

# EL FUTURO DE LOS SINDICATOS APUNTES Y REFLEXIONES\*

Mario Ricciardi  
Profesor de Relaciones Industriales  
Universidad de Bologna

*Los cambios ocurridos durante la última década han afectado profundamente a los sindicatos, instituciones nacidas bajo el capitalismo industrial encarnado en la producción en masa y en el "taylorismo-fordismo" como forma de organización del trabajo. En efecto, en los últimos quince o veinte años el sistema económico mundial ha registrado la declinación de sectores antes fundamentales, como la siderurgia, y el despegue de las producciones ligadas a la informática; así mismo, se ha producido un notable incremento del sector terciario en desmedro de la industria tradicional. Como fruto de estos cambios se produce lo que el autor denomina la irrupción de la "individualidad" en el mundo del trabajo, plasmada en la diversificación de los intereses de los trabajadores y en la dificultad de englobar en un cuadro general los reclamos específicos provenientes de actividades cada vez más diferenciadas. Además, la ola de flexibilización ha motivado el decaimiento del viejo derecho laboral ultraprotector y garantista. Ante estos nuevos retos, los sindicatos han demostrado una pobre capacidad de adaptación, lo que ha originado su debilitamiento y pérdida de influencia; en opinión del autor, los sindicatos podrían sobrevivir solamente si dejan de aferrarse a los viejos principios propios de una época superada, la del capitalismo industrial, y buscar nuevos caminos que les permitan nuevamente convertirse en los legítimos portavoces de los trabajadores.*

1. Hablar del futuro de los sindicatos resulta difícil al menos por dos razones. La primera dificultad se debe al hecho de que, con una sola palabra -sindicatos- se abarca realidades muy distintas entre sí. Desde los tumultos en la fábricas textiles de Nottingham a fines del Siglo XVIII, cuando quizá por primera vez en la historia aparecieron coaliciones de trabajadores que podemos considerar como antecesoras de los sindicatos actuales, hasta el día de hoy, mucha agua ha corrido bajo el puente. Desde entonces, el sindicato se ha difundido por todo el mundo y ha alcanzado diversos grados de consolidación, asumiendo formas y características diferentes. No es por casualidad que, para dar mayor claridad, los estudiosos han elaborado desde hace tiempo tipologías tendientes a clasificar las principales formas de sindicalismo, de las cuales probablemente la más notable es la del sociólogo francés Michel Crozier, que propone la diferenciación entre sindicalismo territorial, profesional e industrial. Además de sus características organizativas/reindivindicatorias, los sindicatos existentes se diferencian bajo muchos otros puntos de vista, desde el arraigo social, pasando por su grado de legitimación, hasta su relación con la política. En fin, hablando de "sindicatos" en general, se corre fácilmente el riesgo de caer, por una parte, en una simplificación excesiva y por otra parte, en la generalización e imprecisión. En lo que a mí respecta, trataré de eludir la dificultad, al menos en parte, haciendo referencia, preferentemente, a un modelo de sindicato bastante definido: el europeo, a sabiendas, por lo demás, de que este escamoteo es débil, puesto que el sindicalismo europeo si bien tiene varios rasgos comunes, es a la vez bastante diferente y heterogéneo.

\* Conferencia dictada en el Tercer Encuentro de ex-becarios americanos de la Universidad de Bologna (Cusco, Perú, 5 de Setiembre de 1994). El presente artículo ha sido traducido por Ing. Enrico Valle Brignole

La segunda dificultad que deberé enfrentar al desarrollar este informe resulta de la necesidad de proyectar mi percepción directamente al futuro, pasando del campo de los hechos al de las hipótesis; tarea ésta terriblemente difícil en las ciencias sociales, en las que la verificación y la concatenación de los acontecimientos dependen de muchas variables. Adentrarse en el futuro de los sindicatos, presumir de dar una respuesta a la pregunta que aletea sobre nosotros entre temores y esperanzas acerca de si el sindicato tiene un futuro, y si es así, acerca de cuál es éste, puede parecer del todo temerario. Y entonces, aún a costa de causar una desilusión al redimensionar las expectativas que el título de este trabajo pudiera haber creado, advierto de inmediato que me limitaré a hacer algunas reflexiones sobre determinadas características típicas del sindicalismo actual, sobre los principales retos que los años que estamos viviendo parece que le están lanzando y, finalmente adelantaré algunas hipótesis sobre las que podrían o deberían ser, en mi opinión, las principales respuestas del sindicato a estos retos.

2. Por lo tanto, para hablar del futuro de los sindicatos es necesario comenzar por el análisis de su pasado y más precisamente, por aquellas características básicas del sindicalismo que, después de haber constituido por mucho tiempo lo que podemos llamar “carne y sangre” de las organizaciones de los trabajadores, han sufrido intensamente el impacto de los cambios ocurridos durante la última década. Hace poco hemos recordado que las características del sindicato son bastante diversificadas en los diferentes países. De cualquier modo, si se tuviese que buscar lo que puede ser definido como el “mínimo común denominador” del sindicato en Europa, pero que en ciertos aspectos puede servir también fuera de los confines del viejo continente, éste podría probablemente ser encontrado en dos características predominantes: por un lado, el ser “industrialista”, es decir, hijo legítimo de la sociedad industrial; por el otro, el ser “generalista”, es decir, un sujeto colectivo que apunta a representar al universo del trabajo dependiente y acaso al conjunto de ciudadanos que no pertenece a las clases acomodadas. El industrialismo del sindicato está ligado a sus orígenes. Para que hubiera un sindicato, por lo menos como nosotros lo entendemos, han tenido que verificarse algunas condiciones elementales: la **presencia** de grandes masas de trabajadores en el mismo lugar de trabajo; una cierta **estabilidad** de esa presencia; una elevada **homogeneidad** del contexto laboral. Tales condiciones se verifican ampliamente justo después de producirse la revolu-

ción industrial, si bien el pleno despegue del sindicalismo ocurrió coincidentemente con el desarrollo de la producción en masa y del advenimiento de esa forma de organización del trabajo -el “taylorismo/fordismo”- que ha constituido, por más de medio siglo, su antagonista; y a la vez una de las principales condiciones del éxito extraordinario del sindicalismo moderno.

Taylorismo y sindicalismo industrial han sido por mucho tiempo simbióticamente complementarios, hermanos-enemigos en una relación en que la presencia de uno de ellos ha sido indispensable para la existencia del otro. Sobre el porqué de tal relación singular no es necesario detenerse demasiado. El taylorismo, (y el fordismo, que constituye su desarrollo y aplicación industrial), han sido, como se sabe, la condición esencial para pasar de la producción semi-artesanal a la de masa y por lo tanto, un formidable vehículo de modernización y de progreso económico; al mismo tiempo, sin embargo, esto ha llevado al límite la expropiación del trabajo y la degradación de las condiciones de trabajo. Pero es precisamente a la enorme masa de trabajadores “con los riñones rotos y el ansia en el cuerpo” (para repetir las palabras de R. Linhart), a la que se ha dirigido el sindicalismo industrial para interpretar sus necesidades y restituir sus esperanzas. Una parte importante de la historia del desarrollo de los sindicatos puede entenderse bajo este aspecto. El taylorismo hacía iguales a todos los trabajadores en el sobre-aprovechamiento; y el sindicato transformaba esta igualdad en solidaridad. El taylorismo exasperaba los ritmos de trabajo, el peso de las jerarquías, la fatiga; y el sindicato organizaba la lucha por los ritmos de trabajo más humanos, horarios más breves, remuneraciones más altas. El taylorismo acentuaba la rigidez de la organización del trabajo, y el sindicato aprendía a conocer sus puntos débiles, maximizando la eficacia de las huelgas y reduciendo sus costos para los trabajadores. Al mismo tiempo, sin embargo, el sindicalismo desplegaba una función esencial en la fase crucial de la industrialización, de un lado poniendo a la luz y canalizando el conflicto social, y del otro estimulando, a través de las reivindicaciones salariales, ese “círculo virtuoso” entre producción en masa y consumos en masa que, en su momento, había auspiciado el mismo H. Ford. Esta lucha titánica concluyó, como alguna vez sucede, sin vencedores ni vencidos. Por los demás, A. Touraine ha escrito: “...el conflicto industrial no es una guerra civil, puesto que no contrapone a dos adversarios entre los cuales no hay nada en común...”<sup>1</sup>. De un lado, si las

<sup>1</sup> Touraine, 1984.

luchas sindicales no estuvieron en el origen de la declinación del taylorismo, ciertamente fueron determinantes en su progresivo ablandamiento. De otro lado, el taylorismo ha dejado su marca sobre la "forma" del sindicato.

Como en un recorrido de círculos concéntricos, los sindicatos de los sectores de producción en masa se han convertido en las organizaciones más fuertes del universo sindical, y en su interior los grupos cuya cercanía al corazón de la producción capitalista les confería objetivamente el liderazgo conflictivo-negociable, han adquirido el poder central político y reivindicativo. El fenómeno se hizo del todo evidente en los años sesenta, cuando Europa fue sacudida por vastos conflictos conducidos por los "unskilled workers", los operarios no calificados. Es más o menos desde entonces que los ideales de unificación de las garantías y de promoción, sobre todo de los estratos laborales más débiles (presentes en el código genético de los sindicatos desde hace tiempo pero frecuentemente mantenidos latentes por la falta de homogeneidad entre el grupo sindical y los trabajadores de las fábricas) han comenzado a desplegarse plenamente, produciendo por una parte el desarrollo de un sistema de garantías con tendencia homogeneizadora y modulada conforme a las exigencias de los trabajadores de la gran fábrica fordista,<sup>2</sup> y por otra parte, llevando al sindicato al punto culminante del consenso y del poder reivindicativo.

En cuanto a la segunda característica del sindicato que recordamos al comenzar, la "generalización", ésta tiene su origen, -como sabemos- en la combinación de muchas exigencias, tanto organizativas como políticas. De un lado, los sindicatos han aprendido muy rápido, en todas las latitudes, que frente a la fuerza poderosa de los empleadores y a la hostilidad (por lo menos inicial) del poder estatal, la solidaridad y la alianza entre los trabajadores de categorías y profesiones diferentes constituyen un multiplicador indispensable de la fuerza reivindicatoria. Al mismo tiempo, el nacimiento del sindicalismo genérico ha coincidido con la convicción de que, para no resultar efímeras, las conquistas sindicales deben ser confiadas a una organización capaz de ver por encima del interés inmediato y del economicismo de los orígenes. El sindicato general o, como se le llama en Italia "confederado", ha nacido en varios países; no por casualidad en momentos distintos, pero en un tiempo casi siempre subsiguiente al crecimiento y a la primera consoli-

dación de los sindicatos de la industria, como respuesta a exigencias de cambio social que el sindicalismo industrial, de categoría o de oficio no podía afrontar por sí solo. También por esto el sindicalismo genérico se entrelaza por doquier con el surgimiento de los movimientos políticos de los trabajadores. En Gran Bretaña, el nacimiento del T.U.C. es más o menos contemporáneo a los primeros pasos del movimiento político "cartista", y es precisamente a costas del sindicato general que toma su origen el *Labour Party*, como todos sabemos. En el sur de Europa, las vicisitudes del sindicalismo están estrechamente ligadas con las del movimiento de los partidos socialistas, si bien fueron tal vez los partidos los que actuaron de comadronas para el nacimiento del sindicalismo, debido a la mayor debilidad de la estructura industrial.

El sindicalismo genérico va, en suma, del brazo con la ideología en sus formas más radicales o simplemente laborales y reformistas: pero su carácter de fondo es el de no perder de vista, más allá y lejos de los intereses inmediatos y sectoriales, una perspectiva más amplia de emancipación del trabajo y de reforma social, en la cual el trabajo dependiente vea ampliarse su espacio y su poder. Por ello, si el alma industrial del sindicato está estrecha y conflictivamente entrelazada con el taylorismo-fordismo, tal como hemos remarcado hace poco, el alma generalizadora aparece fuertemente ligada a la formación del estado de "welfare": en las primeras formas de mutualidad voluntaria entre los trabajadores, en las luchas para hacer obligatorios los primeros seguros sociales y hasta en la extensión de los derechos sociales fundamentales a todos los ciudadanos, es posible ver, en transparencia, las dos "caras" del sindicalismo genérico; aquélla más próxima, por modo de decir, a la lógica reivindicatoria y aquélla que se proyecta más al largo plazo. Por una parte, la diligencia del sindicato en la formación del "welfare" se puede interpretar como la predisposición de un cinturón de seguridad de garantías para los trabajadores que sirva para emanciparlos, en cierta medida, de la esclavitud de sus necesidades y hacer más libre y fuerte la actividad reivindicativa. Pero, junto a esto y en tiempos más recientes, emerge el conocimiento de la estrecha relación que existe entre la democracia misma y la seguridad del propio futuro para la generalidad de los ciudadanos, es decir, de cómo el estado social no es solamente, como ha escrito R. Dahrendorf: "la respuesta de las sociedades abiertas a los retos de la lucha de clases"<sup>3</sup>, sino que es parte integrante de la esencia

<sup>2</sup> Crouch, Pizzorno, 1977.

<sup>3</sup> Dahrendorf 1988.

misma de un moderno estado liberal, puesto que, como señala N. Bobbio, la distancia entre la democracia formal y la substancial se mide también con la regla de si existe o no, dentro de los fines que concretamente se persiguen: igualdad social y económica<sup>4</sup>. Es sobre el altar de tan importante objetivo que el sindicalismo genérico ha sacrificado, en diversas ocasiones, partes más o menos consistentes de su patrimonio industrial-reivindicativo. Aquí está otra característica crucial del sindicalismo genérico: el de ser un **sujeto de trueque político**. En la mayor parte de los países europeos, efectivamente, la formación del “welfare” y su salvaguarda en los momentos de crisis, ha pasado a través de un delicado equilibrio entre la contención de las reivindicaciones inmediatas y la ampliación de los derechos sociales; entre la política de las rentas y la estabilidad económica; un equilibrio en el que, de cualquier modo que se le llame -concertación social, trueque político, neocorporativismo- el sindicato genérico ha sido, a la vez, autor y garante.

3. Las características del sindicalismo delineadas en esta primera parte, han sido enunciadas en una forma seguramente demasiado genérica como para darle a quien las lea algo más que un cuadro esencial de referencia. De todos modos, deberían ser suficientes para dar a entender que los equilibrios **del y en el** sindicato -entre la política reivindicativa y la concertación, entre industrialismo y generalización- han sido equilibrios inestables, aunque en tal forma adecuados al contexto socio-político, que han hecho del sindicato, en la mayor parte de los países industrializados, la organización, de lejos, más grande y representativa. De todo esto, por lo demás, probablemente conviene hablar en pasado, no necesariamente porque se deba compartir las hipótesis más negativas y “catastróficas” sobre el futuro, sino porque sobre ese modelo de sindicalismo se ha abatido, desde hace más de una década, una tempestad de transformaciones tan amplias e intensas que trastornan el panorama de las relaciones industriales, legitimando -eso sí- interrogantes no retóricas sobre las condiciones en las que el sindicato saldrá de la tormenta, cuando llegue a aquietarse, si ello sucede.

Es necesario recordar, ante todo, que en los últimos quince o veinte años, el sistema económico mundial ha sido atravesado por una rápida sucesión de ondas cíclicas de intensidad no inferior, probablemente, a la que en 1929 desvió por primera vez el

curso del capitalismo. A mediados de los años setenta, la primera gran crisis petrolera cerró la época de la energía a bajo costo, los consumos fáciles, y el desarrollo rápido y continuo. A esa crisis le siguió, a mediados de los años ochenta, una reactivación fulminante estimulada por las políticas neoliberalistas aplicadas simultáneamente, por primera vez desde el término de la segunda guerra mundial, en algunas economías fundamentales de Occidente. A partir de finales de la década pasada, la economía se desplomó nuevamente en una fase de recesión aguda; una recesión de la cual no es muy claro si, de verdad y definitivamente, estamos hoy saliendo. En suma, de los cuatro últimos lustros, por lo menos tres han sido marcados por la crisis profundamente. Y el hecho de que se haya tratado de “crisis de crecimiento” del sistema económico mundial, no significa que sus consecuencias, productivas y sociales, no hayan sido profundas y perturbadoras. Los últimos veinte años han registrado la declinación de sectores que antes fueron centrales, como la siderurgia y el despegue de nuevas producciones, como aquellas ligadas a la informática. Sectores “maduros” como el del automóvil han tenido que confiar su sobrevivencia a reestructuraciones amplias y profundas<sup>5</sup>. En forma más general, los últimos veinte años han contemplado el redimensionamiento de la gran empresa desde el punto vista ocupacional; la disminución de la importancia de la industria en el conjunto de la economía y el crecimiento del peso económico-ocupacional del sector terciario, público y privado. Pero fenómenos de notable importancia han concernido, particularmente, al mundo de la producción. Enfrentadas a un mercado en crisis y a una competencia cada vez más dura, las empresas han intentado reaccionar intensificando fuertemente la inversión en tecnologías. A partir del final de los años setenta, la informática y la automatización han hecho así su ingreso en las fábricas, determinando un notable aumento de la productividad a costas de la ocupación. Lo que los economistas han definido como el “*jobless growth*”, el desarrollo sin ocupación, se ha vuelto constante en los países industrializados y en un gran rompecabezas para los sindicatos, a quienes ya no les basta reivindicar nuevas inversiones, obtener reducciones de horario o preocuparse en colaborar para la buena marcha de las empresas, queda a fin de estar seguros de que todo se transforme en nuevos puestos de trabajo y no, en cambio, en una larga serie de nuevas diabluras electrónicas.

<sup>4</sup> Bobbio 1985.

<sup>5</sup> Katz y Sabel, 1986.

El desarrollo de las tecnologías ha contribuido poderosamente a la declinación del taylorismo, por lo menos en su versión tradicional e integrada. Por una parte, las tecnologías han venido a ocupar los espacios de las líneas de producción, reemplazando al "trabajo vivo" en las cadenas de montaje, al punto de alimentar, a fines de los años setenta, la ilusión de "la fábrica sin operarios". El estereotipo del "blue collar" fordista se ha ido así empañando, mientras que se han afianzado las actividades que pueden definirse como de organización y de control del trabajo de las máquinas. Sin lugar a dudas, la revolución tecnológica ha producido efectos positivos en las condiciones de los trabajadores, librando -por lo menos en parte- al trabajo de fábrica de la marca de fatiga física que desde siempre lo ha caracterizado. Pero al mismo tiempo no puede negarse que la acumulación de los efectos de dicha revolución tecnológica y de la intervención de la economía, han producido un trastorno en el escenario de la relaciones industriales, al punto de provocar consecuencias muy relevantes sobre la actividad de los sindicatos. Las empresas industriales se han poblado de trabajadores de diversas y variables profesiones. La gran mayoría de estos nuevos ocupados ha comenzado a socializarse con el trabajo; ya no como había sucedido con las generaciones de hace veinte años, en la fábrica industrial grande o mediana, sino casi siempre en las pequeñas y pequeñísimas empresas del sector terciario. Las exigencias de competitividad provenientes del mercado, acumuladas con las oportunidades que incorpora la tecnología, han exigido y hecho técnicamente posible una utilización flexible de las instalaciones y de la mano de obra. Todo esto ha colocado al sindicato frente a nuevos retos y a nuevos problemas que, en su conjunto, se pueden catalogar como la irrupción de la "individualidad" en el mundo del trabajo. Por una parte, la declinación del fordismo ha debilitado las "bases materiales", por así decir, de la convergencia de intereses sobre los cuales se fundaba la homogeneidad de las reivindicaciones y las tutelas; y el sindicato se encontró ante la necesidad de tener que enfrentar e interpretar un universo reivindicativo más diferenciado y complejo que el habitual. Por otra parte, la diversificación de los intereses, la ambigüedad de la ubicación social de los "nuevos" trabajadores, la dificultad para ordenar en un cuadro más amplio los reclamos específicos, han debilitado aquella mezcla de esperanzas comunes y de destinos individuales tan difícil de realizar, pero tan vital para el sindicato, que se llama solidaridad.

Entonces, si la crisis del fordismo y la mescolanza de subjetividades subsecuente a la declinación del obrero-masa ha sido una fuente consistente de dificultades para el sindicato, no menos problemáticos se presentan en perspectiva los escenarios post-fordistas. Sobre todo a partir de fines de los años ochenta, se ha intensificado la búsqueda, por parte de las empresas, de fórmulas organizativas que pueden afrontar la crisis organizativa del trabajo tradicional. Habiendo quedado huérfanos de sus viejas certidumbres, los *managers* se dieron cuenta de improviso de que el mundo había cambiado también para ellos: la inestabilidad económica, la volubilidad de la demanda, pero también características de la tecnología y de la fuerza laboral, requieren de formas de organización capaces de conjugar flexibilidad, contención de costos, eficiencia: recursos éstos que ya no se encuentran en Occidente y que en cambio, están bastante difundidos en el sistema productivo más dinámico entre los países industrializados, que es el japonés. En el firmamento de las técnicas gerenciales se ha destacado así una nueva estrella polar, aquella del "toyotismo" y de la "lean production", la "producción ágil". La industria japonesa tuvo que moderarse, desde sus albores, con un sistema productivo y sobre todo con un mercado profundamente distinto al norteamericano y europeo. Pudiendo contar con una demanda inicial bastante reducida, tuvo que adaptarse a producir una pequeña serie de productos a bajo costo, hallándose entonces en la condición opuesta a la de la industria occidental, que había hecho de la producción a gran escala y de los procedimientos rígidamente estandarizados sus propios puntos fuertes. Por esto, la fábrica japonesa se había venido desarrollando con sistemas productivos que se caracterizaban, por una parte, por la existencia de una pirámide organizativa jerarquizada menos rígidamente, en la que el operario es intercambiable, debe saber trabajar en diversos modelos, desarrolla diversas funciones y tiene capacidad de decisión autónoma; y por otra parte, en un sistema organizativo reducido a lo esencial, atento a evitar desperdicios e ineficiencias, basado no tanto en las intervenciones jerárquicas o de control interno sino en el sentido de responsabilidad de los mismos trabajadores<sup>6</sup>. Además, muy pronto resultó evidente que la "Perspectiva confuciana en la dirección de actividades económicas"<sup>7</sup>, es muy difícil de realizar sin Confucio; es decir, que su trasplante fuera del contexto socio-cultural japonés es prácticamente irrealizable. De todos modos, del "Toyotismo" ha quedado una

<sup>6</sup> Womack Jones, Ross, 1991.

<sup>7</sup> Dore, 1987.

metáfora de ambición y una tendencia ya imposterizable y difundida de recurrir a un esfuerzo conjunto y convergente del capital y del trabajo para enfrentar los retos del mercado y de recurrir especialmente a métodos de dirección de las empresas que prevean una participación activa y consciente de los trabajadores en el proceso productivo. Parece que a la primera concepción antropológica de F. Taylor, se le quiere sustituir con el binomio "*high tech/high touch*": "a una alta tecnología es necesario hacer que le corresponda una elevada calidad de trabajo humano"<sup>8</sup>.

Esta podría ser una etapa decisiva en el camino de la valorización del trabajo dependiente: pero no está dicho que así sea, ni que el sindicato pueda, por tal razón, empezar a tener sueños tranquilos. Lo que parece todavía indefinido, y abierto a varias alternativas, es precisamente el rol del sindicato mismo en el escenario post-fordista: es decir, si esa implicación de los trabajadores de la que tanto se habla y que ya se considera indispensable puede o no producirse a través de su mediación. En verdad, ha habido varios casos en que una elevada participación del sindicato ha sido considerada necesaria para alcanzar el objetivo. Pero para enfriar los entusiasmos está el hecho de que la colaboración de los productores puede alcanzarse, aparte de con una seria experimentación de la democracia industrial, desempolvando en esa ocasión y modernizando las viejas técnicas de manipulación individual que son bien conocidas por la escuela de las "*human relations*". Y que, en la búsqueda de los lugares en donde instalar las plantas de producción de la "nueva frontera", los empresarios parece que prefieren, no por casualidad, los "*greenfields*", es decir, los lugares que carecen de tradición industrial y sindical.

4. Entre los retos que el sindicato ha debido enfrentar no se puede olvidar, finalmente, el del liberalismo, basado en lo que el estudioso francés M. Albert ha llamado la "Revolución del Estado Mínimo"<sup>9</sup>. A partir de los primeros años del ochenta, en una serie cada vez más amplia de países industrializados, se han afirmado directivas de política económica basadas en la hipótesis de que una disminución de la intervención estatal en la economía puede hacer más vigoroso el desarrollo. Tales directivas de política económica han seguido caminos notoriamente diferentes en los diversos países, pero tienen algu-

nos puntos comunes. El primero es el de una fuerte reducción de los impuestos fiscales, en beneficio sobre todo de las clases acomodadas, con la convicción de que los recursos así liberados se dirijan hacia empleos productivos, reforzando así la economía. El segundo es la retracción del Estado de las actividades económicas que poseía, seguida por una amplia política de privatizaciones. El tercero es la reducción del gasto público y particularmente, el redimensionamiento de los servicios ligados al "*welfare*". En muchos países, estas políticas han gozado y siguen gozando de un sorprendente consenso por parte de la mayoría de los ciudadanos, y esto se debe, en parte, al hecho de que un crecimiento excesivo y distorsionado de la asistencia social y de la intervención estatal en la economía han hecho crecer exageradamente la imposición fiscal; en parte debido a que, como señala J.K. Galbraith, ya en muchos países la mayoría de los ciudadanos electores está compuesta por individuos satisfechos de sus estándares de vida y convencidos de que deben protegerlos contra políticas redistributivas<sup>10</sup>. Es difícil descifrar las consecuencias de tales políticas, puesto que el liberalismo ha tenido significados y consecuencias ciertamente diferentes según el contexto en el que ha sido adoptado. Hay países -por ejemplo los del ex "socialismo real"- en que una buena dosis de liberalismo ha sido presumiblemente considerada necesaria para tomar definitivamente distancias con experiencias tan rígidamente planificadas cuanto desastrosas. En los Estados aún a medio camino en la vía del desarrollo, las recetas liberales han sido adoptadas acaso para dar a la economía el carburante necesario para el despegue decisivo. En las naciones más firmemente desarrolladas los efectos del experimento han sido controvertidos. A las políticas liberales se debe ciertamente el empinamiento de la economía en la parte central del decenio de los ochenta; pero según muchos economistas tal empinamiento ha sido efímero y basado más en factores financiero-especulativos de breve duración que en una expansión real de la economía. Además, las consecuencias sociales de las políticas liberales habrían sido tales que hubieran aumentado la separación entre ricos y pobres, ampliando las áreas de pobreza y de inseguridad social en las periferias de las naciones más ricas. Es principalmente en consideración de las consecuencias sociales que acabamos de mencionar, que los sindicatos se han opuesto en todas partes a las

<sup>8</sup> Massachusetts Institute of Technology - ISVET, 1990

<sup>9</sup> Albert 1993.

<sup>10</sup> Galbraith, 1993.

políticas económicas liberales. Se debe considerar además que las mismas han ido acompañadas de fuertes presiones de desajuste sobre el mercado de trabajo, con el objeto de hacer más competitivo el sistema productivo y de redimensionar la asistencia social en forma más o menos acentuada. Allí donde se han afirmado las políticas liberales, en suma, se han verificado frecuentes enfrentamientos directos con el sindicato, aún a costa de resquebrajar el compromiso social más o menos neo-corporativo efectuado precedentemente. Es oportuno subrayar que en el enfrentamiento con los gobiernos, el sindicato frecuentemente ha llevado la peor parte, hasta el extremo de arriesgar un verdadero derrumbe, como ha sucedido en Gran Bretaña en los años ochenta.

5. Aún las consideraciones sumarias desarrolladas hasta aquí, son probablemente suficientes para dar al menos una idea de cuáles y cuántos son los desafíos que ha debido afrontar el sindicato en épocas recientes. El sindicato muestra evidencias de las heridas sufridas en estas luchas. Si es cierto, en efecto, que "el sindicalismo es el movimiento social más propagado y quizá más influyente del siglo veinte", es también cierto que desde 1980 hasta el día de hoy ha tenido que registrar una tendencia regresiva de vastas proporciones. "Entre 1980 y 1990, en la mayor parte de los países occidentales, capitalistas e industrializados, la tasa de sindicalización ha disminuido. En Europa occidental, en su conjunto, pero sin considerar a las democracias más recientes como España, Portugal y Grecia, la disminución ha sido del 7%, del 41% al 34%. En el Japón la tasa de sindicalización ha disminuido en 5%, del 30% al 25%. En Estados Unidos en 7%, del 23% al 16%. Si observamos el panorama europeo, veremos que está muy diferenciado en realidad. En España, Francia, Gran Bretaña, Países Bajos, y en menor grado en Italia, Irlanda, Grecia y Portugal, se ha presentado una fuerte disminución de la tasa de sindicalización y, en ciertos casos, un verdadero y franco derrumbe de las adhesiones. En cambio, se ha registrado sólo un ligero retroceso en Bélgica, Luxemburgo, Alemania Occidental y en Austria y Dinamarca. En Finlandia, Noruega y Suecia el sindicato ha crecido en igual proporción en los años ochenta, aunque en estos países se ha iniciado un cambio después de 1988"<sup>11</sup> Analizar las tendencias en los diversos países, tratando de verificar cuáles son los anticuerpos que han permitido a los sindicatos menos "ideológicos" y más institucionalizados del centro y norte de Europa resistir mejor la ofensiva del cambio sería interesante; pero nos alejaría

demasiado del tema. Aún deteniéndonos en los datos genéricos, sin embargo, no hay duda de que la tendencia emergente aparece con bastante claridad; es la de una declinación del sindicato de vastas proporciones, como nunca antes se había registrado desde la segunda posguerra en adelante. Esto replantea entonces los interrogantes de los cuales habíamos partido y en compañía de los cuales nos encaminamos a concluir esta conversación: ¿Los cambios económicos, políticos y sociales que recordamos un poco antes, tendrán como uno de sus efectos el de convertir en marginal o decididamente inútil al sindicato? ¿La declinación del sindicato iniciada en los años ochenta está destinada a continuar? ¿Y el futuro del sindicato está todavía encerrado en la "forma" hasta ahora conocida y prevaliente: la industrial-generalizadora, o para sobrevivir deberá el sindicato cambiar, más o menos radicalmente, su propia fisonomía? Contestar estas preguntas no es fácil. Para formular algunas hipótesis sobre los asuntos ahora propuestos puede ser de algún modo útil recurrir a una comparación que, si no tiene acaso el mérito de ser original, espero que tenga por lo menos el de la claridad.

Por ciertos aspectos, las vicisitudes del sindicalismo en los años noventa traen en efecto a la mente, salvando obviamente las diferencias, las tribulaciones de una empresa que, después de haber colocado en el mercado durante años un producto de gran éxito -la tutela colectiva de los trabajadores moldeada bajo las exigencias del trabajo fordista y atemperada por la ideología generalizadora- se encuentra luego ante una imprevista divergencia entre el producto que ofrecía y las exigencias de la demanda. Para seguir con la metáfora, podemos decir que la "clientela" del sindicato se ha ido reduciendo a medida que el producto -estándar- ofrecido en el mercado se volvía obsoleto. En consecuencia, una parte de los "clientes" potenciales del sindicato se ha ido, porque no tiene -o considera no tener- necesidad del producto; es el caso de los trabajadores de profesionalismo más elevado que confían su fortuna a su fuerza individual en el mercado de trabajo. Otros no compran más el producto porque buscan otro similar, pero con características diversas y más personalizadas: es el caso de trabajadores de profesiones medio-altas que rehuyen los tutelajes demasiado uniformes y que desearían una mezcla muy variada de tutelas colectivas e individuales. Otra parte de la clientela potencial observa el producto con actitud voluble y desencantada, sin garantizar, en todo caso, la estabilidad de la demanda: es el caso de los más jóvenes, cuya actitud frente al sindicato (y

<sup>11</sup> J. Visser, 1993.



al trabajo), como lo revelan muchas investigaciones, es bastante menos estable y que corresponde a una "inversión" global como la de las generaciones anteriores. A este paso, el sindicato corre el peligro de quedarse con una sola clientela fiel, aquélla -todavía consistente pero destinada a una inexorable declinación- de los trabajadores con poco profesionalismo, que necesitan una tutela uniforme y una promoción colectiva. Queda, en verdad, un amplio mercado potencial todavía inexplorado: el que está representado por los trabajadores de las empresas pequeñas y pequeñísimas, del pulverizado sector terciario, el de los trabajos que son mitad intuición genial y mitad expediente. Pero, -y sobre esto volveremos a hablarse trata de un mercado difícil de alcanzar, en parte por sus características estructurales y en parte porque no se puede afirmar que el producto propuesto por el sindicato tenga suficiente atractivo como para consolidarse.

Para agravar la crisis del sindicato tradicional y de su "producto", ha sobrevenido en los años más recientes el éxito de aquellos sindicatos que, desprovistos de un espíritu genérico, hacen de la diferenciación y de la fragmentación del trabajo sus puntos fuertes. Su principal característica es, en efecto, la de colocar en el mercado un producto que no tiene que gustar a todos, sino que se dirige a una franja de trabajadores sectorialmente predeterminada. En Italia se les llama sindicatos "autónomos", conocidos en la literatura como sindicatos "*single issue*", vale decir, orientados hacia "un solo problema", o mejor dicho, hacia problemas de una determinada categoría. El éxito de este sindicalismo no es un acontecimiento nuevo, si se tiene en cuenta que el sindicalismo "por oficios" está presente de hecho en vastas áreas del mundo. El nuevo acontecimiento es, en todo caso, que ha tenido éxito en áreas dominadas hasta ahora por el sindicalismo industrial. En Italia ha cumplido una hazaña relevante en el sector del empleo público, pero ya está presente también en la industria; en Francia, el sindicalismo de los trabajadores de más elevado profesionalismo (los "*cadres*"), tiene una historia ya consolidada<sup>12</sup>. Naturalmente, la competencia del sindicalismo "*single issue*" al sindicalismo tradicional no debe ser subvalorada de ninguna manera, precisamente porque parece tener características que se adaptan bastante bien a las exigencias de una fuerza de trabajo muy diferenciada; aunque no se debe pasar por alto el hecho de que esta forma de sindicato, si bien puede ser eficaz en los problemas singulares y dentro de breves períodos; probablemente es menos adecuada para afrontar el reto de la complejidad de un sistema económico-productivo cada vez más

interdependiente, en el cual los efectos de los cambios que corresponden a un determinado sector o a un grupo aunque sea pequeño de trabajadores tienden a repercutir en la totalidad del sistema. En todo caso, es posible suponer que el futuro estará caracterizado cada vez más por formas de coexistencia competitiva entre el sindicato tradicional y el sindicato "*single issue*" y que el sindicato tradicional será estimulado también por esta competencia para adecuar su oferta a la diversificación de la demanda. Después de todo, ya se pueden notar indicios de tal competencia en los sistemas en que la tradición industrial-generalizadora es más profunda y consolidada. Por ejemplo, observando el caso italiano, la diferenciación de la oferta sindical se puede apreciar desde diversos puntos de vista. De un lado, el sindicato ya no se limita a ser una "máquina" productora de reivindicaciones, sino que se ha vuelto cada vez más un lugar donde se ofrece una amplia gama de servicios, desde la asistencia legal y de pensiones, hasta la consultoría fiscal y la organización de actividades recreativas. Por lo demás, desde hace tiempo, dentro de los sindicatos italianos la categoría que tiene representación ampliamente mayoritaria es aquélla que la prensa llama con benévola ironía las "panteras grises"; es decir los jubilados, cuyo vínculo con el sindicato está basado en parte sobre razones afectivas e ideológicas y en parte, por supuesto, en el deseo de gozar de los servicios. Pero en términos generales podemos decir que el aumento de los beneficios ofrecidos por el sindicato, más allá de su función reivindicativa, ha sido determinado, por lo menos en parte, por el conocimiento adquirido respecto del hecho que el hombre "de una sola dimensión", compuesto de fábrica, trabajo y reivindicación, ya no existe; y que para obtener el consenso del ciudadano-trabajador es necesario establecer con él una relación más completa e individualizada.

La diferenciación de la oferta sindical no termina, obviamente, en el ámbito extra-reivindicativo, sino que penetra también en las políticas reivindicativas y contractuales. La observación del caso italiano puede resultar significativa una vez más: después de una veintena de años caracterizados por el triunfo de las políticas sindicales basadas en una concepción abstracta de la igualdad, los años recientes han registrado una serie de virajes para adaptar también las estrategias reivindicativas del sindicato a la diversificación del mundo del trabajo, y recuperar en lo posible el consenso de los trabajadores de profesionalismo más elevado. Así, las políticas salariales, basadas durante largo tiempo en la predisposición de mecanismos de reajuste automático

<sup>12</sup> Cella, 1991.



de las retribuciones con respecto a la dinámica de la inflación el día de hoy están más atentas a la relación con las profesiones individuales y con la productividad. En el mes de julio de 1993, un importante "acuerdo-marco" ha rediseñado completamente la fisonomía del sistema contractual, estableciendo que la contratación empresarial debe estar relacionada con "elementos de productividad, de calidad y competitividad", abriendo por lo tanto el camino a la generalización de experiencias contractuales de "*gain and profit sharing*" que, por lo demás, han sido experimentadas anteriormente en algunas empresas.

Pero todo el sistema contractual está encaminándose, si bien gradualmente y también por mérito de los sindicatos, hacia prácticas que dejan más espacio a la evaluación del profesionalismo y, por lo menos en parte, a la contemporaneización de las exigencias de la productividad con las del individuo: se está yendo desde la revisión del sistema de clasificación de los trabajadores, hasta la flexibilidad de los horarios, la evaluación del trabajo femenino y el reconocimiento de derechos especiales para los trabajadores en situación personal o familiar difícil. Se debe señalar que los tímidos pasos dados hacia la diversificación de las políticas reivindicativas, que sumariamente hemos recordado aquí, no han tenido una existencia fácil en el sindicato, y más bien encuentran notables obstáculos que sería simplista atribuir solamente a la fuerza de inercia de las estrategias más tradicionales. El hecho es que pasar de una estrategia homogeneizadora a otra que tiende a captar y representar las diferencias, corre el riesgo de hacer oscilar demasiado bruscamente el "péndulo" sindical de un extremo a otro de la generalizada coparticipación en la idea de la igualdad, a la extemporánea persecución de las más diversas presiones reivindicativas. Por lo tanto, se puede prever que el futuro del sindicato dependerá también del éxito que tenga la búsqueda de un punto de equilibrio entre estas exigencias contrapuestas, lo que a su vez dependerá también de la disponibilidad de eficaces vías de comunicación democrática entre los representantes y los representados y de la existencia de un organismo sindical culturalmente preparado y que no sea demasiado burocrático.

6. Nos queda hablar -llegando rápidamente a la conclusión -del futuro del sindicato como sujeto político; es decir como actor capaz de mediar entre las exigencias más inmediatas del trabajo y el interés general, actuando como interlocutor ante los empresarios y el poder político para elaborar las políticas económicas y sociales. Como ya hemos señala-

do, la "generalización" sindical ha sufrido duros golpes en el curso del último decenio, después de la crisis de las políticas concertadoras y neocorporativas en muchos de los países industrializados. Según algunos estudiosos, esa crisis ha cerrado una de las fases de las relaciones industriales y de la historia sindical: después de la época de la macro-concertación habría llegado ahora el momento de lo que W. Streeck ha definido recientemente como la "*voluntaristic cooperation*" orientada hacia el "*micro-comparatism*"<sup>13</sup>. Es difícil decir si esta tesis -que indudablemente "retrata" con exactitud un período de repliegue y dificultades para el sindicalismo europeo-, sea plenamente acertada. De todos modos, parece que descuida un hecho, pues si bien es verdad que las experiencias de concertación se han raleado y que el sindicalismo genérico está en dificultades, también es verdad que los problemas que nos recuerdan su existencia, de ningún modo han tramontado o desaparecido; mas bien parece que vuelven a plantearse y a volverse más urgentes. Esto, a partir de lo que constituye una de las más dramáticas apariciones de los años noventa: el desbordamiento de la desocupación. En los países de la Comunidad Europea, la importancia de este fenómeno ha alcanzado niveles alarmantes; 20 millones de personas golpean inútilmente las puertas del mercado de trabajo, mientras fenómenos de pobreza y de inseguridad en el propio futuro inundan también a la sociedad "afluente". Una reciente investigación ha revelado que ocho millones de italianos han quedado por debajo del índice de pobreza; y esto sucede en un país que se ufana de pertenecer al restringido club de los siete países más ricos e industrializados de Occidente. Es evidente que un problema de tan enormes dimensiones no puede ser curado por medio de terapias complejas y de larga duración, recurriendo a un surtido de instrumentos en parte tradicionales y en parte todavía por inventar. Entre los primeros, tenemos la aplicación de políticas económicas tendientes a robustecer los sistemas productivos, a elevar la calidad profesional de la mano de obra y a favorecer el ingreso al mercado de trabajo de las personas minusválidas. Entre los segundos, tenemos un mar todavía inexplorado en gran parte, de soluciones necesarias y socialmente aceptables para redistribuir entre un número creciente de aspirantes al trabajo y a la ciudadanía, cantidades de trabajo cada vez más escasas. También es cierto que las pocas rutas recorridas hasta ahora en ese mar -las de la reducción más o menos generalizada del horario de trabajo, bajo el lema "trabajar menos para trabajar todos"- nos remiten por otro lado, a cuestiones siempre cada vez más vastas: por ejemplo, es difícil imaginar

<sup>13</sup> Streeck 1993.

una reducción consistente del horario que no incluya la reorganización de enteras áreas sociales e institucionales que tienen categorías distintas a aquéllas cuyos horarios se modificarían.

Pero hay otras cuestiones genéricas que se presentan en el futuro del trabajo. Pensemos en un problema que ya tiene dimensiones mundiales, como es la conservación del ambiente y el dilema entre la defensa de la ocupación existente en los sectores de "riesgo" y la salvaguarda de intereses ecológicos que, si bien se relacionan con la vida de masas de trabajadores, son intereses de los ciudadanos antes que de los contribuyentes de fuerza de trabajo<sup>14</sup>. Pero la idea se dirige sobre todo al problema de una nueva definición del Estado Social. A partir de los años ochenta, como hemos ya subrayado, éste ha sido acusado, atacado o definitivamente desmantelado en muchos países, a causa de su costo excesivo y en virtud del "arreglárselas por sí mismo" que las ideologías de moda han afirmado. El hecho es que esto ha sucedido precisamente cuando la crisis del sistema de producción en masa desarrollaba sus efectos no solamente dentro sino sobre todo fuera de la gran fábrica, es decir, en el momento en que la organización de la actividad laboral, basada en la estabilidad y continuidad del trabajo, entraba en crisis y era sustituida por la "alternancia entre períodos de trabajo a tiempo completo con otros de actividad voluntaria, trabajo parcial, formación, inactividad y desocupación voluntaria"<sup>15</sup>.

Será también verdad, como lo ha recordado el último líder carismático del sindicalismo italiano, que

la crisis del taylorismo-fordismo "social" se encuentra apenas en sus inicios, y que encierra grandes riesgos pero también gran potencialidad<sup>16</sup>. Sin embargo, esperando los acontecimientos se corre el peligro de crear una espiral perversa entre el aumento de los costos, lo que es necesario para gozar de las prestaciones estándares del estado social, y la imposibilidad de que esos costos puedan ser pagados por las crecientes filas de trabajadores, con el resultado de que se dejaría fuera de las prestaciones básicas precisamente a quienes más lo necesitan. En lugar de anulaciones indiscriminadas, parece que las reglas del "welfare" necesitan, en fin, ser redactadas de nuevo, teniendo en cuenta el perfil de los nuevos protagonistas y el cambio de las condiciones en que ellos deben operar.

Lo que acabamos de enunciar no es más que un elenco, muy parcial, de los problemas sociales que el siglo por concluir probablemente entregará al siglo venidero. No hay nada más errado que pensar - como lo han hecho con demasiada frecuencia los sindicatos- que basta enunciar correctamente los problemas para tenerlos ya medio resueltos. Sin embargo, procede preguntarse si cuestiones sociales de tan grande importancia se pueden afrontar y/o resolver sin la contribución y el consenso de los trabajadores y de los sindicatos que los representan. Esto es uno de los grandes interrogantes que queda pendiente sobre el futuro del sindicato. Se puede prever que se resolverá positivamente sólo en el caso de que los sindicatos sepan hablar no solamente a la inteligencia de los trabajadores sino también a su corazón.

<sup>14</sup> Donolo, 1986.

<sup>15</sup> U. Romagnoli, 1994.

<sup>16</sup> Trentin, 1994.