Era también una forma de dejar claro quién representaba los intereses de los trabajadores y quién los de la empresa.

Como ya vimos en su momento, la reacción sindical al trabajo en equipo en Vauxhall también se distinguía de la encontrada en cualquiera de las empresas españolas por el hecho de que el TGWU, el sindicato que representaba a la mayoría de los trabajadores de producción (y, por lo tanto, a la mayoría de la plantilla) emprendiera una serie de acciones, más allá de las

garantías extraídas a la empresa, destinadas a prevenir los efectos negativos del trabajo en equipo.

La más importante de tales acciones fue la educación de los 'shop stewards' para que fueran capaces de contrarrestar por sí mismos, en su negociación diaria con los representantes de la empresa, el posible deterioro de su posición en el taller. Se trataba de proporcionarles, mediante la educación, las armas adecuadas para que pudieran defenderse por si mismos de los peores efectos de la introducción del trabajo en equipo, y para que, haciéndolo, defendieran la posición del sindicato en su conjunto. En el caso de Vauxhall-Luton, dadas las facilidades acordadas con la empresa y el empeño de la Oficina de Educación de la Region 1 del TGWU, la educación llegó hasta los 'shop stewards' de base, que se beneficiaron directamente de cursos sobre el 'trabajo en equipo' impartidos por el sindicato; en el caso de Vauxhall-Ellesmere Port, la educación tuvo que correr por completo a cargo del mismo, de manera que sólo pudieron gozar directamente de ella los 'senior shop stewards'. Estos transmitieron posteriormente a los 'shop stewards' de base, en los 'shop stewards committees', las enseñanzas adquiridas en dichos cursos.

Junto a la educación, otro de los puntales de la política del TGWU hacia el 'trabajo en equipo' consistió en dejar deliberadamente abierto el texto del acuerdo firmado con la empresa. La comparación de cualquiera de los acuerdos firmados en Vauxhall con el acuerdo firmado en Opel España sorprende por el grosor de este último, frente al poco detalle de los primeros. En el acuerdo de Opel España se detallaban algunos aspectos del trabajo en equipo que en Vauxhall eran dejados a una ulterior negociación entre el 'shop steward' y el supervisor. La vaguedad en la letra del acuerdo era una manera de convertir un cambio que podía dañar a ambas figuras en un refuerzo para las mismas, aunque la figura que el TGWU estaba realmente interesado en reforzar era, obviamente, la del 'shop steward'. No obstante, la efectividad de esta estrategia dependía del grado de conciencia que el 'shop steward' tuviera de cómo actuar ante un cambio como el 'trabajo en equipo' (qué eventualidades se le podían presentar,

cómo debía reaccionar ante ellas). La vaguedad en la negociación del acuerdo había de ser complementada, pues, con esa formación de los 'shop stewards' de la que se ha hablado antes. Los distintos elementos de la política sindical del TGWU hacia el 'trabajo en equipo' eran coherentes entre sí y con las demandas formuladas a la empresa.

Un tercer elemento de la política del TGWU era la incompatibilidad, declarada por la dirección del sindicato en ambas fábricas, entre el cargo de 'líder de equipo' y el de 'shop steward': aquellos 'shop stewards' que, tentados por la mayor remuneración que suponía ser 'líder de equipo', solicitaran dicho puesto a la empresa, habrían de renunciar a sus credenciales sindicales. Esta tercera acción contra el trabajo en equipo era también plenamente coherente con las dos anteriores, así como con la omisión consciente de la demanda de que el 'líder de equipo' fuera elegido por sus propios compañeros. Era otra forma de dejar claro quién era quien en el taller; quién representaba a los trabajadores y quién a la empresa. Si el hecho de que los trabajadores eligieran al 'líder de equipo' les podía llevar a considerarlo una especie de *nuevo* 'shop steward', el que el 'shop steward' se decidiera a ser 'líder de equipo' podía alejarle aún más de la órbita de acción sindical. Por otro lado, la prohibición de que el 'shop steward' fuera 'líder de equipo', junto a la ausencia deliberada de una demanda de elección de este último por parte de sus compañeros, empujaba claramente al 'líder de equipo' a ser un auténtico representante de la empresa. Colocado el sindicato en esta situación, se obligaba a sí mismo a asegurarse que el 'shop steward' estuviera plenamente formado acerca de sus "derechos" y su posición en el taller. La educación venía también aquí en refuerzo de esta medida.

Finalmente, como cuarto elemento de la política sindical hacia el trabajo en equipo, existía una pugna diaria entre el 'shop steward' y el 'líder de equipo', una vez que los correspondientes acuerdos fueron firmados en Vauxhall-Ellesmere Port y Vauxhall-Luton. No bastaba con haber conseguido unas garantías contra la marginación sindical; había que hacerlas efectivas. Una vez

educados los 'shop stewards' en sus "derechos" de representación y mediación entre los trabajadores y la empresa, comenzaron a disputarle a los 'líderes de equipo' el papel que la empresa quería asignarles. En cuanto trataban de extralimitarse de los "asuntos estrictamente laborales" que el acuerdo recogía como responsabilidad *exclusiva* del 'líder de equipo', el 'shop steward' reclamaba el abandono de otras funciones que no tuvieran relación con ellos y que fueran atribución exclusiva del 'shop steward'. En opinión de los propios líderes del TGWU, los sindicatos tuvieron éxito en esta labor, como ha quedado expuesto al final del capítulo cap.VII.

*1.3.2. Demostración de **matices locales** en la reacción sindical*

Había, pues, fuertes similitudes en la reacción sindical encontrada *dentro* de cada uno de los dos países de estudio. No obstante, el estudio en profundidad de la introducción del trabajo en equipo en cada empresa ha permitido desvelar además la existencia de matices que distinguían la reacción sindical en cada empresa o lugar de trabajo, sin que la diferencia fuera tanta con respecto al patrón nacional como para cuestionar su validez.

Así, en el caso de FASA-Renault hemos visto como la relativa tranquilidad hacia el trabajo en equipo mostrada por los líderes sindicales españoles se convertía en esta empresa en auténtica pasividad, a pesar de que el cambio había sido emprendido de forma unilateral por la dirección de FASA. Los mismos líderes sindicales de la empresa confesaban con cierta resignación esta pasividad (ver cap.VI).

Otro ejemplo de la existencia de matices locales lo tenemos en la valoración sindical del trabajo en equipo encontrada Vauxhall-Ellesmere Port. A pesar de ser similar a la encontrada en Vauxhall-Luton, los líderes sindicales de esa planta se mostraban más confiados acerca de su capacidad para contrarrestar los efectos negativos del cambio. La visión negativa del 'líder de equipo' era compartida por los líderes sindicales de las dos

fábricas, pero el temor a una socialización del 'líder de equipo' en los valores de la empresa era mencionado en menor medida por los sindicalistas de Ellesmere Port; tampoco se aludía tanto a la posibilidad de que esa socialización se diera entre los trabajadores del equipo; ni se mencionaban casos de 'shop stewards' solicitando el puesto de 'líder de equipo'; ni preocupaba tanto la presión mutua ('peer pressure') entre los miembros del grupo, a la que podía dar lugar la introducción del cambio.

Estos ejemplos revelan que, lejos producirse una reacción sindical homogénea ante un cambio generalizado en un sector fuertemente internacionalizado, no sólo hubo un patrón nacional de respuesta al cambio, sino incluso matices locales dentro de esa respuesta nacional.

1.4. Garantías proporcionadas por la negociación con la empresa

En todas los casos en los que, de forma definitiva o provisional, el proceso de negociación del trabajo en equipo resultó en la provisión de garantías por parte de la empresa, tales garantías respondieron a la mayoría de las demandas formuladas por los sindicatos. Me centraré aquí en aquellas que consolidaban la presencia del sindicato en la empresa.

1.4.1. España

Anteriormente hemos dicho que sólo dos de las tres empresas españolas se mostraron dispuestas desde un principio a negociar la introducción del trabajo en equipo con los sindicatos (SEAT y Opel España). De ellas, sólo en Opel España el proceso de negociación culminó en el establecimiento de unas garantías que nos permitieran comprobar si las demandas sindicales fueron satisfechas o no por la empresa. En el caso de SEAT, el proceso de negociación global del cambio fue interrumpido por la crisis de 1993, impidiéndonos saber si se ajustaría o no a las condiciones

establecidas por los sindicatos. No obstante, sí se establecieron garantías *parciales*, durante la negociación de las pruebas piloto en Zona Franca y Landaben. Estas garantías, similares a las establecidas en Opel España, afirmaban la presencia del sindicato en la empresa.

Los casos de Opel España y SEAT demuestran, uno en mayor medida que el otro, la capacidad de los sindicatos para tornar la figura del 'líder de equipo', de representante claro de los intereses de la empresa, en posible representante de los intereses de sus compañeros de cara a ella. Tanto en una empresa como en otra, hemos visto como los sindicatos se empeñaron unánimemente en la elección democrática del 'líder' por parte de su propio equipo. En el caso de Opel España, se llegó a una solución de compromiso para las pruebas piloto que tuvieron lugar a lo largo de 1994. El 'coordinador' sería elegido por los miembros del equipo entre una terna seleccionada por la compañía, encarnada en la figura del 'supervisor'. Aparte de ello, los trabajadores del equipo tendrían derecho a rebocar al 'coordinador' cuando lo juzgaran oportuno. En el caso de SEAT, los sindicatos, después de un primer acuerdo de pruebas piloto en el que dejaron inadvertidamente a la empresa la posibilidad de designar unilateralmente al 'supervisor' y al 'coordinador', supieron reaccionar, forzando un nuevo acuerdo. Este nuevo acuerdo mostraba sustanciales diferencias respecto al anterior *precisamente* en la elección y funciones del 'coordinador' y 'supervisor'. En el caso del 'coordinador', se establecían dos modalidades para su elección: en unos talleres el 'supervisor' elegiría a uno de los candidatos seleccionados por el propio grupo; en otros, el grupo elegiría entre una terna seleccionada por el 'supervisor', como había ocurrido en Opel España. Tanto en uno como en otro caso, se conseguía que la elección del 'coordinador' no quedara por completo en manos de la empresa.

Junto a la elección del 'coordinador', otra garantía destinada a preservar la posición del sindicato en la empresa que aparecía tanto en SEAT y Opel España era la participación del 'comité' en la introducción del cambio. Dicha participación se daba de tres maneras posibles: o bien directamente, o a través de las múltiples

'comisiones paritarias' ya existentes, o a través de una 'comisión paritaria' creada ex profeso. En el caso de Opel España, la Comisión de Seguimiento para la introducción del trabajo en equipo intervendría en el diseño de la formación recibida por los miembros de los 'equipos', en la configuración de las tareas que hubiera de realizar cada equipo y en las 'reuniones de equipo'. En el caso de SEAT, aunque la demanda de participación de las distintas 'comisiones paritarias' ya establecidas en la futura organización del trabajo no pudo ser corroborada por un acuerdo definitivo firmado con la empresa, el segundo acuerdo para la realización de pruebas piloto recogía la intervención de la correspondiente Comisión de Seguimiento, tanto en el establecimiento de las pruebas que tendrían que pasar los candidatos a 'coordinador', como en la determinación de las cargas de trabajo de cada grupo. Finalmente, en la primitiva experiencia con 'grupos de trabajo' en FASA-Renault, se creó una 'comisión de seguimiento' que participaría en la evaluación de las cargas de trabajo de los grupos. Con una garantía de este tipo, ni el trabajo en equipo iba a traer muchos de los peligros inicialmente percibidos por parte de los líderes sindicales españoles, ni, muy concretamente, iba a degenerar en una marginación del sindicato en la empresa.

1.4.2. Gran Bretaña

Del mismo modo que en el caso español el proceso de introducción del trabajo en equipo, hasta donde pudo ser estudiado, recogía garantías que permitían creer en la estabilidad del sistema de relaciones laborales *en la* empresa, en el caso británico los acuerdos entre empresa y sindicatos de las dos plantas de Vauxhall recogían gran parte de las demandas formuladas por estos últimos. En lo que se refiere a un posible deterioro de la posición del sindicato en la empresa, también dichos acuerdos recogían garantías suficientes para prevenirlo.

En primer lugar, frente a las pretensiones de la empresa de reducir el número de 'shop stewards', los sindicatos lograron en Vauxhall-Luton que tal número fuera doblado y en Vauxhall-Ellesmere Port que se mantuviera como estaba. En Vauxhall-Luton, la empresa accedió a que el TGWU pudiera educar de forma independiente a sus 'shop stewards' sobre el cambio que se avecinaba, garantizando la posibilidad de que se ausentaran de sus puestos de trabajo durante el tiempo que durase dicha formación. Aparte de ello, en ambas fábricas se consiguió una implicación directa del 'shop steward' en la introducción del trabajo en equipo en el taller: "Todos los aspectos de cómo funcionan los equipos y los líderes de equipo son de interés para los sindicatos y todos los procedimientos de representación [ya establecidos] serán de aplicación cuando proceda" (Vauxhall-Ellesmere Port, 1990: 16; Vauxhall-Luton, 1992: 22). Se trataba de una implicación muy genérica, pero, dada una correcta formación por parte del sindicato, era suficiente para que el propio 'shop steward' contuviera la labor de marginación de que pudiera ser objeto por parte del 'líder de equipo'. Los testimonios de los líderes sindicales revelaban que esa implicación sindical estaba dando sus frutos: por ejemplo, tanto en Vauxhall-Luton como en Vauxhall-Ellesmere Port los líderes sindicales tenían acceso a las reuniones de equipo.

En cuarto lugar, como requerían los sindicatos, el perfil del líder de equipo fue sensiblemente rebajado en relación a las pretensiones iniciales de la empresa: se encargaría exclusivamente de 'job-related matters'. La posibilidad de consultar una primera propuesta de trabajo en equipo realizada por la dirección de Vauxhall en la planta de Luton permite saber qué significaba esa reducción del perfil del 'líder de equipo': dejaría de tener las atribuciones de 'supervisión' que la empresa quería que compartiera con el propio supervisor; no tendría atribuciones para la selección de nuevos miembros del equipo, ni para el establecimiento de estándares para la evaluación del rendimiento de los miembros del mismo; tampoco tendría capacidad para controlar y planear las ausencias de miembros del equipo; ni

atribuciones sobre la "puntualidad" de los miembros. En fin, todas las posibles funciones de mando que pudiera asumir fueron eliminadas del documento final.

En cuanto a la elección del 'líder de equipo', aunque ya hemos dicho que se dejó deliberadamente en manos de la empresa, se consiguió el establecimiento de unos criterios objetivos que permitirían a los sindicatos controlar en la distancia quién era el líder de equipo.

1.5. Factores de la reacción sindical

Los documentos generados por las organizaciones sindicales y las entrevistas con sus miembros recogían distintas consideraciones que los sindicatos tuvieron en cuenta a la hora de valorar y negociar el trabajo en equipo. Tales consideraciones pueden ser interpretadas como factores de la reacción sindical al trabajo en equipo. Dichos factores han sido clasificados a lo largo de la tesis según su ámbito de acción: internacional, nacional o local. Por varias razones, el tratamiento analítico de tales factores es problemático: en primer lugar, es difícil establecer una relación causal firme entre ellos y la reacción sindical; en otras palabras, es difícil aislar el efecto de cada factor sobre la reacción sindical; en segundo lugar, como veremos a continuación, es probable que muchos de dichos factores interactuaran entre sí antes de hacerlo sobre los líderes sindicales que valoraron y negociaron el cambio. Es más, esta interacción pudo darse, no sólo entre factores de un mismo ámbito, sino entre factores de ámbito distinto. Por ejemplo, factores de ámbito nacional, en el caso español o británico, pudieron reforzar el efecto de los factores internacionales que influyeron en la reacción sindical al trabajo en equipo. A pesar de todo ello, la reflexión lógica en torno a los posibles factores de la reacción sindical permite extraer conclusiones de gran relevancia acerca de las teorías manejadas al principio de la tesis.

1.5.1. Factores internacionales

En beneficio de la teoría de la convergencia, debe decirse que en la conciencia de los líderes sindicales entrevistados en *todas* las empresas de estudio figuraban consideraciones que actuaban como impulsos a la aceptación sindical del trabajo en equipo y que se referían a las fuerzas internacionales mencionadas por los autores favorables a la convergencia (cap.I). En todas las empresas de la tesis, los líderes sindicales de uno u otro signo mencionaron tales factores a la hora de explicar su aceptación final del trabajo en equipo.

Los sindicalistas de Opel España, SEAT, FASA o Vauxhall eran todos conscientes de que el trabajo en equipo era un cambio que se estaba generalizando en el sector a nivel mundial. A esta conciencia contribuían las visitas que las direcciones de las empresas pagaban a sus respectivos líderes sindicales para que fueran testigos del funcionamiento del trabajo en equipo en ciertas empresas modelo del sector, como NUMMI y CAMMI. Los sindicalistas de Vauxhall y Opel España fueron llevados a estas 'joint ventures' entre General Motors y Toyota, emplazadas en EEUU y Canadá respectivamente. Tales visitas tenían el efecto de crear en los principales líderes de las organizaciones sindicales la idea de que el trabajo en equipo era un cambio inevitable, idea que a su vez difundirían en sus respectivas organizaciones.

Otros factores internacionales de la reacción sindical aparecieron mencionados en *todos* los casos de estudio: en todos ellos se aludió, relacionándolo con el grado de extensión del trabajo en equipo, a la fuerte competencia del sector del automóvil, al hecho de que las empresas en las que trabajaban los entrevistados compitieran a nivel mundial (eran empresas eminentemente exportadoras) y a la necesidad de mantener la competitividad en un mercado mundial fuertemente saturado (ver cap.III). A todos estos factores internacionales se añadía la conciencia por parte de los líderes sindicales de que las empresas en las que trabajaban eran filiales de multinacionales del sector; es decir, empresas con capacidad de divertir inversiones de un punto

a otro de su propia estructura geográfica, como forma de penalizar a los centros de trabajo en los que no fuera posible introducir cambios que se consideraban básicos para el mantenimiento de la competitividad en un mercado muy internacionalizado.

1.5.2. Factores nacionales

La evidencia empírica ha mostrado, no obstante, que estos factores internacionales no podían ser suficientes para explicar por sí mismos la reacción sindical al trabajo en equipo. Junto a ellos, hubo consideraciones que aludían a factores de ámbito nacional y local y que también influyeron en dicha reacción. Son algunos de esos factores nacionales los que posiblemente expliquen los rasgos del patrón nacional de reacción sindical encontrado en cada país.

1.5.2.1. Gran Bretaña

No todos los factores nacionales operaron en el mismo sentido. Algunos de ellos restaron poder de negociación a los sindicatos y, en ese sentido, reforzaron el efecto de los factores internacionales mencionados con anterioridad. En el caso británico, uno de esos factores era la *existencia de multinacionales japonesas* del sector establecidas recientemente en el país. Estas empresas (Nissan, Toyota y Honda) habían introducido desde un principio el 'trabajo en equipo' y lo habían hecho prácticamente sin representación sindical. La competitividad de estas empresas era un fuerte estímulo para que otras ya establecidas en Gran Bretaña las imitaran en su organización del trabajo.

La *estructura sindical* no tenía en el caso británico el peso que tenía en el caso español. Como vimos en el cap.II, mientras en la empresa española existían distintos sindicatos con aspiración a representar a la totalidad de los trabajadores sobre diferentes bases ideológicas, en el caso británico, en teoría, cada sindicato representaba a un tipo de trabajador. No obstante, también vimos

en el cap.II, y en el correspondiente a Vauxhall, como, de hecho, sí existía cierta rivalidad entre el TGWU y el AEEU por la representación de los trabajadores de producción. Así, la mayor moderación del AEEU forzó en alguna ocasión al TGWU a moderar también su postura respecto al trabajo en equipo; por otro lado, siempre estaba presente el recuerdo de la competición por la representación en exclusiva de los trabajadores de Nissan o Toyota a la que la dirección de estas dos empresas había sometido al TGWU y el AEEU cuando se establecieron en el Reino Unido. En definitiva, la estructura sindical actuaba (aunque en menor medida que en España) a favor de la aceptación sindical del cambio.

También lo hacía la *ideología* del AEEU, que había desarrollado ya una política sindical a nivel nacional de abierta aceptación de las prácticas japonesas de gestión de la mano de obra. No obstante, hemos tenido oportunidad de comprobar como, a nivel de lugar de trabajo, ello no fue totalmente determinante de la reacción sindical del AEEU al trabajo en equipo.

Finalmente, la *influencia de instancias superiores del sindicato* pudo condicionar, al menos en el caso del TGWU, una mayor moderación hacia el trabajo en equipo que la inicialmente mostrada por sus líderes en alguna de las plantas estudiadas. Como hemos visto en el capítulo correspondiente, 'oficiales nacionales' del sindicato visitaron tanto la planta de Luton como la de Ellesmere Port y contribuyeron, sobre todo en la primera, a que los sindicalistas de la misma accedieran a una negociación del cambio. A pesar de ello, el trabajo en equipo fue fundamentalmente negociado por parte de los líderes sindicales en la empresa. Fue la visión de estos últimos lo que en mayor medida determinó la respuesta sindical que dieron al cambio.

Como vemos, todos estos factores nacionales reforzaban a los factores internacionales en la aceptación sindical del trabajo en equipo. ¿Cuáles fueron entonces los factores nacionales que determinaron una reacción sindical tan distinta a la encontrada en el caso español?. Antes de contestar a esta pregunta pasaremos a ver los factores que en el caso español pudieron contribuir, o bien a una aceptación *no deseada* del trabajo en equipo, ya que eran

factores que restaban poder de negociación a los sindicatos, o bien a una reacción diferenciada entre los distintos sindicatos que componen el espectro de representación en las empresas estudiadas.

1.5.2.2. España

La *estructura sindical* en la gran empresa española supone la competencia de distintos sindicatos por la representación de la totalidad de la plantilla sobre diferentes bases ideológicas. Ello podría haber dado lugar, respecto al trabajo en equipo, a una estrategia sindical consistente en explotar el temor o la desconfianza de la plantilla hacia el cambio. No obstante, como hemos podido comprobar en el caso de Opel España, lejos de producirse este efecto, los líderes de las dos secciones sindicales mayoritarias eran conscientes, antes del referéndum celebrado a finales de 1994, de estar defendiendo conjuntamente una postura favorable al trabajo en equipo que no era la predominante entre la plantilla. El resultado del referéndum les dio la razón.

La *política de unidad de acción sindical* que se había establecido a nivel nacional entre los dos sindicatos españoles más representativos tenía su reflejo en las empresas, y facilitaba que las secciones sindicales plantearan una postura conjunta ante el trabajo en equipo, impidiendo que ninguna explotara en perjuicio de la otra el recelo hacia el cambio percibido entre la plantilla. Un planteamiento político de este tipo fue encontrado en Opel España y en SEAT. La política de unidad sindical, como factor, neutralizaba el efecto de la estructura sindical en la empresa española.

Otro posible factor de ámbito nacional que podría haber condicionado también en España la respuesta sindical al trabajo en equipo era la *influencia de instancias superiores dentro del sindicato.* La fuerte descentralización de la negociación colectiva que caracteriza uno y otro sistema de relaciones laborales (ver cap.II) restaba ya fuerza a este factor, en comparación a la fuerza

que podría haber tenido en otros sistemas de relaciones laborales más centralizados. Tanto en las empresas españolas como en las británicas, los sindicatos gozaban de amplia autonomía para la negociación colectiva. En el caso español, además, pudimos comprobar como, lejos de existir directrices provistas por instancias sindicales superiores, eran las cúpulas sindicales de las empresas del automóvil afectadas las que estaban conformando, o elaborando, una política sindical a nivel nacional respecto al trabajo en equipo; esta era la impresión de los líderes sindicales en las tres empresas estudiadas (Opel España, SEAT y FASA-Renault).

La *ideología* de los sindicatos involucrados en el estudio debe ser también considerada en el caso español como posible factor de la reacción sindical. En efecto, la ideología estableció matices en la reacción sindical encontrada entre los líderes de UGT y CCOO. La evidencia empírica encontrada en alguna empresa permite comprobar como, al menos inicialmente, CCOO era más reacia al trabajo en equipo que UGT (Opel España). También hemos visto como la UGT hacía más hincapié que CCOO en una compensación salarial por los incrementos de productividad que traería consigo en trabajo en equipo. El caso de la CGT podría ser también interpretado como una prueba del peso de la ideología como factor de la reacción sindical. No obstante, puede que su postura minoritaria dentro del espectro sindical le permitiera mantener una postura que no le estaría dado mantener de estar en una posición de gobierno dentro de dicho órgano, como le ocurría a las otras dos secciones sindicales en las tres empresas estudiadas. Dentro del caso británico, los líderes sindicales del AEEU se mostraban (y eran percibidos) como más moderados que los del TGWU. A pesar de todo lo anterior, la reacción sindical de ambos sindicatos británicos era claramente distinta a la de los dos sindicatos españoles, y unos y otros se confesaban cercanos entre sí. Así percibían sus posturas recíprocas los líderes de UGT respecto a los de CCOO, y viceversa; así ocurría también con los del TGWU respecto a los del AEEU, de quienes afirmaban que se desmarcaban un tanto de lo que era la política de este sindicato a

nivel nacional respecto al trabajo en equipo. La ideología no dio los rasgos más significativos de la reacción sindical al trabajo en equipo.

1.5.2.3. Factores nacionales determinantes

La existencia de factores nacionales que reforzaban el efecto de los factores internacionales daba todavía mayor importancia a otros factores nacionales en la explicación de la singularidad nacional observada en la reacción sindical al trabajo en equipo. A pesar de la presencia en suelo británico de empresas japonesas operando con 'trabajo en equipo'; a pesar de la postura que en el pasado había mostrado el AEEU, al negociar con ellas 'acuerdos de sindicato único' que incluían precisamente la introducción de ese cambio; a pesar de las diferencias ideológicas acusadas entre el TGWU y el AEEU, que suponían una mayor moderación por parte de los líderes sindicales del AEEU en las dos plantas de Vauxhall; y a pesar de la influencia de instancias sindicales superiores, la reacción al trabajo en equipo de ambos sindicatos, AEEU y TGWU, fue sustancialmente similar a nivel de lugar de trabajo, y muy distinta a la encontrada en las empresas españolas. Otros factores nacionales tuvieron que determinar el rechazo mostrado por los líderes sindicales británicos al trabajo en equipo. Por otro lado, en el caso español, a pesar de las diferencias ideológicas entre CCOO y UGT y de la estructura propia de la representación sindical de los trabajadores en el lugar de trabajo, que hubiera permitido una mayor diferencia en sus respectivas posturas hacia el trabajo en equipo, estas fueron sustancialmente similares y homogéneamente diferentes respecto a las de los sindicatos británicos. La postura sindical relativamente favorable al trabajo en equipo por parte de los sindicatos españoles pudo tener razones distintas a los factores internacionales aireados por los defensores de la idea de la convergencia. No se trataba de una aceptación resignada de este cambio, sino de una aceptación que podía hundir sus raíces en motivos organizativos de índole similar

a los británicos, aunque en el caso español operaran en un sentido completamente distinto.

En el caso español, los factores nacionales que condicionaban una actitud más favorable al trabajo en equipo eran, por un lado, la cobertura legal de que gozaba la actividad sindical en la empresa y, por otro, el tipo de actividad sindical predominante en ella. Esta estaba, a su vez, muy ligada a la organización del sindicato en la empresa. Todos estos factores, como hemos podido ver en las conclusiones de los capítulos correspondientes, estaban relacionados entre sí.

En primer lugar, la presencia del sindicato en la empresa contaba con un recurso legal que estaba ausente del contexto británico (ver cap.II). La legislación española reconocía el derecho de los sindicatos a unas elecciones sindicales y a la existencia de un comité de empresa resultante de las mismas.

En segundo lugar, derivado de lo anterior, la actividad sindical predominante en la empresa española se daba a nivel de comité de empresa, no de taller, como era el caso en Gran Bretaña. Consecuentemente con ello, era el comité de empresa el ámbito de decisión fundamental de la representación sindical de los trabajadores, y el órgano de interlocución y negociación de dicha representación con la empresa. Aunque los representantes sindicales españoles llevaban a cabo también una labor diaria de gestión de los problemas cotidianos de los trabajadores, la actividad sindical no estaba tan exclusivamente fundada en esta labor como en el caso británico.

En tercer lugar, la gran mayoría de los representantes sindicales españoles realizaban esta doble labor: en el comité de empresa y como representantes de los problemas cotidianos de los trabajadores frente a la empresa. En el caso británico, por el contrario, muy pocos representantes sindicales estaban liberados a tiempo completo, con el objeto de ejercer una labor de representación de la totalidad de sus afiliados frente a la empresa. La mayoría de los 'shop stewards' eran sencillamente representantes de un grupo reducido de trabajadores. Los sindicatos británicos tenían una arraigo en el taller que no tenían

los sindicatos españoles, debido, entre otras cosas, a la relativa juventud de la libertad sindical en España.

En el caso británico, en el que no existía la relativa cobertura legal de la acción sindical en la empresa que existía en el caso español, la presencia del sindicato en ella estaba exclusivamente fundada en su propia fuerza organizativa. De no existir ésta, nada garantizaba que la empresa no prescindiera de los sindicatos. Por otro lado, tal fuerza organizativa residía de forma clave en la figura del 'shop steward'. El ámbito de negociación fundamental en una gran empresa británica del automóvil como Vauxhall estaba en el taller: era el 'shop steward' el que dirimía y negociaba con el 'supervisor' muchos aspectos de la relación laboral que en el caso español se decidían a nivel de lugar de trabajo, en el comité de empresa. La importancia estratégica relativa que el 'shop steward' tenía para el sindicalismo británico era equivalente a la que el 'comité de empresa' tenía para el sindicalismo español.

Ahora bien, un cambio en la organización del trabajo como el 'trabajo en equipo', debido a la existencia de una figura como el 'líder de equipo', que aparecía como representante de un grupo reducido de trabajadores e interlocutor entre ellos y la empresa, amenazaba claramente lo que era el pilar fundamental de la presencia sindical en la empresa británica. No era difícil que los sindicatos británicos vieran en el 'trabajo en equipo' una amenaza para su presencia en la empresa.

Frente a este caso, los sindicatos españoles no contaban con una nube de representantes sindicales en el taller que pudieran ver amenazados su papel por el trabajo en equipo. Como hemos dicho antes, todos ellos llevaban a cabo una doble tarea: en el taller y como representantes de la problemática laboral diaria del trabajador frente a la empresa. Incluso en este segundo aspecto de su labor de representación sindical, eran ligeramente distintos a los 'shop stewards', pues, como hemos podido ver en Opel España, la existencia de menos representantes sindicales en el caso español hacía que su ámbito de representación geográfica fuera bastante más amplio que el del 'shop steward'. En la medida en la que el trabajo en equipo amenazara esta parcela de representación

sindical podía, en efecto, provocar un recelo similar al de los sindicalistas británicos. Pero no era un recelo tan acusado, pues los líderes sindicales españoles eran conscientes de que su actividad sindical fundamental se desarrollaba a nivel de comité de empresa. Es más, algunos pensaban que la negociación del trabajo en equipo se podía convertir en un enriquecimiento de la agenda de negociación colectiva y, en este sentido, en un reforzamiento del papel del comité de empresa. Según uno de los líderes de UGT en Opel España, el riesgo de marginación sindical con el trabajo en equipo "es un riesgo que tenemos más que asumido, *pero nos involucramos más en lo que es [la organización del] trabajo de lo que estábamos hasta ahora*" (UGT 8). Un líder de CCOO en la misma empresa, al dirigirse a sus compañeros en una reunión del sindicato, afirmaba: "Nosotros nos planteamos que intervenir en esto podía suponer que el trabajador tuviera una cierta capacidad de decidir en algo tan importante como la organización del trabajo" (CCOO 1). En FASA-Renault, otro líder de UGT se refería al "alivio de tarea" que podía suponer que el equipo solucionara ciertos problemas cotidianos: "el sindicato se puede dedicar [entonces] a temas de mayor envergadura" (UGT 2). Otro sindicalista de la misma empresa, aunque advertía la merma de actividad sindical que podía suponer la actuación del líder de equipo, declaraba: "¡Lo que está claro es que [los sindicatos] no nos podemos dedicar a chorraditas, como pedir unos guantes y cosas así!", declaración que sería impensable en un 'shop steward' británico. Finalmente, como prueba contundente del diferente planteamiento de los sindicatos españoles y británicos ante el trabajo en equipo, merece la pena recoger la opinión de los dos sindicalistas que llevaron a cabo, por parte de UGT y CCOO respectivamente, el peso de la negociación del trabajo en equipo en Opel España. Estos sindicalistas tuvieron la oportunidad de asistir a una reunión sindical internacional y de observar en directo cuál era la postura de los sindicatos británicos ante el trabajo en equipo:

> "Cuando comentaba estas cosas con los compañeros ingleses, observaba que para ellos el tema principal era el coordinador. Yo decía '¡Joder, cuánto les interesa a estos el coordinador!'. Muchas de las funciones del coordinador no corresponden a lo que es un sindicalista. Para mí puede ocurrir que estamos haciendo que el grupo sí sea una pequeña célula del sindicato, pero la organización verdadera de la empresa se dé al margen del grupo" (CCOO 2).

> "Vine harto de la semana en Inglaterra. Lo del coordinador era lo que más vísceras les sacaba. Yo no entendía. Había otro delegado de CCOO y me transmitió cuál era el problema: tienen el sindicato muy estructurado hasta la base, tienen un delegado cada quince o veinte" (UGT 1).

1.5.3. Factores locales

Aunque en todos los casos de estudio se constató la presencia de factores locales que pudieron influir en la reacción sindical al trabajo en equipo, en ninguno tuvieron seguramente tanta importancia como en aquellos lugares de trabajo en los que la reacción sindical se desmarcó más claramente del patrón nacional descrito más arriba. Tales casos son, fundamentalmente, FASA-Renault y la fábrica de SEAT en Martorell; también Vauxhall-Ellesmere Port mostró ciertos matices que diferenciaban su reacción sindical de la encontrada en la planta de Luton.

En el caso de FASA-Renault, la unilateralidad en la introducción del trabajo en equipo fue inicialmente contestada con pasividad por parte de los sindicatos. En el caso de los primitivos 'grupos de trabajo', ello se debió, posiblemente, a la precocidad del cambio. Este se introdujo en un momento en el que la agenda de negociación colectiva en España estaba fundamentalmente ocupada por asuntos distintos a la organización del trabajo, en mayor medida aún de lo que es habitual en la actualidad. Los 'grupos de trabajo' fueron introducidos cuando los sindicatos españoles todavía estaban luchando por conseguir unas libertades sindicales en la empresa. Aún así, existía ya un entramado de

regulación que forzó a FASA a llegar a un acuerdo con los sindicatos, con el objeto de que los trabajadores que participaban en los 'grupos' no reclamaran un aumento de categoría profesional.

También en el caso de las 'Unidades Elementales de Trabajo', la densidad del convenio colectivo de FASA fue uno de los motivos de que la empresa tuviera que resignarse finalmente a negociar algunas de sus implicaciones con los sindicatos: el complejo sistema de clasificación profesional constituía un obstáculo insalvable para su introducción. A ello se sumaba la densa reglamentación que los distintos intentos de introducir la flexibilidad funcional habían ido dejando como rastro en el convenio colectivo. Algunas garantías por las que luchaban los sindicalistas de Opel España o SEAT, estaban ya en el convenio de FASA; tal era el caso del 'reglamento de sugerencias'. En definitiva, la densa regulación laboral de FASA contribuía a explicar la pasividad mostrada por los sindicatos ante el trabajo en equipo. Tal pasividad era un caso extremo de la relativa tranquilidad mostrada ante este cambio por los sindicatos de otras empresas españolas.

En el caso de SEAT-Martorell, después del éxito inicial de la empresa en introducir unilateralmente el trabajo en equipo (gracias a la contratación y adiestramiento de trabajadores jóvenes) la necesidad de trasladar parte de la plantilla de Zona Franca a Martorell, debido al cierre parcial de la primera, puso en funcionamiento un factor local que contribuyó a que el entramado de regulación acumulado en SEAT a lo largo de años no se perdiera en el olvido. Los trabajadores más veteranos que subieron de Zona Franca traían una fuerte cultura sindical, labrada a lo largo de años de lucha con la empresa. Esta cultura sindical permitió que las secciones sindicales pudieran hacer valer para Martorell la regulación negociada para toda la empresa, regulación que había sido olvidada en esa nueva planta durante algún tiempo. Ello dio lugar al Acuerdo de Casos Críticos, mencionado en el correspondiente capítulo, en virtud del cual los trabajadores que estaban trabajando en equipo, desempeñando funciones por

encima de su categoría profesional, cobraban la diferencia entre ella y la que debían tener.

De forma similar al caso de SEAT, la cultura sindical de los trabajadores de Vauxhall-Ellesmere Port, planta situada en una de las regiones británicas con una mayor tradición de sindicalismo, el Merseyside, ayuda a entender la mayor tranquilidad que los sindicalistas de esta fábrica mostraron con relación al posible peligro de marginación sindical que podría traer el trabajo en equipo. Los sindicalistas de Vauxhall-Ellesmere Port se mostraban más confiados que los de Luton acerca de su capacidad para contener tal peligro.

2. Conclusiones

Retornamos ahora al capítulo teórico (cap.I), para ver hasta qué punto las cuestiones teóricas que han guiado la tesis han sido contestadas por la evidencia empírica resumida y analizada comparativamente en el epígrafe anterior.

Comentario [log1]: ¿Realmente puedo hablar en los siguientes epígrafes de "validación y refutación de hipótesis"?; el mero hecho de que ninguna de ellas quede enteramente validada o refutada (es decir, el hecho de que haya sido demostrado que no son enteramente excluyentes), impide hablar de validación o refutación. Es más, posiblemente ni siquiera se pueda hablar de hipótesis

2.1. Validación o refutación de la hipótesis de la Convergencia

Hasta cierto punto, la tesis ha constituido una ratificación de la tesis de la Convergencia aludida en el capítulo teórico. Todas las empresas de estudio estaban esforzándose por introducir un mismo cambio en la organización del trabajo. Se trataba del cambio que Mueller y Purcell (1992) tomaban como base para augurar un subsecuente cambio a la convergencia en los sistemas nacionales de relaciones laborales. Hemos visto también confirmada la presencia de las fuerzas internacionales mencionadas de forma asistemática por esos (y otros) autores como determinantes de una aceptación sindical de dicho cambio, incluso si este suponía un deterioro de la posición del sindicato en la empresa. Tales fuerzas aparecieron en forma de consideraciones que los líderes sindicales tuvieron en cuenta a la hora de negociar el trabajo en equipo. Por

último, más allá de la constatación de un mismo esfuerzo por parte de las empresas, es cierto que los sindicatos aceptaron el trabajo en equipo (Opel España, Vauxhall-Motors), mostraron disposición para hacerlo (SEAT) o lo hicieron implícitamente, mientras la empresa lo introducía de forma unilateral (FASA-Renault). Tanto en esta última empresa como en Vauxhall-Motors, existían 'equipos de trabajo' y 'líderes de equipo' en el momento del cierre de la investigación. En los casos de Opel España y SEAT no podemos decir lo mismo, pero sí que la causa de que no los hubiera no fue la oposición sindical. En tanto en cuanto la organización del trabajo sea incluida dentro del concepto de 'sistema de relaciones laborales', la presencia de 'equipos' y 'líderes de equipo' en Vauxhall Motors y FASA-Renault, junto la constatación de que en SEAT y Opel España los sindicatos no se opusieron tajantemente a su introducción, permite hablar de un cambio a la convergencia de los respectivos sistemas de relaciones laborales.

No obstante, más allá de esto, la evidencia empírica muestra que la Convergencia de los sistemas de relaciones laborales fue más aparente que real. En primer lugar, frente a lo expuesto por Mueller y Purcell, no se encontró una misma respuesta sindical al trabajo en equipo. Las fuerzas internacionales que, en efecto, estuvieron presentes en todos los casos de estudio (y que en teoría deberían haber conducido la reacción sindical por una misma senda) eran sólo una parte pequeña de los factores que la condicionaron. Dada la clara existencia de un patrón nacional de reacción sindical al trabajo en equipo, es muy posible que otros factores, de ámbito nacional, fueran mucho más decisivos en la conformación de esa reacción sindical. Más incluso, la existencia de matices locales en la reacción sindical revela la importancia de factores locales, propios del sistema local de relaciones laborales, en la conformación de dicha reacción. En definitiva, los sindicatos no reaccionaron de un modo unánime al trabajo en equipo, y ello, como también hemos visto en los capítulos de caso, fue determinante en la forma cómo este cambio fue introducido en cada empresa.

En segundo lugar, por lo que se refiere al caso español, la aceptación del trabajo en equipo estuvo más fundada en factores nacionales que en los factores internacionales mencionados por Mueller y Purcell. Más allá de estos factores internacionales que, en efecto, estuvieron presentes en las mentes de los líderes sindicales españoles, su valoración positiva del trabajo en equipo radicaba en la cobertura legal y la organización del sindicato en la empresa española, que les permitía tener una confianza en la capacidad de administrar el cambio que no les estaba dado tener a los sindicalistas británicos.

En tercer lugar, derivado de un distinto patrón nacional de respuesta al trabajo en equipo, los sindicatos españoles por un lado, y los británicos por otro, persiguieron en la negociación del cambio garantías que eran distintas, que se derivaban de la diferente percepción del mismo por parte de unos y otros y que, sin embargo, iban destinadas en ambos casos a la preservación del papel del sindicato en la empresa. La evidencia empírica ha demostrado, en efecto, que la aceptación sindical del trabajo en equipo se podía dar en muy distintos términos: no fue la misma en SEAT u Opel España que en Vauxhall Motors. En todos los casos, sin embargo, demostró la capacidad sindical para aceptar el trabajo en equipo sin que supusiera un deterioro sustancial del marco de regulación laboral previo. Las garantías extraídas de la empresa en la negociación del trabajo en equipo en Vauxhall Motors y Opel España son una clara muestra de cómo la aceptación del trabajo en equipo no tenía por qué suponer una merma del poder sindical en la empresa; dicho de otro modo, un deterioro de las instituciones en las que estaba depositado tal poder sindical. Al contrario, el resultado de la negociación revelaba cómo un reto internacional, que en efecto podía suponer teóricamente una merma de ese poder, era transformado en un refuerzo de las instituciones con mayor importancia estratégica para el sindicato en la empresa. El reto se convertía en un "alimento" de tales instituciones. La creación de 'comisiones paritarias' al hilo de la negociación del trabajo en equipo es una buena prueba de ello en el caso español; la negociación de los

detalles del trabajo en equipo por parte del propio 'shop steward' es otra prueba en el caso británico.

En cuarto lugar, la introducción del trabajo en equipo en Vauxhall, por su mayor antigüedad, ha permitido observar como no siempre la firma de un acuerdo para la introducción del trabajo en equipo supone una introducción efectiva del mismo. Sobre todo en el caso de Vauxhall-Ellesmere Port, el acuerdo quedó en papel mojado. Eran múltiples las declaraciones sindicales (y alguna, la declaración empresarial) que hacían sospechar que, más allá de la existencia nominal de 'equipos' y 'líderes de equipo', el trabajo en equipo sencillamente no existía en esa empresa. Ello confirma una de las críticas a la teoría de la Convergencia vertida en el capítulo teórico. Algunos autores se han apresurado a anunciar la convergencia de los sistemas de relaciones laborales *sólo* a partir de la constatación de la firma en distintos países de acuerdos con la representación de los trabajadores que suponían una teórica introducción de cambios como el trabajo en equipo. Esta tesis ha demostrado la necesidad de profundizar más en el estudio de cada caso (cada empresa) para comprobar hasta qué punto tales acuerdos son en realidad llevados a la práctica o no.

2.2. Validación o refutación de la hipótesis de la Divergencia (Permanencia)

Las reflexiones acerca de la hipótesis de la Divergencia (Permanencia) que se puedan generar a partir de la evidencia empírica mostrada y analizada en la tesis han de ser, por necesidad, un espejo de las reflexiones que se hagan acerca de la hipótesis de la Convergencia. A pesar de la apariencia de Convergencia que podía suponer el que en todos los casos de estudio se estuviera introduciendo el trabajo en equipo (o hubiera sido aceptado, implícita o explícitamente, por parte de los sindicatos); a pesar de que las fuerzas favorables a la Convergencia hubieran aparecido en todos los casos de estudio; a pesar de todo ello, una de las conclusiones teóricas fundamentales

a extraer de la tesis es la permanencia sustancial de los rasgos distintivos del sistema nacional de relaciones laborales, enfrentado a un supuesto reto internacional homogeneizador como es la introducción del trabajo en equipo. Repitiendo las consideraciones hechas en el epígrafe anterior, en las entrevistas realizadas a los sindicalistas de las distintas empresas involucradas en la tesis aparecieron consideraciones que aludían a factores de ámbito nacional y local y que, dadas las diferencias (nacionales y locales) encontradas en esa reacción sindical, es muy probable que condicionaran los perfiles que finalmente adoptó.

La presencia de factores locales y nacionales condicionó la reacción sindical en su carácter distintivo. Por ejemplo, condicionó unas demandas que eran diferentes en el caso británico que en el caso español y que, debidamente transformadas en garantías tras un acuerdo con la empresa, reforzaban, más que erosionaban, ciertos rasgos distintivos de los sistemas de relaciones laborales británico y español que han sido resaltados en el cap.II.

Finalmente, volviendo a la última de las consideraciones hechas en el epígrafe anterior, aunque el 'trabajo en equipo' podía ser más amenazador para las instituciones del sistema británico de relaciones laborales *en la* empresa, fue en la empresa británica, Vauxhall, donde pudimos observar como, tras las garantías limitadoras conseguidas por los sindicatos en sus dos plantas, se desvanecía en un cambio nominal de escasa efectividad: existían 'equipos' y 'líderes de equipo', pero los objetivos últimos con los que había sido introducido este cambio en la organización del trabajo posiblemente estaban lejos de lograrse.

2.3. Validación o refutación del Cambio y Permanencia Institucional

Sustancial permanencia de los sistemas de relaciones laborales y mínimo cambio a la convergencia; estas son las dos conclusiones teóricas fundamentales extraídas de la tesis.

Compuestas las dos, nos dan, sin embargo, una visión que no favorece enteramente a ninguna de las dos hipótesis anteriores. En todo caso, valida más la tesis de la Divergencia que la de la Convergencia. No obstante, no debemos echar en saco roto el pequeño "porcentaje" de cambio encontrado en los casos de estudio.

Tenemos, por un lado, un cambio marginal o incremental en la organización del trabajo. Además, el caso de Vauxhall revela cómo, al hilo de la introducción del trabajo en equipo, se dieron una serie de cambios en el sistema nacional y local de relaciones laborales: tanto en Vauxhall-Luton como en Vauxhall-Ellesmere Port, se estableció un 'joint plant committee', un órgano de negociación a nivel de planta con el que la empresa pretendía mover el nivel fundamental de negociación en la empresa; en ambas plantas se redujo el procedimiento de 'resolución de conflictos', lo que suponía una menor intervención del 'shop steward' en ellos; finalmente, en Vauxhall-Ellesmere Port, se eliminaron las antiguas 'esferas de influencia sindicales' que dividían la fábrica. Este último debe ser considerado también un cambio institucional.

Esta visión de permanencia institucional sustancial y de cambio marginal coincide bastante con la posición teórica de término medio considerada en el capítulo teórico. Enfrentados a un reto externo, los sistemas nacionales y locales de relaciones laborales, tratados como conglomerados institucionales, permanecen sustancialmente, registrándose en ellos un cambio sólo marginal.

Como vimos en el capítulo teórico, uno de los principales problemas a los que se enfrentaba la explicación del cambio institucional dentro del 'neo-institucionalismo' es el de no establecer claramente los límites del mismo. Conceptos como los de 'dinamismo institucional' (Thelen y Steinmo), 'cambio marginal' (North, 1990), 'inercia estructural' (Hannan y Freeman, 1984) no acaban de explicarnos dónde poner el límite entre el cambio y la permanencia; en otras palabras, qué instituciones cambian y cuáles no, y por qué lo hacen.

Esta tesis no ha estado destinada explícitamente a la contestación de esta última pregunta. No obstante, hemos observado un patrón similar de permanencia y cambio institucional. Enfrentados a un reto externo, los conglomerados institucionales constituidos por los sistemas nacionales de relaciones laborales *en la* empresa cambiaron sólo en aquellas instituciones que, dentro de tales sistemas, no suponían un deterioro fundamental de la presencia de uno de los actores en dicha arena política. Aquellas instituciones que tenían una importancia estratégica más decisiva para la supervivencia del sindicato en la empresa, no sólo no se vieron erosionadas por el cambio, sino que salieron fortalecidas de la negociación del mismo. Este es el caso del comité de empresa, en el caso de Opel España, mediante la creación de una nueva 'comisión paritaria', o el de Vauxhall-Motors, en donde el número de 'shop stewards' permaneció o aumento y, lo que es más importante, se convirtió en el mecanismo de negociación de un cambio que podía suponer su desaparición del taller. La negociación del trabajo en equipo, lejos de erosionar las principales instituciones en las que se preservaba el poder de negociación del sindicato en la empresa, tuvo el poder de "alimentarlas".

Llevados por la evidencia empírica mostrada en la tesis, podemos sugerir que el cambio institucional se da exclusivamente en aquellas instituciones que tienen una importancia estratégica menor para los actores que juegan en una determinada arena política. Así, en la medida en la que una institución como el 'comité de empresa' (junto a toda la regulación generada por el mismo y que le refuerza) no resulte dañada, o, en el caso inglés, en la medida en que el 'shop steward', con su ámbito de negociación a nivel de taller, no resulte dañado, se pueden tolerar otros cambios. Así, se puede tolerar una eliminación de las 'esferas de influencia sindicales' en Vauxhall-Ellesmere Port, o la creación de un 'joint plant committee' en ambas plantas.

3. Propuestas de desarrollo de la investigación

3.1. Reacción sindical al trabajo en equipo en tres regiones mundiales distintas

La literatura acerca de la difusión de nuevas formas de organización del trabajo ha tenido, hasta hace poco, un carácter fuertemente normativo. Como hemos podido comprobar en el capítulo teórico, la visión del trabajo en equipo desde algunos países del ámbito anglosajón, como Reino Unido o Canadá, era muy crítica hacia la introducción de un cambio que se veía como una amenaza para la presencia del sindicato en la empresa. Esta visión no era exclusivamente sostenida por los líderes sindicales de la empresa británica estudiada; también fue encontrada entre líderes de la industria automovilística canadiense, como David Robertson. Si miramos, sin embargo, a las visiones del trabajo en equipo que desde el ámbito académico se han dado en países como Suecia o Alemania, tenemos una percepción completamente distinta.

Una de las posibles líneas de investigación futura consistiría en el estudio de la reacción sindical en tres ámbitos regionales en los que podrían ser clasificados los sistemas nacionales de relaciones laborales: un ámbito Anglo-Sajón, que incluiría países como Reino Unido, Canadá, Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos; un ámbito Nor-y-Centro Europeo, que incluiría países como Suecia o Alemania; y un ámbito Mediterráneo, que incluiría países como Francia, España o Portugal, siendo Italia sólo a medias incluido en este grupo. Los países de cada uno de estos ámbitos comparten rasgos de la organización sindical en la empresa que pueden determinar que la visión de un cambio como el trabajo en equipo sea similar. En países como Alemania o Suecia, en los que una fuerte legislación protege la actividad del sindicato en la empresa, y, al mismo tiempo, el sindicato ha alcanzado un grado de desarrollo notable, la confianza generada por estos recursos puede determinar una reacción mucho más favorable al trabajo en equipo que en países donde los recursos

legales para la actividad sindical en la empresa sean escasos o nulos, lo cual puede ser propio del ámbito anglosajón. En este ámbito, además, nos encontramos con que la fuerza organizativa del sindicato reside de forma fundamental en la figura del 'shop steward', un representante sindical que puede ser claramente amenazado por la presencia del 'líder de equipo'. En los países del ámbito mediterráneo nos encontramos con una situación intermedia, en la que la protección legal de la actividad sindical en la empresa ni es tan alta como en los países Nor-y-Centro Europeos ni tan baja como en el ámbito Anglosajón; por otro lado, el arraigo del sindicato en la empresa es menor que en los otros dos ámbitos plurinacionales. No obstante, paradójicamente, este menor desarrollo organizativo se puede convertir en un factor que determine, dado un cierto grado de protección legal, una postura relativamente favorable al trabajo en equipo: los sindicatos en España o Francia no cuentan con un estrato de 'shop stewards' como en el caso británico o alemán. Por lo tanto, no se pueden ver amenazados en este lugar. Su ámbito de actuación fundamental es la empresa.

3.2. Mapa de poder en el seno de una organización

Puesto que la tesis ha mostrado que el cambio institucional sólo se da de forma marginal en aquellas instituciones que no son vitales para la supervivencia de un actor en una arena política, un requisito para un estudio de características similares al realizado en esta tesis acerca del posible cambio que un estímulo externo puede inducir en un determinado entramado institucional puede consistir en el establecimiento del "mapa de poder" de los actores en el seno de esa arena política; es decir, en el ordenamiento jerárquico de las instituciones de ese entramado, de tal manera que sea posible saber en que instituciones está depositado de forma más fundamental el poder de los actores, y qué instituciones, por el contrario, son sólo secundarias, en el sentido depender de las anteriores. La remoción o cambio de estas instituciones

secundarias no afectaría de forma fundamental a la supervivencia de uno cualquiera de los actores en esa arena política.

APÉNDICE METODOLÓGICO

OPEL ESPAÑA

El grueso de la evidencia empírica sobre la que está fundada la investigación en Opel España la constituyen 31 entrevistas en profundidad realizadas a algunos directivos y a la mayoría de las ejecutivas de las dos principales secciones sindicales representadas en el comité de empresa (UGT y CCOO). Los directivos entrevistados fueron el Dtor. de Relaciones Laborales así como un Técnico adscrito a dicho departamento e involucrado también en la experiencia de trabajo en equipo que desarrolló la empresa durante 1994. Aparte de los sindicalistas entrevistados en UGT y CCOO, fueron entrevistados dos líderes sindicales de CGT en dicha empresa y el secretario general de la sección de USO.

La realización de buena parte del trabajo de campo se llevó a cabo en las fechas previas al referendum que había de ratificar o rechazar el Acuerdo sobre Trabajo en Equipo al que había llegado la empresa y el comité de empresa en noviembre de 1993. Ello me dio la oportunidad de ser invitado, en calidad de observador, a dos reuniones sindicales clave celebradas por UGT-Opel y CCOO-Opel de cara a dicho referendum. En el caso de UGT-Opel, se trataba de una "charla-debate" celebrada el 10 de diciembre de 1994 por dicha sección en la sede de UGT-Aragón en Zaragoza; en el caso de CCOO-Opel, se trataba de una Conferencia Extraordinaria sobre Organización del Trabajo celebrada el 26 de noviembre de dicho mes. La asistencia a estos actos constituyó un importante refuerzo de la evidencia empírica recogida a través de las entrevistas en profundidad. No sólo me permitió confirmar la postura de la dirección de las dos secciones sindicales más importantes en Opel España, sino que me asomó a algunas posturas críticas dentro de las mismas.

Finalmente, a estos testimonios orales, hay que añadir diversos documentos generados al hilo del proceso de negociación del trabajo en equipo por parte de las secciones sindicales y de la empresa. Entre esos documentos destaca la primera propuesta formulada por la empresa a los sindicatos, el documento final del acuerdo, y algunos documentos que confirman de forma oficial la postura hacia el trabajo en equipo expresada mediante entrevistas por parte de los líderes sindicales.

Algunos líderes sindicales fueron entrevistados más de una vez. Ello se debió, tanto a criterios de oportunidad, como al grado de involucración de los mismos en el proceso de negociación del trabajo en equipo. Para mi sorpresa, fueron fundamentalmente dos personas (UGT 1 y CCOO 2), las que llevaron la mayor parte del peso de la negociación por parte de cada una de sus secciones sindicales. También fueron ellas las que más trabajaron en la elaboración de la postura de sus respectivas secciones. Por eso tuve cuatro entrevistas con cada una de ellas. La totalidad de líderes sindicales de los que se tiene testimonio en Opel España ha sido: 17, para CCOO-Opel; 9, para UGT-Opel; 2, para CGT-Opel; 1, para USO-Opel.

Listado de entrevistas en
OPEL ESPAÑA

EMPRESA:
- Gerente de Relaciones Laborales: 21/III/1994; 14/XII/1994
- Abogado adscrito al Dpto. de Producción: 21/III/1994

CCOO:
Miembros de la ejecutiva:
- CCOO 1: 22/III/1994; 16/XII/1994; noviembre 1995
- CCOO 2: 21/III/1994; 16/XII/1994; agosto 1995; noviembre 1995
- CCOO 3: 3/XII/1994
- CCOO 4: 15/XII/1994
- CCOO 5: 13/XII/1994

- CCOO 6: noviembre 1995
- CCOO 7: 16/XII/1994

Otros afiliados de los que se recogió testimonio (participantes en la Conferencia Extraordinaria sobre Organización del Trabajo, organizada por CCOO-Opel el 26 de noviembre de 1994):
- CCOO 8
- CCOO 9
- CCOO 10
- CCOO 11
- CCOO 12
- CCOO 13
- CCOO 14
- CCOO 15
- CCOO 16
- CCOO 17

UGT:
Miembros de la comisión ejecutiva:
- UGT 1: 21/III/1994; 22/III/1994; agosto 1995; noviembre de 1995
- UGT 2: (declaraciones extraídas de documentos que recogían declaraciones suyas)
- UGT 3: 13/XII/1994; noviembre 1995
- UGT 4: 13/XII/1994
- UGT 5: 14/XII/1994
- UGT 6: 15/XII/1994
- UGT 7: 15/XII/1994
- UGT 8: 14/XII/1994
- UGT 9: 15/XII/1994; 17/XII/1994

CGT:
- CGT 1: 25/III/1994
- CGT 2: 25/III/1994

USO:
- USO 1: 16/XII/1994; noviembre 1995

SEAT

En el caso de SEAT-Volkswagen, se llevó a cabo trabajo de campo en las plantas de Zona Franca (Barcelona) y Martorell, aquellas más importantes por número de trabajadores y vehículos producidos (ver capítulo) y donde más claramente se introdujo el trabajo en equipo. Las pruebas piloto con esta nueva organización del trabajo en la fábrica de Landaben (Pamplona) son referidas a través de las entrevistas realizadas en Zona Franca y Martorell.

El colectivo que fue objetivo prioritario de las 37 entrevistas en profundidad en SEAT fue, aparte de los directivos más directamente involucrados en la negociación del trabajo en equipo y en la negociación y aplicación de sus pruebas piloto, los sindicalistas de UGT, CCOO y CGT que integraban la "representación de los trabajadores" en las correspondientes comisiones de negociación. Dadas las fechas de realización del trabajo de campo (1994, podo después de la fuerte crisis en SEAT, véase capítulo), no me fue posible entrevistar a todos los integrantes sindicales de tales comisiones de negociación. En un listado más abajo, aparecen en negrita la mayoría los sindicalistas entrevistados para cada una de dichas comisiones[1]. Cómo se puede apreciar por su comparación con el listado del comité intercentros, la mayoría de los participantes en ellas eran también miembros de dicho comité. Aparte de estos líderes sindicales, obtuve acceso a otros miembros de las comisiones ejecutivas de los tres sindicatos en las fábricas de Zona Franca y Martorell, como se puede observar en el listado último.

Los testimonios orales derivados de estas entrevistas fueron complementados con diversos documentos oficiales y sindicales. Entre los primeros, hay que destacar el acuerdo para la realización

[1] Por razones de confidencialidad, sus nombres aparecen cubiertos por los códigos que les fueron asignados en esta investigación.

de pruebas piloto con el trabajo en equipo en la fábrica de Landaben y el acuerdo posterior, de características similares, firmado en Zona Franca. Entre los documentos sindicales, destaca una propuesta conjunta de CCOO y UGT acerca de la "nueva organización del trabajo" presentada al comité intercentros el 23 de octubre de 1991 en el que se compara, en dos columnas distintas, las posturas de la empresa y de ambas secciones sindicales para cada uno de los elementos de esa "nueva organización del trabajo". Otro documento (sin fecha) especificaba la propuesta de la sección sindical intercentros de la UGT acerca del "trabajo en grupos". Estos son sólo dos ejemplos de una abundante documentación sindical consultada que se añadió a las entrevistas en profundidad para configurar la respuesta sindical al trabajo en equipo en SEAT.

CONVENIO 1991
(Listado de firmantes sindicales; en negrita, los entrevistados)

- **CCOO 2[2] (Zona Franca)**
- José Rodríguez Álvarez (UGT-Zona Franca)
- Juan Bautista García Calvo (UGT-Zona Franca)
- **UGT 5 (Martorell)**
- **UGT 1 (Martorell)**
- José Gómez Lara (UGT-Landaben)
- Alfonso Rodríguez Rodríguez (CCOO-Zona Franca)
- **CCOO 3 (Martorell)**
- **CCOO 4 (Martorell)**
- José Mª Molinero de Frutos (CCOO-Landaben)
- **CGT 4[3] (Zona Franca)**
- Pedro Beruete Esteban (LAB)

[2] Figuraba en el acuerdo como miembro de la sección sindical de UGT en Zona Franca: ver más adelante, nota a pie 9.

[3] En el documento del acuerdo figuraba como representante de su sindicato en la planta de Landaben (Pamplona).

ACUERDO PARA PRUEBAS PILOTO DE TRABAJO
EN GRUPO EN LANDABEN (PAMPLONA)
(Listado de firmantes sindicales; en negrita, los entrevistados)

- José Gómez Lara (UGT)
- Ignacio Izuriaga (UGT)
- **CCOO 11 (Landaben)**
- Jesús Montaña Rodríguez (CCOO)

2º ACUERDO SOBRE PRUEBAS PILOTO
(Listado de firmantes sindicales; en negrita, los entrevistados)

- **CCOO 2[4] (Zona Franca)**
- **UGT 7 (Zona Franca)**
- Juan Bautista García Calvo
- **UGT 5 (Martorell)**
- **UGT 1 (Martorell)**
- José Gómez Lara
- **CCOO 9 (Zona Franca)**
- José Mª Gomar Miró (UGT-Landaben)
- **CCOO 4 (Martorell)**
- R. Zoco Marco (?)
- **CGT 4 (Zona Franca)**
- **CGT 2 (Zona Franca)**
- P.M. Beruete Esteban

MIEMBROS DEL COMITÉ INTERCENTROS DE 1991
(en negrita, los entrevistados)

- **CCOO 2 (Zona Franca)**
- **UGT 7 (Zona Franca)**
- Juan Bautista García Calvo (UGT-Zona Franca)
- **UGT 5 (Martorell)**
- **UGT 1 (Martorell)**

[4] Ver nota a pie 9

- José Gómez Lara (UGT-Martorell)
- **CCOO 9 (Zona Franca)**
- **CCOO 4 (Martorell)**
- ¿R.Zoco Marco? (CCOO)
- ¿J.M.Gomar Miró? (CCOO-Landaben)
- **CGT 4 (Zona Franca)**
- **CGT 2 (Zona Franca)**
- P.M.Beruete Esteban (LAB-Landaben)

Listado de entrevistas en
SEAT

EMPRESA:

- Presidente de la Comisión Negociadora del Convenio Colectivo de 1991 (ajeno a empresa y sindicatos): 29/VII/1994

Zona Franca

- Dtor. Personal: 8/VII/1994
- Jefe de Mecanización del Taller de Motores[5]: 6/VII/1994
- Jefe de Productividad del Taller de Motores[6]: 6/VII/1994
- Antiguo tutor de 'grupo piloto' en Zona Franca: 15/VII/1994

Martorell

- Dtor. Personal: 15/VI/1994; 1/VII/1994
- Responsable de Recursos Humanos: 15/VII/1994

UGT:

- UGT 1 (Martorell): 24/VI/1994
- UGT 2 (Martorell): 27/VI/1994; 14/XI/1996
- UGT 3 (Zona Franca): 27/VI/1994
- UGT 4 (Martorell[7]): 5/VII/1994

[5] Tutor de uno de los 'grupos piloto' realizados en la factoría de Zona Franca.

[6] Implicado en su día en la aplicación de las pruebas piloto con trabajo en equipo en la factoría de Zona Franca.

[7] En el momento de realización de la entrevista, Secr. Organización del Sindicato Comarcall del Metall del Baix Llobregat.

- UGT 5 (Martorell; Secr. Gnral): 7/VII/1994; 15/XI/1996; 31/X/1996
- UGT 6 (Martorell): 12/VII/1994
- UGT 7 (Zona Franca): 14/XI/1996
- UGT 8 (Zona Franca): 12/XI/1996[8]

CCOO:
- CCOO 1 (Martorell; Secr. Acción Sindical): 27/VI/1994; 15/XI/1996
- CCOO 2[9] (Zona Franca): 28/VI/1994
- CCOO 3 (Zona Franca; Secr. Acción Sindical[10]): 4/VII/1994
- CCOO 4 (Martorell; Secr. Gnral. de la Secc. Sindical): 1/VII/1994
- CCOO 5 (Zona Franca): 11/VII/1994
- CCOO 6 (Zona Franca): 11/VII/1994
- CCOO 7 (Martorell): 15/VII/1994
- CCOO 8 (Zona Franca): 15/VII/1994
- CCOO 9 (Zona Franca): 15/XI/1996
- CCOO 10 (Martorell): 15/XI/1996
- CCOO 11 (Landaben): 11/XI/1996[11]

CGT:
- CGT 1[12] (Martorell; Secr. Gnral): 21/VI/1994; 12/VII/1994
- CGT 2 (Martorell): 24/VI/1994

---

[8] Entrevista telefónica

[9] Antiguo dirigente de la sección sindical de UGT en SEAT, acabó pasándose a CCOO. Figura como miembro de UGT en muchos de los acuerdos sobre trabajo en equipo firmados en SEAT.

[10] En el momento de la firma del convenio colectivo de 1991, era Secr. de Acción Sindical de CCOO y Técnico de Organización del Trabajo en el organigrama de la empresa. en el momento de la firma del convenio. En el momento de la entrevista, era Responsable de Organización del Trabajo de la CONC (Comissió Obrera Nacional de Catalunya).

[11] Entrevista telefónica.

[12] Antiguamente en la sección sindical de CCOO en Martorell. Fue uno de los miembros de la escisión de la sección sindical de CCOO en dicha fábrica que acabó pasándose a la CGT.

- CGT 3 (Zona Franca; Delegado Comité de Empresa): 6/VII/1994
- CGT 4[13] (Zona Franca): 12/VII/1994
- CGT 5 (Martorell; Delegado Sindical): 1/VII/1994
- CGT 6 (Martorell; Secr. Organización): 1/VII/1994
- CGT 7 (Zona Franca; Delegado Comité de Empresa): 6/VII/1994
- CGT 8 (Zona Franca; Secr. Organización): 15/VII/1994

FASA-RENAULT

En el caso de FASA-Renault, el trabajo de campo se centro en las factorías de Valladolid, desechando los centros de trabajo de Palencia y Sevilla. Fue en dos de los talleres de Valladolid (Carrocerías y Motores) donde se llevaron a cabo las primeras experiencias con el trabajo en equipo en FASA ('grupos de trabajo'; ver capítulo). Ello permitía a ciertos ejecutivos y sindicalistas entrevistados comparar dicha experiencia con las Unidades Elementales de Trabajo, que todavía estaban en proceso de introducción en el momento de realización de la investigación. Ciertas plantas del complejo que FASA poseía en Valladolid eran las que tenían una experiencia más larga con este tipo de cambios en la organización del trabajo.

Entre los directivos entrevistados, estuvieron algunos de los que tomaron la iniciativa de introducir los 'grupos de trabajo' . Aparte de ellos, fueron entrevistados el Dtor. del Dpto. de Formación y RR.HH. y uno de sus adjuntos, quienes me informaron de la experiencia que estaba teniendo lugar con las Unidades Elementales de Trabajo.

Por el lado sindical, entrevisté a aquellos miembros del 'comité intercentros' y de las ejecutivas de las distintas secciones sindicales que habían estado más implicados en la negociación del trabajo en equipo. En todas las secciones destacaba una persona

[13] Otro de los antiguos dirigentes de CCOO-Martorell que se habían pasado a la sección sindical de CGT.

que se había encargado de informarse más en detalle acerca de dicho cambio y que, a los ojos de otros entrevistados, figuraba como el "experto del tema" dentro de la sección sindical. Este era el caso de CCOO 4 [Rufino Iglesias] dentro de la sección sindical de CCOO. En total, fueron realizadas 24 entrevistas cuyo listado aparece más abajo.

Como en las dos empresas anteriores, la información aportada por todas estas entrevistas fue complementada con documentación que fue siendo aportada por algunos de los entrevistados. Entre los documentos más relevantes para analizar el contenido del los 'grupos de trabajo', figuraban: el seminario sobre "Diseños de Organización Industrial" impartido por Einar Thorsrud en la Escuela de Organización Industrial en julio 1975, que fue decisivo para la posterior conformación en FASA de la experiencia con 'grupos de trabajo'; el 'Reglamento de Grupos de Trabajo' firmado con los sindicatos después de la introducción de los mismos; y el "Proyecto de Formación de Grupos de Producción en la Factoría de Motores (sin fecha). En cuanto a las Unidades Elementales de Trabajo, la información era más abundante, debido al carácter más reciente de la experiencia. Entre toda esta documentación (a menudo no fechada), destacaba la Colección "Los Dossiers del Progreso", una publicación de la empresa cuyo número 1 estaba enteramente dedicado a explicar a los miembros de la organización el contenido y propósito de las Unidades Elementales de Trabajo. El "Convenio Colectivo Interprovincial de FASA-Renault" (1993-1994) fue un elemento indispensable para poder entender el sistema de relaciones laborales en la empresa y la posición adoptada por los sindicatos frente al trabajo en equipo.

Por el lado sindical, el menor número de entrevistas entre miembros de CCOO fue suplido con documentación en la que quedaba perfectamente articulada la posición oficial de la sección sindical frente a las Unidades Elementales de Trabajo. Tal documentación consistía en las "Conclusiones de las Jornadas sobre Toyotismo", celebradas por la dicha sección sindical en FASA-Renault los días 30 de junio y 1 de julio de 1992, y un

informe interno sobre el "Proceso de Negoicación de la Clasificación Profesional" (1 septiembre de 1989).

Listado de entrevistas en
FASA-RENAULT

EMPRESA:

- Dtor. del Dpto. de Formación y Recursos Humanos de FASA-Renault: 24/XI/1993.
- Jefe Servicio (Matricería, Construcción y Mantenimiento), Factoría de Carrocerías, FASA-Valladolid[14]: 17/V/1994.
- Jefe del Dpto. de Valoración de Tareas, FASA-Valladolid[15]: 18/V/1994.
- Jefe del Servicio de Sistemas de Participación[16]: 30/V/1994.

UGT:

- UGT 1 (Secr. Organización, Secc. Sind. UGT-FASA): 17/V/1994.
- UGT 2 (Secr. Gnral. de la ATC[17]): 20/V/1994.
- UGT 3 (Secr. del Comité Intercentros): 20/V/1994.
- UGT 4 (Secr. Organización UGT-Metal, Valladolid): 31/V/1994.
- UGT 5 (Secr. Comité de Empresa, Carrocerías): 31/V/1994.
- UGT 6 (Secr. Comité de Empresa, Motores): 1/VI/1994.
- UGT 7 (Secr. Acción Sindical): 1/VI/1994.
- UGT 8 (Delegado Sindical, Motores): 2/VI/1994.
- UGT 9 (Delegado Comité de Empresa): 2/VI/1994.

[14] Había sido, según el Dtor. de Formación y RR.HH., uno de los directivos que impulsó el proyecto de 'grupos de trabajo' en los años '70.

[15] Otro de los directivos implicados, según el Dtor. de Formación y RR.HH., en el diseño del proyecto de 'grupos de trabajo'.

[16] Como los anteriores, mencionado por el Dtor. de Formación y RR.HH. como uno de los promotores de los 'grupos de trabajo'.

[17] Agrupación de Técnicos y Cuadros, dentro de la sección sindical de UGT.

CCOO:
- CCOO 1 (Sindicalista implicado en los antiguos 'grupos de trabajo', Factoría de Carrocerías): 7/VI/1994.
- CCOO 2 (Sindicalista implicado en los antiguos 'grupos de trabajo', Factoría de Carrocerías): 7/VI/1994.
- CCOO 3 (Secr. Organiz. Secc. Sind. CCOO-FASA): 19/V/1994.
- CCOO 4: 6/II/1994.
- CCOO 5[18]: 15/VI/1998.

CGT:
- CGT 1 (Secr. Gnral. Secc. Sindical CGT-FASA): 18/V/1994.
- Grupo de sindicalistas CGT-Carrocerías[19]: 2/VI/1994
- Grupo de sindicalistas CGT-Motores[20]: 2/VI/1994.
- Grupo de sindicalistas CGT-Montaje[21]: 2/VI/1994.

VAUXHALL-MOTORS

Aunque Vauxhall-Motors es la única empresa británica considerada en la tesis, cuenta con dos centros de trabajo y ambos fueron cubiertos por la investigación realizada para esta tesis. Como en las empresas anteriores, el grueso de la evidencia empírica lo constituyen las entrevistas a los líderes sindicales de los dos sindicatos representados entre la plantilla Vauxhall: el Transport & General Workers Union (TGWU), que representaba a los trabajadores de producción, y, por lo tanto, a la mayoría de los trabajadores de Vauxhall; y el Amalgamated Electrical and Engineering Union (AEEU), que representaba a los trabajadores cualificados de cuello azul (mecánicos y electricistas), así como a un reducido porcentaje de los trabajadores de producción. La

[18] Responsable de Automoción de la Federación Minerometalúrgica de CCOO en el momento de la realización de la entrevista; antiguo líder sindical de FASA.

[19] Dos 'delegados sindicales' y un 'miembro del comité de empresa'. Asi se presentaban a si mismos.

[20] Un 'delegado sindical' y dos 'miembros del comité de empresa'.

[21] Un 'delegado sindical' y dos 'miembros del comité de empresa'.

escasez de entrevistas a los líderes sindicales del AEEU se ve compensada por el hecho de que este sindicato no tenía una representación equivalente a la del TGWU, ni a la que tenía CCOO o UGT en cualquiera de las empresas españolas. A las entrevistas con los líderes sindicales, se añade, como en el caso español, entrevistas con los directivos de la empresa más directamente involucrados en la negociación e introducción del trabajo en equipo. Finalmente, fue posible entrevistar a líderes sindicales del TGWU en instancias superiores a la empresa, lo cual dio una perspectiva más amplia al estudio de la reacción de este sindicato al trabajo en equipo. El total de entrevistas realizado para la investigación en Vauxhall Motors es de 32.

Junto a las entrevistas, como en casos anteriores, pude contar con un limitado número de documentos sindicales que complementaron los testimonios sindicales a la hora de perfilar la reacción de cada sindicato al cambio que se estaba introduciendo. Un documento interno de la sección sindical del AEEU en Vauxhall-Luton fue especialmente importante al respecto. En el caso del TGWU, los 'dossiers' empleados en los cursos impartidos por la Region 1 a los 'shop stewards' de la fábrica de Luton fueron también decisivos para confirmar las impresiones que se iban vertiendo en las entrevistas con los sindicalistas de la fábrica. Los documentos sindicales del TGWU fueron también enormemente valiosos para comparar la reacción sindical en el lugar de trabajo con la política nacional que ya por entonces había desarrollado el sindicato en relación a las 'nuevas técnicas de gestión de la mano de obra' ('new management techniques').

En el caso de Vauxhall-Luton, un borrador de la primera propuesta sindical permitió descifrar cuáles eran los objetivos iniciales de la empresa, y deducir, por comparación con el acuerdo final, cuáles fueron las garantías provistas por la misma como respuesta a las demandas sindicales. Por supuesto, el documento final del acuerdo firmado en cada una de las plantas ("The New Employee Agreement", para Vauxhall-Ellesmere Port; y "Working Together to Win", para Vauxhall-Luton) forman parte de la base documental del estudio. A todo ello, se une una revista

de prensa con la que se fue trenzando el proceso conflictivo que culminó en la firma de dichos acuerdos

Listado de entrevistas en
VAUXHALL-MOTORS

EMPRESA

Vauxhall-Luton:
- Personnel Manager: 19/IV/1995
- Personnel Coordinator: 19/IV/1995
- Shift Manager (Body Shop): 20/VI/1996

Vauxhall-Ellesmere Port:
- Personnel Manager: 19/VI/1995

TGWU

Vauxhall-Luton:
- TGWU 'convenor': 22/IV/1995; 22/V/1995
- TGWU 'deputy convenor': 22/V/1995; 23/V/1995; 3/V/1996
- TGWU 'senior shop steward' 1: 3/V/1996
- TGWU 'senior shop steward' 2: 4/V/1996
- TGWU 'senior shop steward' 3: 3/V/1996
- TGWU 'senior shop steward' 4: 4/V/1996
- TGWU 'senior shop steward' 5: 24/V/1996
- TGWU 'shop steward' 1: 10/V/1996
- TGWU 'shop steward' 2: 10/V/1996
- TGWU 'shop steward' 3: 10/V/1996
- TGWU 'shop steward' 4: 10/V/1996
- TGWU 'shop steward' 5: 10/V/1996

Vauxhall-Ellesmere Port:
- TGWU 'convenor': 15/V/1996; 27/V/1996
- TGWU 'deputy convenor': 21/V/1996; 20/VI/1996
- TGWU 'senior shop steward' 1: 20/V/1996
- TGWU 'senior shop steward' 2: 21/VI/1996

- TGWU 'senior shop steward' 3: 20/V/1996
- TGWU 'senior shop steward' 4: 21/V/1996
- TGWU 'senior shop steward' 5: 20/V/1996
- TGWU 'senior shop steward' 6: 20/V/1996
- TGWU 'shop steward' 1: 21/VI/1996
- TGWU 'shop steward' 2: 21/VI/1996
- TGWU 'shop steward' 3: 21/VI/1996
- TGWU 'shop steward' 4: 15/V/1996

Instancias sindicales superiores a la empresa:
- TGWU 'Automotive Trade Group', General Secretary: 22/IV/1995
- TGWU 'Director Nacional de Investigación y Educación': sin fecha
- TGWU 'Education Officer', Region 1: sin fecha
- TGWU 'tutor', Region 1: 16/VI/1995
- TGWU 'local union official', Luton: 22/IV/1996

AEEU:

Vauxhall-Luton:
- AEEU 'convenor': 23/V/1995
- AEEU 'deputy convenor' (Sección de Ingenieros): 21/V/1996
- AEEU 'deputy convenor' (Sección de Electricistas): 21/V/1996

Vauxhall-Ellesmere Port:
- AEEU 'convenor': 17/V/1996
- AEEU 'senior shop steward': sin fecha

BIBLIOGRAFÍA

ABERNATHY, William J. (1978) *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*. Baltimore: The John Hopkins University Press.

ACKERS, P.; SMITH, C.; SMITH, P. (eds.) (1996) *The New Workplace and Trade Unionism*. London: Routledge.

AGLIETTA, Michel (1979) *A Theory of Capitalist Regulation: The US Experience*. London: New Left Books.

AGUILAR, Salvador; ZELLER, Carlos (1990) "Els Líders. La cultura sindical del nucli dirigent de les organitzacions", Tomo IV de *Sindicalisme i Canvi Social a Espanya, 1976-1988*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill/Fundació Volkswagen.

ALÓS-MONER, Ramón; LOPE, Andreu (1991) "Los sindicatos en los centros de trabajo", en MIGUÉLEZ,F. y PRIETO,C. (comps.), pgs.233-250.

ALTSHULER, Alan; ANDERSON, Martin; JONES, Daniel; ROOS, Daniel; WOMACK, James (1984) *The future of the automobile. The Report of MIT's International Automobile Program*. Cambridge (MA): MIT Press, 1984.

ATKINSON, John (1985) "Flexibility, Uncertainty and Manpower Managemenet", Brighton: Institute of Manpower Studies (University of Sussex), IMS Report No. 89.

ATKINSON, John (1987) "Flexibilidad de empleo en los mercados laborales", en *Zona Abierta*, 41-42 (oct.1986-marzo 1987).

BACON, N.; STOREY, J. (1996) “Individualism and collectivism and the changing role of trade unions”, en ACKERS,P. et al. (eds.), pgs. 41-76.

BALFOUR, Sebastian (1990) *Movimiento obrero desde 1939*. Barcelona: Institut de Ciències Politiques i Socials.

BATSTONE, Eric (1984) *Working Order*. Oxford: Basil Blackwell.

BATSTONE, Eric; BORASTON, Ian; FRENKEL, Stephen (1977) *Shop Stewards in Action: The Organization of Workplace Conflict and Accommodation*. Oxford: Basil Blackwell.

BEAUMONT, P. (1991) "Trade unions and HRM", en *Industrial Relations Journal*, vol.22, nº4: pgs. 300-308.

BELANGER, Jacques; EDWARDS, Paul K.; HAIVEN, Larry (eds.) (1994) *Workplace Industrial Relations and the Global Challenge*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

BELANGER, Jacques; DUMAS, Martin (1998) "Teamwork and Internal Labour Markets: A Study of a Canadian Aluminium Smelter", en *Economic and Industrial Democracy*, Vol.19: 417-442.

BERGGREN, Christian (1992) *Alternatives to Lean Production*. Ithaca: Cornell University (ILR Press).

BERGGREN, Christian (1993) "Lean Production - The End of History?", en *Work, Employment & Society*, Vol.7, No.2, pp.163-188.

BEYNON, Huw (1973) *Working for Ford*. East Ardsley: EP Publishing.

BLOOMFIELD, Gerald T. (1991) "The world automotive industry in transition", en LAW,C.M. (ed.), pgs. 19-60.

BOYER, Robert (ed.) (1986) *La flexibilidad del trabajo en Europa: un estudio comparativo de las transformaciones del trabajo asalariado en siete países, entre 1973 y 1985*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

BOYER, Robert (1992) *La teoría de la regulación*. Valencia: Edicions Alfons el Magnanim.

BRATTON, John (1992) *The Japanization at Work*. London: Macmillan Press.

BROWN, John (1972) "A Consideration of 'Custom and Practice'", en *British Journal of Industrial Relations*, Vol.10, No.1: pgs.42-61.

BROWN, William (ed.) (1981) *The Changing Contours of British Industrial Relations*. Oxford: Basil Blackwell.

BRUNNECKE, K.; FAUST, M.; JAUNCH, P.; DEUTSCHMANN, C. (1991) "Operative Decentralisation - The Influence of Different National Systems: Are companies adaptors or ambassadors overseas", trabajo presentado en el *Workshop on Centralisation and Decentralisation in the Euro-Company*, University of Warwick, diciembre de 1991.

BURAWOY, Michael (1979) *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Capitalism*. Chicago: The University of Chicago Press.

CARR, Frank (1994) "Introducing team working –a motor industry case study", en *Industrial Relations Journal*, Vol.25, No.3, pgs. 199-209.

CARR, Raymond; FUSI,J.P. (1981) *Spain. Dictatorship to Democracy* (2ª edición). Londres: Allen & Unwin.

CASTAÑO COLLADO, Cecilia (1985) *Cambio tecnológico y mercado de trabajo en la industria del automóvil*. Madrid: Instituto de Estudios Laborales y de la Seguridad Social.

CASTAÑO COLLADO, Cecilia (1991) "Cambio tecnológico y estructura ocupacional", en *Economía Industrial*, marzo-abril, pgs. 87-93.

CASTAÑO COLLADO, Cecilia (1994) *Tecnología, empleo y trabajo en España*. Madrid: Alianza Editorial.

CASTELLS, Manuel; BARRERA, Antonio; CASAL, Pilar; CASTAÑO, Cecilia, ESCARIO, Pilar; MELERO, Javier; NADAL, Javier (1986) *Nuevas Tecnologías, Economía y Sociedad*. Madrid: Alianza Editorial.

CASTILLO, Juan José; PRIETO, Carlos (1983) *Condiciones de trabajo. Hacial un enfoque renovador de la Sociología del Trabajo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

CASTILLO, Juan José (comp.) (1991a) *La automación y el futuro del trabajo. Diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (Colección Informes).

CASTILLO, Juan José (1991a) "Diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores. En una fábrica de motores", en CASTILLO (comp.), pgs. 261-336.

CASTILLO, Juan José (comp.) (1991b) *Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (Col. Informes).

CASTILLO, Juan José (1996) "La emergencia de nuevos modelos productivos: Fabricando la organización del trabajo del futuro en España", Madrid: Universidad Complutense de Madrid, Departamento de Sociología III, Documentos de Trabajo, nº 1.

CASTILLO, J.J. (1996b) "Fabricando la organización del trabajo de mañana: una fábrica líder de mecánica", en *Sociología del Trabajo*, Nueva Epoca, nº 27 (primavera 1996), pgs. 57-76.

CASTILLO, Juan José; JIMÉNEZ, Victoria; SANTOS, Maximiano (1991) "Nuevas formas de organización del trabajo y de implicación directa en España", en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, No.56 (octubre-diciembre), pgs. 115-141.

CASTILLO, Juan José.; PRIETO, Carlos (1983) *Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

CCOO-SEAT, "1ª Conferencia Estatal CCOO-Grupo SEAT".

CHARRON, E. (1990) "FASA-Renault. Un caso de internacionalización de la producción automovilística", en *Política y Sociedad*, vol.5, pgs. 45-63.

CLAYDON, Tim (1987) "Trade Unions, Employers and Industrial Relations in the British Motor Industry c.1919-1945", en *Business History*, Vol.29, No.3: pgs. 304-324.

COATES, Ken; TOPHAM, Tony (1988) *Trade Unions in Britain*. London: Fontana Press.

COLLER, Xavier (1997) *La empresa flexible: Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

CORIAT, Benjamín (1989) *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Madrid: Siglo XXI.

COSTA CAMPI, Mª Teresa; CALLEJÓN, María; GIRÁLDEZ,

Elena (1992) “El sector del automóvil frente a una estrategia de futuro. Análisis del caso español”, en *Economía Industrial*, mayo-junio, pgs. 175-184.

COYNE, G.; WILLIAMSON, H. (1991) “New Union Strategies: Trade Union Responses to New Management Techniques”. Liverpool: CAITS, folleto editado por esta organización en julio de dicho año.

CRESSEY, Peter; JONES, Bryn (eds.) (1995) *Work and Employment in Europe. A new convergence?*. London: Routledge.

CROUCH, Colin (1994) *Industrial Relations and European State Traditions*. Oxford: Clarendon Press.

CHARRON, Elsie (1990) “FASA-Renault. Un caso de internacionalización de la producción automovilística”, en *Política y Sociedad*, nº5, pgs. 45-63.

DARLINGTON, Ralph (1994) *The Dynamics of Workplace Unionism*. London: Mansell Publishing.

DOERINGER, Peter; PIORE, Michael J. (1985) *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. [Publicado por primera vez en inglés en 1971].

DICKEN, Peter (1992) *Global Shift: The Internationalization of Economic Activity*. London: Paul Chapman.

DiMAGGIO, Paul (1988) "Theoretical Development: Change and Stability of Institutional Patterns", en ZUCKER (ed.), pags.: 3-22.

DOHSE, Knuth; JÜRGENS, Ulrich; MALSCH, Thomas (1985) "From "Fordism" to "Toyotism"?. The Social Organization of the Labour Process in the Japanese Automobile Industry", en *Politics & Society*, vol.14, no.2: pp.115-146.

DUE, Jesper; MADSEN, Jorgen Steen; JENSEN, Carsten Stroby (1991) "The Social Dimension: convergence or diversification of IR in the Single European Market?", en *Industrial Relations Journal*, 22/2 (Summer): 85-102.

DUNLOP, John T. (1958) *Industrial Relations Systems*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

EDWARDS, Paul K. (ed.) (1995) *Industrial Relations: Theory & Practice in Britain*. Oxford: Basil Blackwell.

EDWARDS, P.K.; HALL, M.; HYMAN, R.; MARGINSON, P.; SISSON, K.; WADDINGTON, J.; WINCHESTER, D. (1992) "Great Britain: Still Muddling Through", en FERNER,A. y HYMAN,R. (eds.), pgs. 1-68.

ELLIOTT, D.; GRAY, P. (1991) "Policy implications of trends and changes in the vehicle and components industries: the case of West Midlands", en LAW, C.M. (ed.), pgs. 251-262.

ERICKSON, Christopher L.; KURUVILLA, Sarosh (1998) "Industrial Relations System Transformation", en *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.52, No.1, pgs. 3-21.

ESCOBAR, Modesto (1993) "Works or union councils?. The representative system in medium and large sized Spanish firms". Madrid: Fundación Juan March, Working Paper.

ESPINOSA DE LOS MONTEROS, Carlos (1991) "La industria de automoción en el contexto mundial", en *Boletín Económico de Información Comercial Española*, número 2305-2306 (diciembre), pgs. 3965-3974.

ETUI (European Trade Union Institute) (1986) *The trade union movement in Spain*. Bruselas: ETUI.

EUROPEAN INDUSTRIAL RELATIONS REVIEW (1992) "Rover's 'New Deal'", No. 223, agosto, pgs. 23-24.

FASA-Renault (sin fecha (a)) "Organización y Misión de la U.E.T., Fases de implantación de la U.E.T." , documento interno de la empresa, fotocopiado.

FASA-Renaut (sin fecha (b)) "Las 5 etapas de implantación de una U.E.S.", documento interno de la empresa, fotocopiado.

FASA-Renault (sin fecha (c)) "Reglamento de los Grupos de Trabajo", documento interno de la empresa, fotocopiado.

FASA-Renault (sin fecha (d)) "Las U.E.T.", en *Los Dossiers del Progreso* (publicación periódica de la empresa), Dossier Nº 1.

FASA-Renautl (sin fecha (e)), documento-propuesta sobre una nueva clasificación profesional, entregado por la empresa a la Representación de los Trabajadores, fotocopiado.

FASA-Renault (Dirección de Asuntos Sociales) (1989) "Sistemas de participación en FASA-Renault", documento interno de la empresa, fotocopiado.

FERNER, Anthony; EDWARDS, Paul K. (1995) "Power and the Diffusion of Organizational Change within Multinational Enterprises", en *European Journal of Industrial Relations*, Vol.1, No.2, pp. 229-257.

FERNER, Anthony; HYMAN, Richard (eds.) (1992) *Industrial Relations in the New Europe*. Oxford: Basil Blackwell.

FISHER, J. (1995) "The Trade Union Response to HRM in the UK: The Case of the TGWU", en *Human Resource Management Journal*, vol.5, nº3, pgs. 7-23.

FISHMAN, Robert (1990) *Working-class organizations and the return to democracy in Spain*. Ithaca y Londres: Cornell University Press. (Traducción en español publicada en 1996 por el Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid)).

FREEMAN, Richard B. (1994) *Working under different rules*. New York: Russell Sage Foundation.

FREEMAN, Richard B.; MEDOFF, James L. (1984) *What Do Unions Do?*. New York: Basic Books.

FRENKEL, Stephen (1988) "The Australian Metalworkers' Union and Industrial Change: a Labour Movement Offensive", in HYMAN,R. and STREECK,W. (eds.).

FRENKEL, Stephen (1994) "Patterns of Workplace Relations in the Global Corporation: Toward Convergence?", en BELANGER, EDWARDS y HAIVEN (eds.), pgs. 240-274.

FUCINI,J. y FUCINI,S. (1990) *Working for the Japanese*, New York: Free Press.

FÜHRER, Ilse (1996) *Los sindicatos en España*. Madrid: Consejo Económico y Social.

GARCÍA FERRANDO, Manuel; IBÁNEZ, Jesús; ALVIRA, Francisco (comps.) (1989) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad.

GARCÍA FERRANDO, Manuel (1989) "La encuesta", en GARCÍA FERRANDO et al. (comps.), pgs. 141-170.

GARRAHAN, Philip and STEWART, Paul (1991) "Nothing new about Nissan?", en LAW,C.M. (ed.), pgs. 143-155.

GARRAHAN, Paul; STEWART, Paul (1992) *The Nissan Enigma. Flexibility at work in a local economy*. London: Mansell.

GIORDANO, Lorraine (1992) *Beyond Taylorism: computerization and the new industrial relations*. New York: St.Martin's Press.

GOLDEN, Miriam; PONTUSSON, Jonas (eds.) (1992) *Bargaining for Change: Union Politics in North America and Europe*. Ithaca: Cornell University Press.

GOLDTHORPE, J.H.; LOCKWOOD, D.; BECHHOFER, F.; PLATT, J. (1968) *The Affluent Worker. Industrial Attitudes and Behaviour*. Cambridge: Cambridge University Press.

GRAHAM, Laurie (1995) *On the Line at Subaru-Isuzu*. Ithaca: Cornell University Press.

GUAL, Jordi (1987) "La industria del automóvil y las políticas de integración de mercado en la Comunidad Europea", en *Economía Industrial*, noviembre-diciembre, pgs. 89-102.

HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary C.R. (1996) "Political Science and the Three New Institutionalisms", en *Political Studies*, Vol.44, No.5: 936-957.

HANNAN, M.; FREEMAN, J. (1984) "Structural Inertia and Organizational Change", en *American Sociological Review*, No.49: 149-164.

HILLS, Stephen M. (1995) *Employment Relations and the Social Sciences*. Columbia (South Carolina): University of South Carolina Press.

HOMS, Oriol; KRUSE, W.; ORDOVÁS, R.; PRIES, L. (1987) *Cambios de cualificación en las empresas españolas*. Madrid: Fundación IESA.

HYMAN, Richard (1975) *Industrial Relations: A Marxist Introduction*. London: The McMillan Press.

HYMAN, Richard (1994) "Introduction: Economic Restructuring, Market Liberalism and the Future of National Industrial Relations Systems", en HYMAN,R y FERNER,A. (eds.), pgs. 1-14.

HYMAN, Richard; STREECK, Wolfgang (eds.) (1988) *New Technology and Industrial Relations*. Oxford: Basil Blackwell.

HYMAN, Richard; FERNER, Anthony (eds.) (1994) *New Frontiers in European Industrial Relations*. Oxford: Basil Blackwell.

HOFSTEDE,G. (1983) "The cultural relativity of organizational practices and theories", en *Journal of Business Studies*, Vol.14, No.2: 75-90.

IMMERGUT, Ellen M. (1998) "The Theoretical Core of the New Institutionalism", en *Politics & Society*, Vol.26, No.1: 5-34.

IRS Employment Trends "Lean Production –And Rover's 'New Deal'", No. 514 (junio 1994), pgs. 12-15.

JACOBI, Otto (1988) "New Technological Paradigms, Long Waves and Trade Unions", in HYMAN and STREECK (eds.), pgs. 189-203.

JACOBI, Otto; JESSOP, Bob; KASTENDIEK, Hans; REGINI, Marino (eds.) (1986) *Technological change, rationalisation and industrial relations*.

JACOBI, Otto; KELLER, Berndt; MÜLLER-JENTSCH, Walther (1992), en FERNER,A. y HYMAN,R. (eds): pgs.218-269.

JEFFERYS, Steve (1988) "The Changing Face of Conflict: Shopfloor Organization at Longbridge, 1939-1980", en TERRY y EDWARDS (eds.), pgs. 53-83.

JONES, D.T. (1985) "The Import Threat to the UK Industry", Science Policy Research Unit, University of Sussex.

JORDANA, Jacint (1996) "Reconsidering union membership in Spain, 1977-1994: halting decline in a context of democratic consolidation", en *Industrial Relations Journal*, Vol.27, No.3, pp.211-224.

JÜRGENS, Ulrich; MALSCH, Thomas; DOHSE, Knuth (1993) *Breaking from Taylorism. Changing forms of work in the automobile industry*. Cambridge: Cambridge University Press.

KATZ, Harry C. (1985) *Shifting Gears. Changing Labor Relations in the US Automobile Industry*. Cambridge (MA): MIT Press.

KATZ, Harry C. (1993) “The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis”, en *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.46, No.1 (octubre), pgs. 3-22.

KATZ, Harry C.; SABEL, Charles F. (1985) "Industrial Relations & Industrial Change in the Car Industry", en *Industrial Relations*, Vol.24, No.3.

KEENOY, Tom (1995) "Review Article: European Industrial Relations in Global Perspective", en *European Journal of Industrial Relations*, Vol.1, No.1: pp.145-164.

KELLY, J. (1996) “Union militancy and social partnership”, en ACKERS et al. (eds.), pgs. 77-109.

KERN, Horst; y SCHUMANN, Michael (1988) *El fin de la división del trabajo. Racionalización en la producción industrial: situación actual, determinación de las tendencias*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

KERR, Clark; DUNLOP, John T.; HARBISON,F.; MYERS,C.A. (1960) *Industrialism and Industrial Man*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

KERR, Clark (1983) *The Future of Industrial Societies*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

KISER, Edgar; HECHTER, Michael (1991) “The Role of General Theory in Comparative-Historical Sociology”, en *American Journal of Sociology*, Vol.97: 1-30.

KJELLBERG, Anders (1994) "Sweden: Can the Model Survive?", en FERNER,A. y HYMAN,R. (eds.), pgs.88-142.

KOCHAN, Thomas A.; KATZ, Harry C.; McKERSIE, Robert B., (1986) *The transformation of American industrial relations*. New York: Basic Books.

KRASNER, Stephen D. (1984) “Approaches to the State: Alternative Conceptions and Historical Dynamics”, en *Comparative Politics*, Vol.16, No.2: 223-246.

LANE, Christel (1989) *Management and labour in Europe*. Aldershot, (Reindo Unido): Edward Elgar/Gower.

LANE, Christel (1994) "Industrial Order and the Transformation of Industrial Relations: Britain, Germany and France Compared", en HYMAN y FERNER (eds.).

LASH, Scott; BAGGULEY, Paul (1987) "Labour Flexibility and Disorganized Capitalism: A Comparative Analysis of Five Countries", Lancaster: University of Lancaster, Lancaster Regionalism Group, Working Paper No.15.

LAUX, James M. (1992) *The European Auto Industry*. New York: Twayne Publishers.

LAW, Christopher M. (ed.) (1991) *Restructuring the global automobile industry. National and regional impacts*. New York: Routledge.

LOCKE, Richard; KOCHAN, Thomas; PIORE, Michael (1995) "Conclusion: The Transformation of Industrial Relations?. A Cross-National Review of the Evidence", en LOCKE, KOCHAN y PIORE (eds.), pgs. 359-384.

LOCKE, Richard; KOCHAN, Thomas; PIORE, Michael (eds.) (1995) *Employment Relations in a Changing World Economy*. Cambridge (MA): MIT Press.

LOCKE, Richard; THELEN, Kathleen (1995) "Apples and Oranges Revisited: Contextualized Comparisons and the Study of Comparative Labor Politics", en *Politics & Society*, Vol.23, No.3: pgs. 337-367.

LÓPEZ CARRILLO, Jose Mª (1996) "Los orígenes de la industria de la automoción en España y la intervención del INI a través de ENASA", Fundación Empresa Pública, documento de trabajo nº 9608.

MARTÍN ACEÑA, Pablo; COMÍN, Francisco (1991) *INI, 50 años de industrialización en España*. Madrid: Espasa Calpe.

MAURICE, Marc; SORGE, Arndt; WARNER, Malcolm (1980) "Societal differences in organizing manufacturing units: a comparison of France, West Germany and Great Britain", en *Organization Studies*, 1/1: pp. 59-86.

MARAVALL, Jose Mª (1978) *Dictadura y disentimiento político*. Madrid: Alfaguara.

MARAVALL, Jose Mª (1997) *Regimes, Politics and Markets: Democratization and Economic Change in Southern and Eastern Europe*. Oxford: Oxford University Press.

MARGINSON, Paul; SISSON, Keith (1994) "The Structure of Transnational Capital in Europe: the Emerging Euro-company and its Implications for Industrial Relations", en HYMAN,R. y FERNER,A. (eds), pgs. 15-51.

MARSDEN, David; MORRIS, Timothy; WILLMAN, Paul; WOOD, Stephen (1985) *The Car Industry: Labour Relations and Industrial Adjustment*. London: Tavistock.

MARSH, David (1992) *The Politics of British Trade Unionism*. London: McMillan.

MARTÍN ACEÑA, Pablo; COMÍN, Francisco (1991) *INI, 50 años de industrialización en España*. Madrid: Espasa Calpe.

MARTÍN ARTILES, Antonio (1995) *Flexibilidad y Relaciones Laborales. Estrategias empresariales y acción sindical*. Madrid: Consejo Económico y Social.

MARTÍN VALVERDE, Antonio (1991) *European Employment and Industrial Relations Glossary: Spain*. Londres/Luxemburgo: Sweet & Maxwell/Office for Official Publications of the European Communities.

MARTÍN VALVERDE, Antonio; RODRÍGUEZ-SAÑUDO, Fermín; GARCÍA MURCIA, Joaquín (1991) *Derecho del trabajo*. Madrid: Tecnos.

MARTINEZ LUCIO, Miguel (1989) *The Politics and Discursive Struggles of Trade Union Development and the Construction of the Industrial Relations Arena. A Reassessment of Concepts and Problems*. Tesis Doctoral. Coventry: Universidad de Warwick.

MARTÍNEZ LUCIO, Miguel (1992) "Spain: Constructing Institutions and Actors in a Context of Change", en FERNER,A. y HYMAN,R. (eds.), pgs. 482-523.

MARTINEZ LUCIO, Miguel y WESTON, Syd (1992) "The Politics and Complexity of Trade Union Responses to New Management Practices", en *Human Resource Management Journal*, Vol.2, No.2, pgs. 77-91.

MARTÍNEZ LUCIO, Miguel y WESTON, Syd (1994) "New management practices in a multinational corporation: the restructuring of worker representation and rights?", en *Industrial Relations Journal*, Vol.25, No.2: 110-121. [Traducido al castellano en *Economía Industrial*, noviembre/diciembre 1994: pgs. 155-168].

McDUFFIE, John Paul (1995) "International Trends in Work Organization in the Auto Industry: National-Level vs. Company-Level Perspectives", en WEVER, K.S. y TURNER,L. (eds.), pgs. 71-113.

McILROY, J. (1995) *Trade Unions in Britain today*. Manchester: Manchester University Press.

MELMAN, S. (1958) *Decision-making and Productivity*. Oxford: Basil Blackwell.

MIGUÉLEZ, Faustino (1977) *SEAT, la empresa modelo del régimen*. Barcelona: Dopesa.

MIGÚELEZ LOBO, Faustino (1991) "Las organizaciones sindicales", en MIGUÉLEZ,F. y PRIETO,C. (eds.), pgs.213-231.

MIGUÉLEZ LOBO, Faustino; PRIETO, Carlos (comps.) (1991) *Las relaciones laborales en España*. Madrid: Siglo XXI.

MILLER, Gary (1992) *Managerial Dilemmas*. Cambridge: Cambridge University Press.

MILLWARD, Neil; STEVENS, Mark; SMART, David; HAWES, W.R. (1992) *Workplace Industrial Relations in Transition*. Aldershot: Darmouth.

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA (1990) *Informe sobre la industria española. 1990*. Madrid: Ministerio de Industria y Energía (Servicio de Publicaciones).

MINKING, Lewis (1991) *The Contentious Alliance: Trade Unions and the Labour Party*. Edimburh: Edimburgh University Press.

MUELLER, Frank (1992) "Flexible Working Practices in Engine Plants: Evidence from the European Automobile Industry", en *Industrial Relations Journal*, Vol.23; No.3: pp.191-204.

MUELLER, Frank; PURCELL, John (1992) "The Europeanization of manufacturing and the decentralization of bargaining:

multinationalmanagement strategies in the European automobile industry", en *International Journal of Human Resource Management*, Vol.3; No.1: pp.15-34.

MUELLER, Frank (1994) "Societal Effect, Organizational Effect and Globalization", *Organization Studies*, vol.15, nº3: pgs. 407-428.

MURAKAMI, T. (1995) "Teamwork and the Structure of Representation at Vauxhall Ltd. (UK) & Adam Opel (Germany)", Philosophical Dissertation, University of Warwick (Reino Unido), 8 de septiembre de 1995.

NELSON, Richard; WINTER, Sidney (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Boston: Belknap Press.

NILAND, John; LANSBURY, Russell; VEREVIS, Chrissie (eds.) (1994) *The Future of Industrial Relations: Global Change and Challenges*. London: Sage.

NORTH, Douglas C. (1990) *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

OLIVER, Nick; WILKINSON, Barry (1988) *The Japanization of British Industry*. Oxford: Basil Blackwell.

O'KELLY, Kevin P. (1995) "The Future of Employee Relations within European Enterprises", en CRESSEY y JONES (eds.), pgs. 69-91.

ORTÍ, Alfonso (1989) "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo", en GARCÍA FERRANDO et al. (comps.), pgs. 171-203.

PARKER, Mike; SLAUGHTER, Jane (1988) *Choosing Sides. Unions and the Team Concept*. Michigan: Labor Notes.

PARTRIDGE, Hilary (1986) 'Italy's Fiat in Turin: Labour Struggles and Capital's Response', Ph.D. Dissertation [Tesis Doctoral], Universidad de Durham (Reino Unido), Departamento de Sociología y Política Social.

PELLING, Henry (1992) (5º ed.) *A History of British Trade Unionism*. London: Penguin.

PÉREZ DÍAZ, Victor (1980) *Clase obrera, orden social y conciencia de clase*. Madrid: Instituto Nacional de Industria.

PONTUSSON, Jonas (1991) *Democracy at Work: Changing World Markets and the Future of Labor Unions*. Ithaca (NY): Cornell University Press.

PONTUSSON, Jonas (1992) "Introduction: Organizational and Political-Economic Perspectives on Union Politics", en GOLDEN,M. y PONTUSSON,J. (eds.), pgs. 1-41.

PORTER, Michael E. (1990) *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

POWELL, Walter W.; DiMAGGIO, Paul J. (ed.) (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.

REGINI, Marino (ed.) (1992) *The Future of Labour Movements*. London: Sage.

REY DEL CASTILLO, Carlos M. (1991) "Política industrial y sector de automoción", en *Boletín Económico de Información Comercial Española*, número 2305-2306 (diciembre), pgs. 4081-4088.

REY DEL CASTILLO, Carlos M. (1994) "La industria española del automóvil y la globalización", en *Economía Industrial*, enero-febrero, pgs. 121-132.

ROCA JUSMET, Jordi (1991) "La concertación social", en MIGUÉLEZ,F. y PRIETO,C. (eds.), pgs. 361-378.

ROGERS, Joel; STREECK, Wolfgang (1994) "Workplace Representation Overseas: The Works Councils Story", en FREEMAN,R. (ed.), pgs. 29-62.

RUESGA BENITO, Santos M. (1991) "La negociación colectiva", en MIGUÉLEZ,F. y PRIETO,C. (eds.), pgs. 379-402.

RUIZ, David (dir.) (1993) *Historia de Comisiones Obreras*. Madrid: Siglo XXI.

RUIZ, David (1993) "De la supervivencia a la negociación. Actitudes obreras en las primeras décadas de la Dictadura (1939-1958)", en RUIZ,D. (dir.), pgs. 47-68.

SABEL, Charles F. (1982) *Work and Politics: The Division of Labor in Industry*. New York: Cambridge University Press.

SABEL, Charles F.; PIORE, Michael J., (1984) *The second industrial divide. Posibilities for prosperity*. New York: Basic Books, 1984.

SALMON, John (1988) "Wage Strategy, Redundancy and Shop Stewards in the Coventry Motor Industry", en TERRY y EDWARDS (eds.), pgs. 185-211.

SAN ROMÁN LÓPEZ, Elena (1995) "La industria del automóvil en España: el nacimiento de la SEAT", Fundación Empresa Pública, documento de trabajo nº 9503.

SÁNCHEZ LÓPEZ, Rosario; NICOLÁS MARÍN, Encarna (1993) "Sindicalismo vertical franquista: la institucionalización de una antinomia (1939-1977)", en RUIZ,D. (dir.), pgs. 1-46.

SARTORIUS, Nicolás (1976) *Qué son las Comisiones Obreras*. Barcelona: La Gaya Ciencia.

SAYERS BAIN, George (1988) *Relaciones industriales en Gran Bretaña*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (Publicado por primera vez por Basil Blackwell (Oxford) en 1983).

SCARBROUGH, Harry (1986) "The Politicis of Technological Change at British Leyland", en JACOBI, Otto (ed.), pgs. 95-115.

SCARBROUGH, Harry; TERRY, Mike (1996) "Industrial Relations and the Reorganization of Production in the UK Motor Industry: A Study of the Rover Group", Warwick Papers in Industrial Relations, No.58, Industrial Relations Research Unit, University of Warwick (UK).

SCOTT, W. Richard (1995) *Institutions and Organizations*. London: Sage.

SCHNEIDER, Susan C. (1989) "Strategy Formulation: The Impact of National Culture", en *Organization Studies*, vol.10, nº2: pgs. 149-168.

SCULLION, Hugh; EDWARDS, Paul K. (1988) "Craft Unionism, Job Controls and Management Strategy: 'Premier Metals', 1955-1980', en TERRY y EDWARS (eds.), pgs. 116-149.

SEAT (1991) *XIII Convenio colectivo: 1991-1993*, publicado en el Boletín Oficial del Estado nº 254, 23 de octubre de 1991.

SEAT (1992) "Información sobre aspectos generales del funcionamiento y evolución de la prueba piloto del trabajo en grupo en el Área de Chapistería", documento interno de la empresa, 6 de octubre.

SEAT, (1993) "Grupos de trabajo, Áreas Piloto, Fábrica de Barcelona. Experiencias y Resultados (período Junio-Diciembre 1992)", documento interno de la empresa, 25 de febrero.

SMITH, Dennis (1991) "Industrial restructuring and the labour force: the case of Austin Rover in Longbridge, Birmingham", en LAW, C.M. (ed.), pgs. 231-250.

SOLÉ, Eulàlia (1994) *SEAT, 1950-1953*. Barcelona: Ediciones de la Tempestad/Actualidad.

SORGE, Arndt; STREECK, Wolfgang (1987) "Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective" *Discussion Papers IIM/LMP* 87-1, Berlín.

SORGE, Arndt (1991) "Strategic Fit and the Societal Effect: Interpreting Cross-National Comparisons of Technology, Organization and Human Resources", en *Organization Studies*, Vol.12, No.2: 161-190.

SOTO CARMONA, Álvaro (1993) "Comisiones Obreras en la transición y consolidación democrática", en RUIZ,D. (dir.), pgs. 451-521.

STEINMO, Sven; THELEN, Kathleen; LONGSTRETH, Frank (eds.) (1992) *Structuring Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.

STEWART, Paul (1997) "Striking Smarter and Harder at Vauxhall: the new industrial relations of lean production?", en *Capital & Class*, primavera 1997: pgs. 1-7.

STREECK, Wofgang (1985) *Industrial Relations and Industrial Change in the Motor Industry. An International Overview*, Coventry: Universidad de Warwick (Reino Unido), Public Lecture, 23 de octubre de 1985.

STREECK, Wolfgang (ed) (1985) "Industrial Relations and Technical Change in the British, Italian and German

Automobile Industry", en *Discussion Papers IIM/LMP* 83-85, Berlín.

STREECK, Wolfgang (1986) "Management de la incertidumbre e incertidumbre del management: los empresarios, las relaciones industriales y el ajuste industrial durante la crisis" en *Papeles de Economía*, nº27, pgs.138-151.

STREECK, Wolfgang (1992) *Social Institutions and Economic Performance. Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies*. London: Sage.

STREECK, Wolfgang (1992) "National Diversity, Regime Competition and Institutional Deadlock: Problems in Forming a European Industrial Relations System", en *Journal of Public Policy*, Vol.12, No.4, pp.301-330.

TAYLOR Robert (1994) *The Future of the Trade Unions*. London: André Deutsch.

TERRY, Michael (1988a) "Evolución de la figura de los delegados sindicales y estrategias empresariales", en SAYERS BAIN (ed.), pgs.109-141.

TERRY, Michael (1988b) "The Development of Shop Steward Organization: Coventry Precision Tools, 1945-1972", en TERRY y EDWARDS (eds.), pgs. 24-52.

TERRY, Michael (1988c) "Introduction: Historical Analyses and Contemporary Issues", en TERRY y EDWARDS (eds.), pgs. 1-23.

TERRY, Michael (1995) "Trade Unions: Shop Stewards and the Workplace", en EDWARDS,P.K. (ed.), pgs. 203-228.

TERRY, Michael; EDWARDS, Paul K. (eds.) (1988) *Shopfloor Politics and Job Controls*. Oxford: Basil Blackwell.

THELEN, Kathleen (1992) “The Politics of Flexibility in the German Metalworking Industries”, en GOLDEN,M. y PONTUSSON,J. (eds.), pgs. 215-246.

THELEN, Kathleen; STEINMO, Sven (1992) “Historical institutionalism in comparative politics”, en STEINMO, THELEN y LONGSTRETH (eds.), pgs. 1-32.

THORSRUD, E. (sin fecha, (a)) “Evolución y utilización de los recursos humanos. Noción general”, documento fotocopiado y entregado por uno de los entrevistados.

THORSRUD, E. (sin fecha, (b)) “Diseño de puestos de trabajo desde una perspectiva más amplia”, fotocopia del seminario impartido en la Escuela de Organización Industrial, documento fotocopiado y entregado por uno de los entrevistados.

TIE (Transnationals Information Exchange) (1992) “New Management Techniques: The Development of a Trade Union Counter-Strategy”, trabajo elaborado a partir de la conferencia celebrada conjuntamente con el TGWU ‘shop stewards committee’ de Vauxhall-Ellesmere Port, 30 enero- 2 febrero de 1992.

TOLLIDAY, Steven (1985) "Government, employers and shop floor organisation in the British motor industry, 1939-1969", en TOLLIDAY y ZEITLIN (eds.) (1985), pgs. 108-147.

TOLLIDAY, Steven (1986) “Management and Labour in Britain, 1896-1939”, en TOLLIDAY y ZEITLIN (eds.), pgs. 29-56.

TOLLIDAY, Steven; ZEITLIN, Jonathan (eds.) (1985) *Shop floor bargaining and the State: historical and comparative perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.

TOLLIDAY, Steven; ZEITLIN, Jonathan (eds.) (1986) *The automobile industry and its workers. Between fordism and flexibility*. Cambridge: Polity Press.

TGWU (Transport & General Workers Union) (1991) (a) “Vauxhall Motors: Three Days Shop Stewards ‘Meeting the Challenge’ Course”, Region 1 (Dpto. de Educación).

TGWU (Transport & General Workers Union) (1991) (b) “TGWU GM Luton Shop Stewards. ‘Meeting the Challenge’”. Region 1 (Dpto. de Educación).

TRANSPORT & GENERAL WORKERS UNION (1993) "Shop Stewards Handbook". London: Transport House.

TURNER, H.A.; CLACK, G.; ROBERTS, G. (1967) *Labour relations in the motor industry*. Londres: Allen & Unwin.

UGT-SEAT (sin fecha) "Trabajo en Grupos. Propuesta de UGT".

VAN DER MEER, Marc (1997) “Trade Union Development in Spain: Past Legacies and Current Trends”, Manheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung, Working Papers, AB I, nº 18.

VAUXHALL MOTORS Ltd. (1989) “Meeting the Challenge”, fotocopiado.

VAUXHALL MOTORS Ltd.-Ellesmere Port Plant (1990) “The New Employee Agreement”, fotocopiado.

VAUXHALL MOTORS Ltd.-Luton Plant (1991) documento de la propuesta inicial en Vauxhall-Luton, fotocopiado.

VAUXHALL MOTORS Ltd.-Luton Plant (1992) “Working Together To Win”, Luton Plant Personnel Dpt.

VISSER, Jelle (1991) "Tendencias de la afiliación sindical", en Informe de la OCDE, *Perspectivas de empleo*, cap.4, Madrid: Minsiterio de Trabajo y Seguridad Social.

WEVER, Kirsten S.; TURNER, Lowel (eds.) *The Comparative Political Economy of Industrial Relations*. Madison: Industrial Relations Research Association.

WADDINGTON, Jeremy; WHITSTON, Colin (1995) "Trade Unions: Growth, Structure and Policy", en EDWARDS,P.K. (ed), pgs. 151-202,

WILKS, Stephen (1984) *Industrial policy and the motor industry*. Manchester: Manchester University Press.

WILKINSON, Barry; OLIVER, Nick (1990) “Obstacles to Japanization: The Case of Ford UK”, en *Employee Relations*, Vol.12, No.1, pgs. 17-21.

WILLIAMS, Karel et al. (1987) *The Breakdown of Austin Rover. A Case-Study in the Failure of Business Strategy and Industrial Policy*. New York: St. Martin’s Press.

WILLIAMS, Karel; HASLAM, Colin; WILLIAMS, John; CUTLER, Tony (1992) "Against lean production", en *Economy and Society*, vol.21, n.3, August: pp.321-354.

WILLIAMS, Karel; HASLAM, Colin; JOHAL, Sukhdev; WILLIAMS, John (1994) *Cars: Analisis, History, Cases*. Providence: Berghahn Books.

WILLMAN, P.; WINCH, G. (1985) *Innovation and Management*

Control. Labour Relations at BL Cars. Cambridge: Cambridge University Press.

WRIGHT, Martyn; EDWARDS, Paul (1998) "Does Teamworking Work, and if so, Why?. A Case Study in the Aluminium Industry", en *Economic and Industrial Democracy*, Vol.19, pgs. 59-90.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel (1990) *The machine that changed the world*. New York: Maxwell McMillan International.

WOOD, Jonathan (1988) *Wheels of Misfortune: The Rise and Fall of the British Motor Industry*. Londres: Sidgwick & Jackson.

ZUCKER, Lynne G. (ed.) (1988) *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge (MA): Ballinger Publishing Co.

ZUFIAUR, José Mª (1985) "El sindicalismo español en la transición y la crisis", *Papeles de Economía*, nº22, pgs. 202-234.