

Cuadernos del Sur

Número 7



Abril 1988

Tierra  fuego
del

LA ROSA ROJA DE NISSAN

*John Holloway**

1.

La nueva fábrica Nissan en Sunderland se inauguró el 11 de septiembre de 1986 con gran despliegue de publicidad: anuncios por televisión, documentales, suplementos de periódicos, cobertura periodística de la ceremonia de inauguración por el Primer Ministro.

El tema central de toda esta publicidad era que la planta Nissan abría una nueva época. He aquí una fábrica donde directores y trabajadores visten ropa blanca y comparten el mismo comedor, donde tanto los directores como los trabajadores son jóvenes (edad promedio cercana a los treinta años), una compañía donde nunca ha habido huelgas, donde los sindicatos no están prohibidos sino que sencillamente son innecesarios porque los trabajadores gozan de buenas condiciones de trabajo y se identifican con los objetivos de la compañía. La fábrica de la nueva época, de la nueva tecnología, del nuevo consenso, a años luz de la combatividad de los obreros del automóvil en los años setenta, y también a años luz de los directores “machos” como Edwardes, MacGregor o Murdoch.

Unas semanas después, una publicidad igualmente brillante y sofisticada rodeó a otro acontecimiento: el lanzamiento del nuevo modelo de Partido Laborista en su conferencia anual, el partido de la nueva Mayoría

* Este trabajo es producto de muchas discusiones en Edimburgo. Gracias a cuantos participaron en ellas.

Traducción de Adolfo Gilly.

Moral, el partido del nuevo consenso. También aquí se ofrece una nueva época, una ruptura con el pasado. Queda cerrado el basurero de la historia con su maloliente política de conflicto y combatividad sindical. El suave aroma de la rosa roja disipa los malos olores, los militantes "machos" son sustituidos por el caballero con la flor.

Es la aurora de una nueva armonía en la industria, el heraldo de una nueva política de consenso. ¿Es sólo una coincidencia, o nos dice algo acerca de la dirección que está tomando el capitalismo en Gran Bretaña?

2.

El contraste que sugiere la publicidad de Nissan es un contraste con la industria del automóvil británica de los años 70, y en especial con British Leyland. Si se puede ver a British Leyland como un símbolo de la crisis, entonces Nissan simboliza su solución exitosa. British Leyland no sólo simboliza la crisis de la industria del automóvil, o la crisis del capitalismo británico, sino la crisis de un modelo de producción que generalmente es llamado fordismo. En contraste, Nissan no representa sólo el éxito del capital japonés, sino un nuevo modelo de relaciones productivas, una tendencia actual denominada neofordismo o postfordismo.

La crisis en British Leyland a mediados de los setentas es significativa no solamente porque era una compañía muy grande y el último bastión de la industria británica del automóvil, sino también porque se presentaba como el estereotipo de la industria ligada al largo *boom* de postguerra. La producción se hacía en grandes fábricas organizadas alrededor de la línea de montaje de acuerdo con los principios adoptados por Ford en la producción del Modelo T. La gran mayoría del trabajo era repetitivo y requería escasa clasificación. Todos los obreros estaban organizados en sindicatos y durante todo el largo período de *boom*, cuando cada auto producido se podía vender de inmediato, lograron obtener salarios relativamente altos y en ascenso constante.

Trabajo aburrido, repetitivo y no calificado en la fábrica, compensado por salarios relativamente altos: el típico pacto de paz fordista se mantenía. La forma de producir el Modelo T por Ford marcaba una tendencia general no sólo por su utilización de la línea de montaje para la producción de automóviles, sino también debido a la forma en que se promovía el consumo al mismo tiempo como retribución por la producción

y como su estímulo. Ford pagaba a sus obreros el elevado salario de cinco dólares por día a cambio del intenso y monótono trabajo en la línea de montaje. Con este salario podían tener los medios para comprar un auto barato, estimulando así la demanda para más Modelos T, más trabajo monótono, y así sucesivamente.

En British Leyland las cifras eran diferentes, pero la esencia era similar, el principio central de la dominación capitalista de posguerra: acepta la alienación mortecina y mortal del trabajo hastiante a cambio de altos salarios que te permitirán vivir la vida del consumo de masas, que a su vez generará la demanda de los productos de aún más trabajo alienante y hastiante.

Dado que, generalmente, en este caso eran hombres quienes realizaban el trabajo en la fábrica mientras se veía a las mujeres como más directamente ligadas al consumo, este modelo de relaciones en el trabajo implicaba el desarrollo de determinado modelo de relaciones de género y de determinado tipo de sexualidad. El modelo de dominación en la fábrica se complementaba con un modelo de dominación en el hogar y sobre la base de estas relaciones se producían los autos: alienación en la fábrica produce alienación en casa, la cual a su vez estimula a salir hacia el trabajo alienado.

La piedra angular de toda esta estructura eran los sindicatos y la práctica de la negociación colectiva. A través de las tratativas anuales de negociación colectiva el intercambio entre la muerte del trabajo alienado y la "vida" del consumo era negociado y renegociado con regularidad.

Dentro de este equilibrio había, por supuesto, conflictos y desplazamientos de poder. El largo período de prosperidad relativa permitió a los trabajadores afirmar una importante relación de fuerzas. En British Leyland la fuerza negociadora de los obreros (y las consiguientes limitaciones para la dirección de la empresa) se expresaron con la mayor claridad en el *sistema de mutualidad*. Bajo este sistema, la dirección aceptó que no se podrían introducir nuevas tecnologías o reorganización de las normas laborales sin el consentimiento previo de los delegados de departamento (*shop-stewards*). La mutualidad era una notable encarnación de la fuerza de los trabajadores dentro del equilibrio fordista: el principio de mutualidad no significaba una demanda revolucionaria de los obreros para controlar la producción, sino que simplemente establecía que los derechos de la dirección eran limitados y que se debía pagar por cual-

quier intensificación del trabajo. "Pagar por cambiar:: era el principio clave del sistema de mutualidad.

Por supuesto, nunca fue esta toda la verdad de la historia. El contrato salarial fordista en la fábrica no podía funcionar mejor que el contrato matrimonial en casa. El intercambio entre aburrimiento en el trabajo y "vida" afuera nunca podía ser completamente exitoso. Inevitablemente, había luchas en la fábrica que no entraban claramente en el modelo fordista: luchas no precisamente por mejores salarios, ni siquiera por el control de la producción, sino rebeliones contra el trabajo como tal: sabotaje, ausentismo, huelgas salvajes, etc. Rebeliones contra el trabajo en la única forma en que éste existía: como muerte, como negación de la vida y la creatividad.

Durante largo tiempo, sin embargo, estas expresiones de frustración eran una amenaza menor para el conjunto de la estructura. El tratado de paz fordista nunca fue el cuadro total, pero era lo suficientemente real como para dar un marco al crecimiento rápido y sostenido de la industria del automóvil británica (y otras industrias del automóvil) a lo largo de los años 50 y la mayor parte de los años 60. No obstante, su base de sustentación era muy frágil (como la de toda armonía social en una sociedad de clases): por un lado, el equilibrio entre frustración y consumo siempre fue delicado (y potencialmente explosivo); por otro lado, el conjunto del sistema suponía la expansión del mercado, la venta relativamente fácil de los autos producidos.

En los últimos años '60 y primeros '70 todo el patrón de dominación y producción comenzó a sacudirse. El hastío acumulado se combinó con la confianza acumulada durante un largo período sin desempleo para determinar que fuera cada vez más difícil encerrar las frustraciones en el interior de la fábrica. La explosiva frustración se expresó en una alta tasa de rotación (*turnover*) en el trabajo, crecientes ausentismo y sabotaje, y frecuente estallido de huelgas. En el conjunto de la industria del automóvil británica el nivel de actividad huelguística creció fuertemente después de 1963 y luego muy dramáticamente a fines de los sesenta y principios de los setenta: entre 1969 y 1978 se perdió un promedio anual de más de un millón 800 mil días de trabajo debido a las huelgas en la industria del automóvil, en comparación con un promedio de 377 mil 600 días por año perdidos en 1950-1963 (Marsden et al. 1985, 121).

Significativamente, la mayoría de estas huelgas no pedían mejores sa-

larios, sino que se originaban en disputas sobre las condiciones de trabajo. En su Informe Anual de 1976 el presidente de British Leyland reconoció:

En British Leyland, aunque relativamente pocos conflictos han tenido relación directa con el salario, tantas huelgas se han producido sin beneficio alguno ya sea para la compañía o para los empleados que uno se ve obligado a concluir que la razón subyacente es el deseo de hacer una protesta (citado en Television History Workshop 1985, 81).

La combatividad ascendente de fines de los años '60 no se proponía meramente la renegociación del pacto fordista: más salario por un trabajo detestable. Golpeaba en el núcleo central del fordismo mismo: los altos salarios ya no bastaban para contener la frustración acumulada. Como declaró un gerente de British Leyland:

Esta protesta fue, en mi opinión, una protesta contra el capitalismo y la democracia de este país (Televisión History Workshop 1985, 81).

No se trataba de una situación revolucionaria. No se planteaba, en British Leyland ni en ninguna otra parte en Gran Bretaña, un asalto revolucionario contra el capital. Pero sería completamente erróneo sacar de ahí la conclusión de que el capital no estaba amenazado. Se estaba mirando la estructura de control que era la base del desarrollo capitalista en el período de posguerra. La clase capitalista no corría un peligro inminente de derribamiento, pero ciertamente ningún director o gerente de la British Leyland podía hablar con la confianza del centurión en los Evangelios: "Le decía a uno 'Ve', e iba; y a otro 'Ven', y venía; y a mi sirviente 'Haz esto', y lo hacía" (Lucas 7, VII). Aquella autoridad que es la premisa de todo el sistema capitalista de producción, ya no funcionaba.

La pérdida de autoridad dentro de las fábricas se mezcló con el colapso del otro frágil pilar del fordismo. Las dificultades en la producción en todas partes (debidas a una combinación entre la combatividad ascendente y el hecho de que las inversiones en nueva maquinaria ya no llegaban a aumentos significativos en la productividad) castigaron las ganancias y terminaron con la expansión constante del mercado capitalista sobre el cual se basaba el funcionamiento fluido del sistema fordista. Ya no era verdad, a fines de los '60, que todo auto producido podría ser vendido sin problemas; y hacia 1974, cuando la crisis mundial ya era evidente y el aumento de precios del petróleo llegó hasta los automovilistas, los fabri-

cantes de automóviles tenían que competir intensamente para vender sus productos. Las compañías productoras se vieron obligadas a cambiar sus métodos de producción para poder competir. También la dirección empresarial tuvo que atacar las normas establecidas de relaciones laborales. Desde ambos lados de la relación capital-trabajo, la estabilidad relativa del fordismo estaba bajo ataque. Al período de compromiso en el cual los sindicatos habían mantenido juntas a ambas partes en aparente armonía, sucedió un período de conflicto abierto, de abierta lucha por el poder. Como declaró el director de British Leyland antes citado:

Lo único que realmente surge es el hecho de que tanto la dirección como los delegados (*shop stewards*) apreciaban la situación: ambos conocían sus propios objetivos y ambos se aceptaban mutuamente lo que estaban haciendo. No se trataba de una batalla entablada entre gente que la negaba: ambos lados admitían que había una lucha. La gerencia decía: 'Vamos a ganar'. Los delegados decían: 'Vamos a ganar' (Television History Workshop 1985, 81).

La crisis en British Leyland fue el estallido del combate abierto. Estaba roto el equilibrio fordista, que hasta entonces había conseguido contener las frustraciones y mantener una estructura de control adecuada durante tanto tiempo que había terminado por conformar la imagen del capitalismo para toda una generación.

La crisis capitalista nunca es otra cosa que esto: la ruptura de un patrón de dominación de clase relativamente estable. Aparece como una crisis económica, que se expresa en una caída en la tasa de ganancia, pero su núcleo es el fracaso de un patrón de dominación establecido. Desde el punto de vista del capital, la crisis sólo puede ser resuelta mediante el establecimiento de nuevos patrones de dominación. Esto no significa que el capital tiene preparados nuevos patrones para imponerlos a la clase obrera. Para el capital, la crisis sólo puede ser resuelta a través de la lucha, a través del restablecimiento de la autoridad y a través de una difícil búsqueda de nuevos patrones de dominación.

En el caso de British Leyland, el restablecimiento del control se identificó con la cuestión de elevar la productividad. Se consideró a la elevación de la productividad como la clave para la supervivencia de la empresa frente a la competencia internacional.

Aumentar la productividad no era mera cuestión de introducir nue-

va maquinaria, sino de hacer que los trabajadores trabajaran más duro. Como decía un informe sobre la política central de la administración en 1975:

Con la misma cantidad de energía a su alcance y ejecutando el mismo trabajo que sus similares en Europa continental, un obrero del automóvil británico en la línea de montaje produce sólo la mitad por turno (CPRS 1975).

En tales circunstancias, no tenía mucho objeto introducir nueva tecnología hasta que se establecieran nuevas actitudes y una nueva disciplina. La nueva tecnología requeriría un nuevo tipo de control sobre la fuerza de trabajo, pero al mismo tiempo podía también contribuir a la creación de tal control. Así lo planteó un gerente de Ford cuando habló de la instalación de 39 robots industriales nuevos:

No hemos podido controlar a la fuerza de trabajo. No podemos obligar a cada hombre a poner cada soldadura en su lugar correspondiente. Por eso hemos tratado de establecer la calidad mediante máquinas (Scarborough 1986, 99).

En British Leyland, el restablecimiento del control patronal y la introducción de nueva tecnología estaban fuertemente entrelazados en la planeación de un nuevo modelo de auto, el Metro, a ser lanzado al mercado a fines de los setenta. La decisión de usar la tecnología más avanzada (multi-soldadoras automáticas y robots) en la producción del Metro se tomó a mitad de los setentas, en parte por razones de calidad (se consideraba más confiables a las máquinas que a los obreros) y en parte porque “se sentía que había ventajas no cuantificables en el uso de tecnología cuyo resultado era que la dirección tenía que manejar muchos menos operadores directos” (Willman & Winch 1985, 50). Una vez tomada la decisión de invertir en alta tecnología y de construir una nueva planta (el establecimiento New West en Longbridge), se tornó más urgente que nunca establecer el control patronal antes de que la nueva planta se inaugurara.

Pueden verse dos fases en el intento de la dirección de la empresa de establecer su control. La primera fase, que va del colapso financiero de la empresa y su consiguiente intervención por el gobierno laborista en 1974 a la designación de Michael Edwardes como ejecutivo jefe en octubre de 1977, buscaba la incorporación de los delegados de departamento. Cuando las finanzas de la empresa se desplomaron en diciembre de 1974, el

gobierno encargó un informe a Sir Don Ryder, presidente del National Enterprise Board. El plan Ryder, publicado en abril de 1975, subrayaba la urgencia de cambios en British Leyland pero, reconociendo la fuerza de los delegados obreros dentro de la empresa, trató de conseguir el cambio logrando su cooperación. En particular, el plan aceptaba la continuación del sistema de mutualidad y establecía una estructura de comités conjuntos dirección-delegados para discutir un amplio rango de problemas referentes al funcionamiento de la empresa. Después de una encendida discusión, los delegados obreros aceptaron cooperar en el esquema de participación, algunos incluso con entusiasmo. Así lo manifestó Derek Robinson, quien reunió a los delegados obreros en Longbridge:

Si convertimos a Leyland en un éxito, será una victoria política. Probará que trabajadores normales tienen la inteligencia y la determinación de dirigir la industria (*Guardián*, 9/4/1979, citado en Scarborough 1986, 102).

El entusiasmo de Robinson no fue confirmado por la experiencia. Las discusiones de los comités conjuntos tuvieron lugar dentro de un marco ya estrictamente definido por decisiones patronales (sobre el Metro, por ejemplo) y estaban separadas de la estructura de negociación colectiva en la cual se tomaban las decisiones reales sobre normas de trabajo. Por consiguiente, los delegados sintieron, por un lado, que ejercían poca influencia y, por el otro, que a menudo se comprometían, ante los ojos de los trabajadores a los cuales representaban, por su participación en decisiones de la gerencia (William & Winch, 1985; Scarborough 1986).

Desde el punto de vista de la patronal, el ejercicio de participación fue al mismo tiempo un éxito y un fracaso. Por un lado, sí promovió cierto grado de aceptación de la necesidad de cambiar: como declaró un director, "la participación fue un éxito y nos ayudó a vender los cambios que queríamos" (Scarborough 1986, 103). Por otro lado, fue una manera lenta y dificultosa de lograr el cambio y no estableció la clara autoridad que la dirección demandaba: se reconocía el poder de los delegados y todavía la actividad huelguística continuaba a un nivel alto. En opinión de Michael Edwardes:

La estructura triple de participación de los empleados —piedra angular del remedio Ryder para resolver los intrincados problemas de las relaciones laborales— sólo produjo papelería burocrática que disipaba los recursos y esfuerzos de la gerencia. Algunas decisiones empresariales se postergaban durante meses mientras la maquinaria consultiva con-

junta trataba infructuosamente de dar a luz un consenso. Procedimiento y consulta para evitar problemas en las relaciones industriales parecieron dominar la capacidad de tomar decisiones y de convertirlas en acción, y sin embargo durante ese período la cantidad de conflictos aumentó agudamente (Edwardes 1984, 39).

Hacia 1977 era evidente que la estrategia Ryder no podía conducir a la recuperación de la empresa: la productividad seguía cayendo y con ella la posición de British Leyland en el mercado. Dado que no se podía lograr un efectivo control patronal a través de la incorporación de los delegados obreros, era necesario que la dirección empresarial se hiciera más abiertamente agresiva. En octubre de 1977, Michael Edwardes fue designado por el National Enterprise Board (con la aprobación del gobierno laborista) como Presidente y Ejecutivo Jefe de la British Leyland.

Para Edwardes, la clave del éxito estaba en la reafirmación del control del capital sobre el trabajo: el "*sine qua non* de la supervivencia era establecer el derecho a dirigir" (Edwardes 1984, 54), y esto significaría "contrarrestar el poder de los delegados obreros" (Edwardes 1984, 79).

Establecer el derecho a dirigir significaba, crucialmente, romper el sistema de mutualidad y afirmar el derecho de la dirección a introducir nuevas normas de trabajo sin el consentimiento previo de los delegados obreros. Aunque el estilo directivo de Edwardes era ríspido desde un principio, atacó primero al modo de dirigir establecido, ajustando cuentas no con los delegados obreros sino con los directores mismos, despidiendo a varios y removiendo a otros a nuevas posiciones. Pasaron dos años antes de que enfrentara a los delegados obreros en una confrontación directa sobre la cuestión de la mutualidad. Durante esos dos años la posición de los delegados se había debilitado notablemente debido a una cantidad de cierres de plantas, a la inflexibilidad de la dirección en las negociaciones salariales y al agudo aumento del desempleo a nivel nacional. También se debilitó por la nueva estrategia populista de la patronal, dirigida a movilizar a los trabajadores contra los delegados. Sosteniendo que los delegados obreros no representaban los deseos de sus bases, la patronal desarrolló una política (después de febrero de 1979) de pasar por encima de las cabezas de los delegados y dirigirse directamente a los propios trabajadores.

Esto significaba frecuentemente enviar cartas a las casas de los empleados (donde éstos podían considerar calma y cuidadosamente la situa-

ción junto con sus familias), la publicación de cartas informativas de la empresa y de carteles. Cuando sentíamos que determinado problema tenía mayor significación usábamos desplegados pagados en la prensa y parecían ser efectivos, pues los activistas invariablemente protestaban (Edwardes 1984, 93).

De este modo, la “democracia” se convirtió en una estrategia patronal; se usó el voto directo de los afiliados para contrarrestar las formas establecidas de representación sindical.

La confrontación sobre la mutualidad y el control patronal se produjo a fines de 1979. Comenzó cuando, en respuesta a continuas dificultades económicas, Edwardes dio a conocer un Plan de Recuperación, que preveía la pérdida de 25.000 puestos de trabajo y el cierre total o parcial de trece fábricas. Los sindicatos se opusieron inicialmente al plan. Pero, frente a la afirmación de la dirección de que la única alternativa era el cierre de la empresa entera, los sindicatos de mecánicos decidieron recomendar su aceptación en una votación de los empleados de la empresa, y la votación dio una amplia mayoría a favor. Cuando, entonces, una cantidad de delegados obreros publicaron un folleto criticando el plan (en noviembre de 1979), la empresa respondió despidiendo a Derek Robinson, uno de los firmantes del folleto y presidente del comité de delegados obreros.

Una huelga en defensa de Robinson pronto fracasó, aunque los delegados continuaron apoyando a Robinson y hasta lo reeligieron coordinador de los delegados de Longbridge en enero de 1980. Los delegados ya no tenían el mismo poder que antes. Por un lado, los sindicatos nacionales (particularmente el sindicato de mecánicos, el AUEW, del cual era miembro Robinson) no lo apoyaron: Robinson, y el poder de los delegados obreros que él representaba, habían sido durante mucho tiempo una espina en el flanco de los dirigentes nacionales responsables de la AUEW (Edwardes 1984, 117-133). Por el otro, se hizo evidente que los delegados obreros no podían contar con el apoyo activo de los miembros del sindicato: un elemento importante había sido, sin duda, la aceptación de la estrategia Ryder que involucraba a los delegados obreros en un esquema de participación que no tenía amplio apoyo entre los trabajadores (William & Winch 1985, 83; Scarborough 1986). Aunque la estrategia agresiva de Edwardes parece ser lo contrario del enfoque de Ryder, en realidad se construyó en aspectos importantes sobre los resultados de éste.

Una vez que se aceptó el Plan de Recuperación, la dirección empresarial develó algunas de las implicaciones del plan en un documento de 92 páginas sobre cambios en las normas laborales. En los términos de Edwardes: “En el centro del documento de 92 páginas que subrayan los cambios necesarios, estaba el desafío a la ‘*mutualidad*’ (Edwardes 1984, 133). Un documento dirigido a los directores circuló en ese tiempo por toda la empresa:

1. Son los directores quienes tienen la responsabilidad de administrar, dirigir y motivar a los empleados y de comunicarse en problemas de la empresa. los delegados obreros tienen derecho a representar a sus miembros y a comunicarles información sindical en el lugar de trabajo pero sólo dentro de las reglas y procedimientos conjuntamente establecidos. . .
3. Todo director debe desempeñar su papel para derrotar a la pequeña minoría que quisiera ver el fracaso de British Leyland. . .” (citado en Willman & Winch 1985, 130).

La cuestión en juego era la extensión del control patronal dentro de la fábrica. La dirección de la empresa aspiraba a “cambiar las costumbres de dos generaciones en la empresa” (Edwardes 1984, 133), a recuperar para el capital la autoridad del orgulloso centurión: “Yo le decía a uno ‘Ve’, y él iba”

Las negociaciones sobre el documento de 92 páginas se rompieron: los delegados obreros no podían aceptar el abandono de la mutualidad. La gerencia respondió haciendo circular el documento como “Periódico Azul” entre todo el personal e informó que sería puesto en práctica el 8 y 9 de abril de 1980: todo trabajador que se presentara al trabajo ese día sería considerado como aceptante de las nuevas normas de trabajo. La respuesta del sindicato fue descoordinada y la resistencia pronto se derrumbó. La gerencia había tenido éxito y el capital afirmado su derecho a mandar:

en esos dos días, jueves 8 de abril y viernes 9 de abril de 1980, treinta años de concesiones de la empresa (que habían hecho imposible fabricar autos competitivamente) fueron lanzados por la ventana, y nuestras fábricas de automóviles se encontraron con una posibilidad de luchar y volverse competitivas (Edwardes 1984, 135).

El poder de los delegados obreros habían sido roto efectivamente: la dirección de la empresa había triunfado.

El camino había quedado libre para el lanzamiento del modelo Metro en octubre de 1980. Se seleccionó cuidadosamente a los trabajadores para la nueva planta para asegurarse de que tenían la actitud correcta y que quedara eliminado todo aquel que estuviera registrado como activista. El éxito del Metro dependía de una mezcla de nueva tecnología y nuevos obreros: las soldadoras múltiples y los robots no tenían utilidad alguna a menos que los obreros tuvieran las actitudes correctas para trabajar con ellos.

La palabra clave en la reforma de las normas de trabajo es “flexibilidad” Flexibilidad significa esencialmente la remoción de barreras al derecho de la empresa de decir a los trabajadores qué hacer, dónde hacerlo y a qué ritmo. Los obreros ya no deben insistir en definiciones de tareas: deben ser lo suficientemente “flexibles” como para moverse de una tarea a otra. En las palabras de un obrero de la planta Cowley:

Ahora estamos bajo un ataque constante, y todos los acuerdos protectores establecidos en los años sesenta han desaparecido. A los obreros se los agrupa ahora como rebaño de ganado en esas plantas. Los acuerdos protectores, los acuerdos de antigüedad, que eran los acuerdos protectores más importantes han desaparecido totalmente. Estamos viendo condiciones en las cuales a trabajadores que durante treinta o cuarenta años han trabajado fuera de las líneas, se les da cinco minutos de preaviso para que vayan a la línea. A menudo con condiciones médicas. A menudo trabajando en un pozo, con condiciones suplementarias que hacen absolutamente imposible para ellos cumplir la tarea. Y se los envía despiadadamente, después de cuarenta años de trabajar con la empresa. ‘Métase en ese pozo y haga esa tarea o búsquese trabajo en otra parte’. Y no estoy exagerando nada: es lo que sucede todos los días. Cada día en esas plantas. Y la diferencia entre eso y lo que sucedía cuando los sindicatos tenían poder hace unos pocos años, es la diferencia absoluta que hay entre la tiza y el queso (Televisión History Workshop 1985, 108).

Los delegados obreros ya no pueden controlar el ritmo de trabajo o la movilidad de los obreros en la misma forma que antes. La organización de los delegados existe todavía, pero los delegados tienen mucho menos facilidades y un papel grandemente reducido: ya no tienen papel alguno en la negociación de salarios, premios o niveles de esfuerzo, habiendo quedado limitados principalmente a la representación de los trabajadores en los procedimientos de quejas. La aspiración de la dirección nunca fue

destruir el sindicalismo en la empresa, sino meramente limitar sus alcances de modo que colaborara con la autoridad empresarial en lugar de cuestionarla.

La productividad en la línea de producción del modelo Metro superó incluso las expectativas de la empresa. La productividad también subió agudamente en otras plantas, lo cual sugiere que la elevación se debió cuando menos tanto al nuevo patrón de relaciones industriales como a la nueva tecnología. El nivel de actividad huelguística, por su parte, cayó. El cambio en la situación fue tan dramático que a principios de 1984 se informó que Longbridge tenía mayor productividad que cualquier otra planta de automóviles europea (Willman & Winch 1985, 155).

Elevar la productividad a niveles europeos ya no es, sin embargo, suficiente para sostener la competencia internacional. British Leyland (ahora el Grupo Rover) continúa confrontando agudas dificultades. El desafío actual es elevar la productividad y la calidad a niveles japoneses.

Elevar calidad y productividad a niveles japoneses, sin embargo, requiere cambios adicionales, no tanto en la tecnología cuanto en las actitudes obreras. Lo que Edwardes (cuyo período en el cargo concluyó en 1982) logró fue la destrucción del poder de los delegados obreros, la destrucción de las barreras al control patronal. Esta especie de agresivo enfoque empresarial podía y pudo obligar a los trabajadores a obedecer las órdenes de la dirección, pero difícilmente podía esperarse que produjera una fuerza de trabajo dedicada y entusiasta. No obstante, es precisamente esta especie de dedicación y entusiasmo lo que hoy se considera necesario para asegurar la calidad de los productos.

El mando "macho" de Edwardes puede ser visto hoy como una fase de transición, necesaria para destruir los obstáculos al control empresarial, pero incapaz para establecer la base para un nuevo patrón de relaciones industriales estable. Lo que ahora necesita hacer la empresa es construir sobre esta derrota y modelar al obrero sumiso transformándolo en un obrero entusiasta, orgulloso de su compañía.

En el Grupo Rover ya están ocurriendo cambios en este sentido. Cuando se anunció a principios de 1986 la designación del nuevo presidente y ejecutivo jefe, Graham Day, la pregunta era si uno de los principales colaboradores de Edwardes, Harold Musgrove, continuaría como presidente de Austin Rover, pues entre otras cuestiones se consideraba dudoso "si el

enfoque del señor Musgrove —‘latiguar las espaldas de la gente para que de la planta salgan autos’, como alguien dijo— es hoy el correcto” (*Financial Times*, 22 marzo 1986). Efectivamente, la renuncia del señor Musgrove fue una de las primeras consecuencias de la designación de Day.

Una indicación más positiva de la misma tendencia se puede ver en la actual iniciativa en Austin Rover, “trabajar con orgullo”. Andy Barr, el director gerente a cargo de esta iniciativa, la formuló así:

Necesitamos cambiar actitudes y no solamente patrones de conducta. Necesitamos un involucramiento total para asegurar calidad y confiabilidad de nuestros productos (*Financial Times*, 18 de septiembre 1986)

Los aspirantes a un puesto en la línea de montaje de la Rover en Cowley atraviesan ahora un proceso de verificación de dos días para discutir las aspiraciones y objetivos de la compañía. Incluso se estimula a tomar parte en él a sus padres o su esposa e hijos, “para venir y juzgar si Austin Rover es la compañía de su familia” (*Financial Times*, 18 de septiembre 1986). Declaró Barr:

No buscamos solamente habilidad manual y destreza. Queremos saber si sus aspiraciones son las mismas que las de la compañía. Lo que es bueno para la gente es bueno para la compañía (*Financial Times*, 20 junio 1986)

El estilo de mando “macho” tipificado por Edwardes está siendo sustituido por una nueva imagen: la imagen de una dirección empresarial que se preocupe, apoyada por una fuerza de trabajo orgullosa y dedicada.

La imagen a la cual aspira la dirección de Rover es la que ya presenta la nueva fábrica Nissan inaugurada el 11 de septiembre de 1986 en Sunderland. La publicidad televisiva de la empresa proyecta un cuadro de nueva armonía, muy alejado de las huelgas y la acrimonia de la tradicional fabricación británica de autos:

Imaginen una fábrica de automóviles donde nadie hace huelga, y donde tampoco nadie es despedido. Imaginen al director gerente vestido exactamente igual que los hombres en la línea de montaje. Imaginen que la gerencia y los trabajadores se reúnen cada día para ver cómo pueden hacer mejor las cosas. Imaginen que el trabajo no fuera sola-

mente para obtener una mejor paga diaria, sino para trabajar juntos para hacer algo de lo que se puede estar orgulloso. Tal vez entonces sería imposible hacer un auto tan bueno que tuviera una garantía de 100 mil millas o de tres años. ¿O esto es sólo un sueño? (citado en Bassett 1986, 148).

Todos los anuncios publicitarios tienen el mismo tema: con Nissan, la fabricación de automóviles entra en un mundo nuevo. Se transforma la relación entre empresa y trabajador. El obrero Nissan es un nuevo obrero, tan nuevo que ya no es más un obrero. Es un miembro del equipo (*staff*): “No tienen ‘obreros’ en Sunderland” (frase de un anuncio de Nissan, *Observer*, 14 septiembre 1986).

Los miembros del “equipo” fueron seleccionados cuidadosamente para asegurarse de que realmente eran hombres nuevos, que no traían manchas del viejo activismo sindical. Primero se seleccionó el lugar donde se ubicaría la fábrica — “una de las búsquedas más exhaustivas de una ubicación en la historia comercial, en que se consideraron más de cincuenta lugares en total, con autoridades locales que competían fuertemente entre sí para lograr la instalación” (Bassett 1986, 149). Una vez que se escogió la ubicación (un antiguo aeropuerto cerca de Sunderland), la empresa comenzó a seleccionar a los “equipistas”. La gerencia tenía toda la amplitud para rechazar a cualquiera que tuviera actitudes no constructivas:

Se recibieron más de 11.000 solicitudes para los primeros 247 puestos en la nueva planta y cada una pasó uno de los cursos de selección más intenso y vigoroso que se pueda imaginar. Las vacantes para 22 supervisores, una especie de capataz híbrido, atrajeron 3.000 solicitudes (Inserción publicitaria, *Observer*, 14 septiembre 1986).

La opción de crear una planta no sindicalizada fue considerada por la empresa, pero la rechazó porque sintió que tal decisión podía ser una fuente constante de fricción. En cambio, decidieron que reconocerían solamente un sindicato y entrevistaron a los varios sindicatos posibles (T&GWU, AUEW, GMBATU) antes de elegir: “Nos vimos obligados a desfilas ante posibles empleadores como reinas de belleza”, declaró uno de los secretarios regionales (Bassett 1986, 149). La compañía escogió al sindicato de mecánicos, AUEW, y celebró con él un acuerdo que elimina virtualmente la posibilidad de huelga alguna: todos los conflictos se deberán arreglar por negociación, conciliación o arbitraje.

La cuestión de la organización sindical es, en cualquier caso, periférica si se sigue la imagen que la empresa proyecta. El antagonismo entre la dirección y los trabajadores es cosa del pasado. Los trabajadores de la dirección y los de la producción visten las mismas ropas y comen en el mismo comedor; no se pide a los obreros que marquen a la mañana en el reloj de ingreso; los sobres con el salario son sustituidos por salarios pagados directamente sobre la cuenta bancaria de cada uno. Todos forman parte de un mismo equipo cuyo fin es producir autos de alta calidad. La definición de tareas no tiene espacio aquí, por supuesto: el acento se pone en la flexibilidad de oficios, destrezas y puestos de trabajo.

El concepto consiste en crear un equipo o pequeño grupo de obreros (perdón, de 'equipistas de producción') que utilizan e intercambian diferentes capacidades (Inserción publicitaria, *Observer*, 14 septiembre 1986).

Todo el mundo de la fabricación de automóviles resulta transformado. La lucha de clases no tiene aquí espacio propio: aparentemente, no existe antagonismo. La lucha a secas tampoco tiene lugar: el Hombre Nuevo no se pelea. Este nuevo mundo armonioso se ha logrado no mediante la lucha, sino mediante el rechazo de la lucha. En realidad, el nuevo mundo representa la liberación de la lucha, del viejo mundo conflictivo. Aquí en Nissan, directores y obreros juntos son capaces de hacer lo que siempre quisieron hacer: fabricar productos de alta calidad, sin las trabas de la interferencia sindical. Desde este punto de vista, la militancia de los años setenta se derrotó a si misma: era a la vez irracional y estéril. El Hombre Nuevo no es militante, sabe que todos los problemas pueden resolverse mediante la comunicación:

'Quien se comunica es en gran medida un rey', sostiene Wickens (director de personal). Si el jefe de equipo no está contento puede charlar con el supervisor y entonces sentarse todos juntos y tratar de resolver las cosas (Inserción publicitaria, *Observer*, 14 de septiembre 1986).

El mundo de Nissan es el mundo de la nueva armonía, el nuevo consenso. La militancia, lo mismo que el mando "macho", han ido a parar al basurero de la historia: los nombres de Robinson y Scargill, pero también los de Edwardes y MacGregor, mejor son olvidados como aberraciones en la marcha hacia adelante del sentido común racional.

3.

De la crisis en British Leyland y el establecimiento de Nissan, es posible sacar algunas conclusiones sobre el desarrollo capitalista en Gran Bretaña en los últimos quince años, más o menos.

El punto más obvio es que sin tener una concepción de crisis no se pueden comprender los cambios que han ocurrido. La crisis en British Leyland fue una crisis en los métodos establecidos de producir automóviles. No era tan solo que la tecnología existente era obsoleta, sino que ya no eran viables los patrones de relaciones entre el trabajo y la dirección empresarial asociados con la línea de montaje y la producción semiautomatizada. La crisis era sobre todo una crisis en la relación de dominación: se habían roto los patrones establecidos de control sobre el trabajo. De tal modo, era también necesariamente una crisis de dirección empresarial. Había que encontrar nuevos modos de dirigir al trabajo (y en este proceso muchos de los viejos directores tenían que ser despedidos). Y era también una crisis de los sindicatos, porque la estructura sindical existente se basaba en el mantenimiento de cierto tipo de equilibrio entre capital y trabajo.

La crisis fue un estallido de lucha abierta entre capital y trabajo. El patrón de dominación preexistente estaba roto: no era una situación revolucionaria, pero si una situación en la cual todo parecía posible. El capital no podía permitir que eso continuara: tenía que restablecer su derecho de mando, su arrogantemente proclamado "derecho a dirigir", su derecho a determinar qué es posible y qué no lo es.

No hay duda de que en esta lucha resultó victorioso el capital y derrotado el trabajo. En el caso de British Leyland, la estrategia empresarial atravesó varias fases, la mas efectiva de las cuales fue sin duda la agresiva dirección "macho" de Edwardes; pero cada viraje aparente de la estrategia empresarial se desarrolló a partir de las conquistas de la fase precedente. Edwardes pudo basarse en el aislamiento de los delegados obreros que fue el resultado del enfoque corporativo de Ryder, así como el actual enfoque de "trabajar con orgullo" se basa en el aplastamiento de los trabajadores bajo Edwardes.

Tomando el período en su conjunto, las relaciones de producción han cambiado de un modo que a mitad de los setentas habría parecido inconcebible. La reafirmación de la autoridad empresarial ha progresado

junto con la exclusión de grandes cantidades de trabajadores. La cifra de obreros manuales empleada por British Leyland cayo de 120 mil a 26 mil en un lapso de ocho años, una caída de casi 100 mil comparada con los 400 contratados por Nissan. La reestructuración del proceso de trabajo y de las relaciones entre la dirección y los trabajadores es simultáneamente la creación de desempleo en gran escala. No se los puede separar.

¿Por qué fue derrotado el trabajo? Un factor fue, sin duda, la inseguridad de la existencia en la cual se basa el capitalismo: si uno no posee propiedad, tiene que vender su fuerza para sobrevivir a un nivel aceptable. Durante el período de conflicto en British Leyland, el desempleo creció rápidamente y la amenaza de despido era aguda. En tales circunstancias era fácil para la empresa usar la amenaza de cierre para imponer su voluntad.

Un segundo factor fue la forma en que fueron debilitados internamente los delegados obreros (y los sindicatos nacionales), justo en el momento en que su poder parecía ser mayor. El involucramiento de los delegados y dirigentes sindicales en el esquema de participación bajo el plan Ryder (y, nacionalmente, en toda la estructura corporativa del pacto social) condujo a una alienación de los trabajadores con respecto a sus "representantes". La estrategia de Edwardes de comunicación directa con los trabajadores pudo basarse con mucho éxito sobre esta alienación.

La participación tenía este efecto porque, tal vez inevitablemente, significaba participación en el restablecimiento de la competitividad de la empresa. Los delegados aceptaron este objetivo, así como no cuestionaron la necesidad de introducir nueva tecnología para alcanzarlo: no había una alternativa obvia. A falta de una alternativa, la lógica del desarrollo capitalista se impuso por si misma: los autos deben fabricarse en la forma más eficiente posible, y la dirección debe dirigir. La ley del valor se afirma como una Necesidad en una sociedad capitalista.

Sería erróneo pensar que la crisis está superada. El Grupo Rover (como se llama ahora) todavía está en graves dificultades y hay obvios problemas para poner en marcha los nuevos métodos que se han puesto de moda entre los dirigentes empresariales. El legado de Edwardes no es la mejor base para construir un sentimiento de dedicación y orgullo entre los trabajadores.

Nissan es intructivo porque puede partir de cero, dando por sentada la destrucción de las viejas tradiciones. En Nissan es posible ver, no todavía un nuevo patrón establecido de relaciones entre la empresa y el trabajo, sino tendencias que indican la conformación de un nuevo patrón emergente. El uso extensivo de tecnología significa que muchos de los problemas de control (tal como el control de la calidad de la soldadura o de la pintura, por ejemplo) se transfieren de la supervisión directa de los trabajadores de producción al diseño y especialmente a la programación de la multisoldadora o del robot. El control de la fuerza de trabajo en ningún caso presenta los mismos problemas que antes: establecer una nueva fábrica en un lugar despoblado en una región con alto desempleo significa que muchos de los problemas de control empresarial se pueden transferir al punto de selección. Al asegurarse de que solo se dará empleo a trabajadores con la actitud correcta, la dirección puede resolver en gran medida no solo el problema del activismo sindical, sino también las cuestiones de calidad, flexibilidad y disciplina. Ahora se torna posible esperar que los trabajadores se identifiquen con la empresa hasta el punto de preocuparse por la calidad del producto, pedir flexibilidad en la ejecución de las tareas y hacer propio el tipo de disciplina que posibilita la producción "*just-in-time*" (con su mínimo stock de partes).

En este contexto, el sindicalismo llega a tener un significado nuevo. La nueva fábrica no excluye a los sindicatos, pero los sindicatos, como los trabajadores, atraviesan un proceso de selección y tienen que satisfacer a la empresa en cuanto a la demanda de que tengan una actitud nueva. El nuevo sindicato es cooperador y se identifica con los intereses de la empresa. Para los dirigentes del sindicato de electricistas, el EEPTU, y el sindicato de mecánicos, el AUEW, los dos sindicatos más fuertemente identificados con esta tendencia, el activismo es irracional y obsoleto: no tiene espacio en este mundo nuevo. La huelga minera, la lucha de los obreros gráficos en Wapping, son reliquias intempestivas de un pasado enterrado. El nuevo sindicato, como el nuevo obrero, está liberado del pasado, libre para gozar, sobre las tumbas de los derrotados y la exclusión de millones, la nueva armonía del conformismo sofocante.

Por supuesto esta no es toda la historia. No puede serlo.

4.

Hay sorprendentes paralelismos entre las fases de la estrategia empresarial en la industria del automóvil y el desarrollo del Estado británico.

También en el Estado existe cierto equilibrio que se mantiene hasta la mitad de los años 70. Como en British Leyland, ese equilibrio se basa en un reconocimiento de la fuerza de los sindicatos y por consiguiente de su importancia para toda la estructura del gobierno. En British Leyland se lo conoce como "mutualidad", en el Estado se lo llama keynesianismo.

A menudo el término "keynesianismo" se emplea para referirse a un conjunto de políticas económicas diseñadas para asegurar el pleno empleo y el desarrollo equilibrado de la economía a través de la regulación de la demanda, o a la teoría económica en que esas políticas se basan. La adopción de esas políticas y el desarrollo de esa teoría, sin embargo, no eran mero azar histórico: tanto políticas como teoría surgieron de un reconocimiento del creciente poder (y por lo tanto, amenaza) de la clase obrera, y de la necesidad de desarrollar una nueva forma de controlar y embridar ese poder. En Gran Bretaña fue el estallido de la Segunda Guerra Mundial lo que volvió particularmente urgente esta necesidad y llevó a la integración de dirigentes sindicales en el gobierno y al compromiso estatal de mantener el pleno empleo y aplicar políticas de bienestar social (*Welfare State policies*) después de la guerra. En la posguerra, cuando la expansión de la producción masiva y el rígido mercado de la fuerza de trabajo consolidaron el poder del trabajo, el keynesianismo se convirtió en el patrón de dominación establecido.

Mutualidad y keynesianismo son esencialmente lo mismo. En ambos casos existe un reconocimiento de la fuerza de la clase obrera, y un reconocimiento de que esa fuerza impone límites al poder del Estado (o de la empresa) para hacer lo que quiere. A nivel de la fábrica, se reconoce que la dirección no puede introducir cambios en la tecnología o en las normas de trabajo sin previo consentimiento de los delegados obreros. Al nivel nacional, se acepta que el control de los salarios u otros aspectos de las relaciones industriales no se puede imponer contra los deseos de los sindicatos, que este es un terreno donde la ley no debe intervenir.

También en ambos casos existe un intento de integrar el poder de los sindicatos dentro de la estructura de control y de usarlo en provecho del capital. El principio clave es la conversión de las frustraciones de los trabajadores en demandas monetarias y la canalización de tales demandas de modo que se conviertan en una fuerza positiva para la acumulación de capital. En British Leyland y en otras empresas esto se obtiene a través de la negociación colectiva y del acuerdo de que hay que pagar por cambiar. A nivel del Estado, el intento de regular las demandas en interés

de la acumulación del capital tiene el mismo fin. Las demandas son la frustración de la clase obrera convertida en dinero. La gestión de las demandas es precisamente lo que dice ser: gestión de las frustraciones monetizadas de la clase obrera de modo de convertirlas en un estímulo para la acumulación de capital.

En ambos casos era evidente hacia fines de los años 60 que la estructura establecida de dominación-y-compromiso estaba obstruyendo el desarrollo del capitalismo en Gran Bretaña. Sin embargo, se estaba aun muy lejos del reconocimiento de que era esencial romper el equilibrio establecido para estar en condiciones de lograrlo. A fines de los '60 se reconoció en British Leyland que existía una seria situación de "sobreempleo" o mano de obra excedentaria, pero el director ejecutivo en esa época, Stokes, se abstuvo de despedir 30 mil trabajadores por temor de las consecuencias (Turner 1973), y hubo que esperar diez años para que Edwardes pudiera abordar seriamente el problema. Al nivel del Estado, los intentos del gobierno Wilson (el documento *"In Place of Strife"* de 1969) y del gobierno Heath (el Acta de Relaciones Industriales de 1971) para restringir radicalmente el poder de los sindicatos, fracasaron cuando tuvieron que confrontarse con la realidad de este poder. Una vez más, tomó diez años o más para romper este patrón.

En los dos casos la crisis de control llegó a su punto culminante en 1974/1975. Al nivel del Estado, como en British Leyland, no se trataba de ninguna situación revolucionaria; pero había una seria crisis de autoridad y control. Hechos tales como el fracaso del Acta de Relaciones Industriales de Heath después de la liberación de los Cinco de Pentonville en 1971 y las huelgas mineras de 1972 y 1974 marcaron muy claros los límites de la autoridad del Estado. Inflación creciente, gasto público en ascenso, ganancias decrecientes, altos niveles de actividad huelguística: todo evidenciaba que el equilibrio de posguerra se estaba derrumbando.

La respuesta del gobierno laborista a este dilema fue esencial para adoptar la estrategia Ryder: lograr que los sindicatos participaran abierta y explícitamente en la administración del país, a través del Contrato Social. La experiencia del Contrato Social fue muy similar a la experiencia de participación en British Leyland. La discusión se efectuó dentro de los marcos de objetivos prefijados: restablecimiento de la competitividad y renovación tecnológica de British Leyland; restablecimiento de la competitividad y renovación tecnológica en toda Gran Bretaña. Dado que estos objetivos significaban claramente reducir el poder de los sindicatos,

la participación de éstos solo podía significar participación en su propia destrucción.

Y así sucedió. A medida que la crisis se profundizó, y especialmente después de 1975/1976 se volvió cada vez más claro que el Contrato Social no significaba más que la participación de los sindicatos en una política que recortaba los niveles de vida de los trabajadores y que, al permitir el aumento del desempleo, minaba las bases del propio poder de los sindicatos.

El Contrato Social, desde el punto de vista del capital, era a la vez un éxito y un fracaso, exactamente del mismo modo que la estrategia Ryder en British Leyland. Era un éxito muy grande en cuanto, al dar poder en apariencia a los sindicatos, los destruía efectivamente. Cuando fueron atacados directamente a inicios de los años '80, resultó claro que el poder de los sindicatos estaba vacío: como los delegados obreros en British Leyland, se habían desacreditado por su participación en la administración. El Contrato Social vaciaba el poder de los sindicatos y al mismo tiempo inflaba a estos, convirtiéndolos así en un blanco fácil.

El Contrato Social fue también un fracaso en el mismo sentido que la estrategia Ryder en Leyland. Era costoso (porque había que dar concesiones para comprar el asentimiento de los sindicatos) y engorroso, y sobre todo no podía lograr la clara reafirmación de la autoridad, que era necesaria si se pretendía establecer una nueva base para la acumulación del capital.

Edwardes encuentra en Thatcher su nítida contraparte al nivel nacional. Thatcher llegó al gobierno más de un año después de que Edwardes fue designado como ejecutivo jefe en British Leyland, con una imagen y un mensaje muy similares. El gobierno iba a ser firme y no habría compromisos; la tarea del gobierno era gobernar, así como la tarea de la dirección empresarial era dirigir. El keynesianismo y el corporativismo del Contrato Social fueron dejados de lado.

Lo mismo que Edwardes, Thatcher no estaba atacando meramente a los sindicatos. Como Edwardes, estaba atacando un estilo de gobierno (o de dirección de empresa) que se basaba en un reconocimiento del poder de los sindicatos. Así como Edwardes había atacado primero a la dirección misma y había despedido a los directores demasiado comprometidos con las prácticas preexistentes, uno de los primeros blancos del

ataque de Thatcher fueron el servicio civil y la red de relaciones existente entre funcionarios, sindicalistas y empleadores. La crisis capitalista no significa solo un ataque intensificado contra la clase obrera, sino la destrucción de toda una estructura de dominación. Esta destrucción se alcanza en gran medida a través de la operación del dinero, pero también desempeña un papel importante gente que viene de afuera de las estructuras de poder existentes. Esto explica la prominencia particular en los años recientes de directores de empresas traídos desde afuera de determinada industria (como Edwardes o MacGregor), o de alguien como Thatcher que vino de afuera del establishment conservador. Explica también por qué gente como Edwardes o Thatcher, aunque actúan en interés del capital, pueden ser muy impopulares ante muchos grupos individuales de capitalistas. Finalmente, explica la importancia particular del dinero bajo el gobierno de Thatcher: no es porque el gobierno ha sido indebidamente influido por el capital financiero en lugar del capital industrial, como suele decirse, sino porque el dinero en un período de crisis desempeña un papel central para la ruptura y la reestructuración de los patrones de dominación.

El equilibrio de posguerra se había desmoronado, al menos en la retórica. En 1979, sin embargo, no era totalmente claro que el Estado social keynesiano-corporativo estaba tan muerto como lo proclamaba Thatcher. Todavía había quienes declaraban que la socialdemocratización del Estado británico no se podía revertir y quienes predecían que Thatcher tendría que hacer la misma clase de vuelta en U que el gobierno Heath diez años antes. Esta visión era demasiado optimista: el Estado keynesiano-corporativo se basaba en un reconocimiento del poder de los sindicatos, y hacia fines de los '70 ese poder había sido sustancialmente debilitado. Sin embargo, así como Edwardes se había aguantado dos años antes de poner a prueba su retórica en una confrontación directa con el poder de los delegados obreros, también el gobierno Thatcher pospuso su restricción legal del poder sindical, prefiriendo introducirlo poco a poco en los años posteriores a 1981. Pospuso también, muy deliberadamente, su confrontación mayor con los mineros hasta 1984.

Con una visión retrospectiva, surge que la señora Thatcher, lejos de ser una "dama de hierro", era en realidad muy cautelosa en su enfoque de los sindicatos. Esperó hasta estar segura de que el enemigo estaba realmente vencido, antes de cortarle la cabeza. Sólo después de la derrota de los sindicatos fue posible la dura legislación antisindical. No fue en primer lugar el gobierno Thatcher el que puso fin a la era keynesiana;

tampoco el gobierno laborista precedente: el famoso discurso de Callaghan en el Congreso del Partido Laborista en 1977 reconoció (o anunció) la muerte del keynesianismo, pero no la provocó. El sistema de gobierno keynesiano se fundaba en un reconocimiento del poder de los sindicatos, pero el principal responsable de la quiebra de ese poder no fue el Estado. El poder de los sindicatos fue destruido primero y sobre todo en los conflictos industriales de fines de los años '70 y comienzos de los '80, y en éstos el papel del Estado fue importante pero secundario. Si hubiera que ponerle una fecha a la muerte final de keynesianismo, no sería el discurso de Callaghan ni la victoria electoral de Thatcher, sino el 8 de abril de 1980, el día en que terminó la mutualidad en British Leyland. Esto, junto con una multitud de otros hechos similares en toda la industria, fue lo que lo eliminó la posibilidad de una vuelta en U, de un retorno a los patrones de la socialdemocracia de posguerra.

Decir que no puede haber regreso a los viejos patrones de la socialdemocracia no significa, sin embargo, que el thatcherismo ofrecerá necesariamente un modelo duradero de gobierno para Gran Bretaña. Por el contrario, la analogía con Edwardes en British Leyland sugeriría que es mejor ver al thatcherismo como un tipo de gobierno transicional, adecuado para destruir los vestigios de fordismo/keynesianismo, pero no para establecer los patrones políticos del feliz mundo nuevo tipificado por Nissan. Es prematuro ver en el thatcherismo un modelo del "Estado postfordista"

5.

Los paralelismos entre los cambios en la estrategia empresarial y los cambios en la política estatal son sorprendentes. También sorprendente es el hecho de que las corrientes de influencia no van en el sentido que nos haría suponer la visión dominante de la sociedad centrada en el Estado. Naturalmente, hay interacción constante, pero en conjunto son los cambios en la estrategia empresarial los que indican el camino para los cambios en la política estatal. En lugar de ver a Edwardes como el San Juan Bautista del thatcherismo, probablemente es más justo ver a Thatcher como el San Pablo del edwardesismo. La dirección empresarial conduce, el Estado sigue.

El "edwardesismo" significa aquí una completa inversión de marea en la estrategia empresarial. Los cambios en British Leyland son parti-

cularmente claros y comprobables, pero no son atípicos. El propio Edwades fue muy influyente para establecer un estilo de dirección en toda la industria. Pero aun allí donde la dirección no se hizo tan abiertamente agresiva, las relaciones entre la dirección y el trabajo se caracterizaron, casi en todas partes, por una brusca inclinación del equilibrio en favor de la dirección, un debilitamiento del poder de los delegados obreros y un endurecimiento de la autoridad patronal. En todas partes, contribuyó a los cambios un medio donde dominaba un alto desempleo y la introducción de nueva tecnología, dos factores que facilitan y demandan cambios en las normas de trabajo y el debilitamiento de las relaciones de poder asociadas con los viejos modos de trabajo. Los cambios no fueron siempre tan agudos, o tan conflictivos, como en British Leyland. A menudo se lograron sin librar batalla. Tampoco fueron simultáneos: ciertos grupos de trabajadores (los mineros y los gráficos en especial) pudieron aferrarse a sus viejas normas de trabajo, pues los arrecifes keynesianos detenían la creciente marea de cambio. El precio era el aislamiento: cuando llegó la batalla, el viejo mundo ya no estaba allí para darles todo su apoyo.

Tampoco los nuevos patrones, contruidos sobre las ruinas de los precedentes, corresponden a un modelo estricto; aun así, se puede ver a Nissan como representante de una tendencia importante. Representa no sólo la expansión del capital japonés sino también, mucho más importante, una tendencia significativa en la estructura de la dominación capitalista sobre el trabajo. La insistencia en la calidad, y por lo tanto la insistencia en el orgullo del trabajador con respecto a "sus" productos; la extendida subcontratación de partes componentes con empresas pequeñas y por lo tanto dependientes; la reducción de los stocks de modo que las partes lleguen justo a tiempo (*"just-in-time"*) para el montaje; la implantación de una fábrica en un lugar nuevo con una alta tasa local de desempleo y sin tradiciones de activismo sindical; la insistencia en la selección cuidadosa de una fuerza de trabajo leal y en la exclusión de los desleales o no confiables; la celebración de un pacto de no-huelga con un sindicato co-operador; el control internacional de grupos de obreros separados geográficamente: todas estas son tendencias importantes en el desarrollo actual del capitalismo.

A menudo se denomina a estas tendencias la "niponización" de la producción, pero es erróneo enfatizar demasiado sobre el lugar de origen de las estrategias empresariales: las técnicas patronales de Nissan en Sunderland pueden ser de inspiración japonesa, pero su base real esta en las

derrotas de los obreros en Cowley, Longbridge y en otras partes. Son estas derrotas las que permiten a la dirección empresarial hablar de introducir técnicas patronales japonesas y de desplazarse desde la producción "*just-in-case*" a la producción "*just-in-time*". la producción "*just-in-time*" (que toma su nombre del hecho de que los componentes se entregan justo a tiempo para ser incorporados en el producto terminado en lugar de ser almacenados en grandes cantidades para permitir su utilización en caso de posibles interrupciones en el proceso) presupone un medio ambiente predecible (Graham 1986), tanto en la fábrica misma como en los proveedores. Es un estilo de dirección empresarial basado en la presunción de que los trabajadores son disciplinados y leales, de que no habrá paros imprevistos y de que la calidad de los productos en cada una de las fases del proceso de producción será confiable. Presume por lo tanto que cuando el director dice "Ve", el trabajador va.

Los patrones establecidos por Nissan son tendencias, no una realidad universal. Estas tendencias son experimentos sobre una nueva forma de dominación; es demasiado temprano para decir si cristalizarán en un patrón claro y duradero. Muchas compañías han tenido dificultades para introducir círculos de control de calidad y producción "*just-in-time*". No todas las compañías han tenido las ventajas de Nissan, pero sin embargo en todas partes hay movimientos en la misma dirección.

Si los cambios en la industria del automóvil son representativos de cambios mas generales en el patrón de relaciones empresa-trabajadores, entonces no resulta sorprendente que haya paralelismos entre los cambios en el estilo empresarial y los cambios en el Estado. La dirección de empresas y el Estado son dos aspectos de una misma cosa, son dos formas de la relación de capital, la relación de dominación entre capital y trabajo. Ambos trabajan en formas diferentes pero interrelacionadas para asegurar una provechosa acumulación del capital y una continua explotación del trabajo. No puede ser de otro modo. Así como la dirección empresarial depende del Estado para brindar (a través del mantenimiento del orden público) un medio ambiente disciplinado para la explotación de la fuerza de trabajo y la acumulación del capital, el Estado depende igualmente del éxito de la explotación capitalista para su propia y continua existencia: la acumulación del capital es a la vez la fuente de ingresos del Estado (a través de los impuestos) y la base para el mantenimiento del orden público. Tanto la dirección empresarial como el Estado dependen de la exitosa explotación del trabajo: las acciones de ambos están dirigidas, en último análisis, al mismo fin. Por lo tanto, las condiciones de esa ex-

plotación, las luchas en torno al proceso de trabajo, son la clave para comprender no solamente los cambios en la dirección de las empresas, sino también el desarrollo del Estado. Más aún, dado que la dirección empresarial está más cerca del proceso de trabajo y responde a él más directamente, no es sorprendente que las tendencias en el desarrollo político sean preanunciadas por tendencias en la dirección empresarial.

Al nivel de la empresa, la corriente se ha movido desde la dirección “macho” de Edwardes y MacGregor. La agresión fue efectiva para quebrar el poder del antiguo trabajador e introducir una nueva y aguda división entre el núcleo, los trabajadores con empleo, y los trabajadores marginalizados y periféricos. El Estado, bajo los gobiernos conservador y laborista, apoyó este enfoque a fines de los años '70 y comienzos de los '80: mediante la designación y el apoyo a gente como Edwardes y MacGregor, mediante la aceptación y la promoción de una alta tasa de desempleo, mediante cortés en el gasto público, mediante leyes antihuelga, mediante la movilización de la policía, etcétera.

Mientras gente como Edwardes y MacGregor se abrieron paso a través de la fuerza de trabajo y excluyeron del trabajo a millones, Nissan sugiere que ahora el énfasis está en integrar a los que quedan. Mientras se excluye a las masas irresponsables, el foco se desplaza hacia la integración del trabajador responsable, en proponerlo como ejemplo de virtud. Ahora que los robustos porteros han expulsado a los huéspedes indeseables, pueden volver a su posición normal en la puerta y el anfitrión puede concentrarse en divertir a los huéspedes bienvenidos que quedan. El trato duro con los excluidos prosigue: la policía, la Comisión de Servicios de la Mano de Obra y el Departamento de Salud y Seguridad Social se encargan de eso; pero ocurre en el fondo, detrás del escenario, fuera de la vista de la prensa y del debate público. Ahora la atención se enfoca en la “mayoría moral” (poco importa si en realidad son mayoría, ya que son la única gente que cuenta). Como un mafioso de película, el anfitrión cambia repentinamente su cara. El facineroso se vuelve y sonríe con encanto a los huéspedes restantes: la dama de hierro se convierte en una fresca joven.

¿O no es así? En realidad, no tiene importancia. No importa cuál es su aspecto, o su sexo, o su nombre. El punto es que la marea también está cambiando al nivel de la política. Sea que la señora Thatcher acompañe o no, la actitud agresiva que se asocia con el thatcherismo esta cediendo.

do el lugar a un rostro más humano. El énfasis se desplaza hacia la construcción de un nuevo consenso, no un consenso que cubrirá a todos, sino un consenso entre la mayoría moral responsable. La competencia política se centra cada vez más en la pretensión de hablar en nombre de esa mayoría. Quién gane esa competencia —ya sea Thatcher con un rostro renovado, o un nuevo y más moderado dirigente del Partido Conservador, o Owen, o Kinnock— interesa mucho a los participantes en la competencia, pero probablemente no significará una gran diferencia para los demás. Las elecciones democráticas no son mucho más relevantes para la dirección del país que lo que lo son para la dirección de una empresa automovilística.

Entonces: la Rosa Roja de Nissan. El solícito y conformista obrero de Nissan que rechaza con firmeza cualquier rasgo de activismo encuentra su contraparte en el solícito y conformista Hombre de la Rosa Roja, que rechaza con firmeza cualquier conducta irresponsable, cualquier activismo irreflexivo, el hombre que habla en nombre de la Mayoría Moral, el Hombre Nuevo.

6.

El Hombre Nuevo tiene extraños acólitos. No sólo los burócratas establecidos del movimiento obrero, sino también muchos en la “izquierda” intelectual claman para participar en la construcción del nuevo modo de dominación. Para justificar su posición afirman basarse en el marxismo, por supuesto un nuevo marxismo, un Marxismo de Hoy.

Al leer esos análisis sobre el capitalismo, sobre la “nueva realidad” (por ej., Carter 1986), uno podría suponer que en los últimos diez años no ha habido luchas. La nueva realidad no se creó a través de la lucha: simplemente “emergió”. Las luchas que sucedieron —la huelga minera, por ejemplo— se ven como luchas contra la realidad. Heroicas pero anacrónicas, están desconectadas de la nueva realidad, “de las inescapables líneas de tendencia y dirección establecidas por el mundo real” (Hall 1985, 15). Los mineros, como el resto de todos nosotros, no son los creadores sino las víctimas de la nueva realidad.

La nueva realidad, aparentemente, no consiste en el conflicto permanente entre capital y trabajo. Es una realidad que emerge y no confronta clases, sino “gente”. Las clases no tienen lugar en este mundo: el cambio

no se produce a través de la incesante lucha de clases sino a través de la democracia y ganando el apoyo de la opinión pública. En esta nueva realidad, todos somos miembros de un equipo (“*staffers*”).

La gente de esta nueva realidad es toda gente razonable y gentil. En un notable salto mortal desde el radicalismo feminista de comienzos de los '70, hoy se utiliza al feminismo para justificar la pasividad, y se identifica al activismo con el machismo (Campbell 1985; Hall 1985; Carter 1986). El análisis que ve a las mujeres como víctimas de la violencia masculina —una corriente fuerte dentro del movimiento feminista— fácilmente se convierte en la condena de toda violencia como expresión de la dominación masculina. Por ejemplo, se ve a la violencia de los mineros no como un producto de su justificada ira sino como una expresión de la cultura machista, que podemos (y debemos) condenar con buena conciencia. Y así la “izquierda” orquesta marxismo y feminismo en notable concierto de apoyo a la nueva realidad, la nueva moral, la nueva sexualidad: un mundo de opresión sofocante.

Contra tales opiniones, es importante subrayar algunas de las conclusiones que surgen de la historia de British Leyland y Nissan. El capitalismo ha cambiado: la sociedad capitalista actual es muy diferente de la sociedad capitalista de hace diez años. Pero muchas de las discusiones de la “nueva realidad”, ya sea en *Marxism Today* (revista teórica del Partido Comunista británico) o en los muchos más ricos debates sobre el Estado neofordista (para una síntesis, ver Bonefeld 1987) pasan por alto los rasgos más importantes que son tan evidentes si se pone atención a la historia de British Leyland y Nissan.

Lo primero que hay que destacar es que ni los obreros del automóvil, ni los mineros, ni las mujeres, son víctimas de una nueva realidad emergente. Nos guste o no, la lucha es lo que constituye la realidad y nosotros somos parte de esa lucha. La “nueva realidad” de la industria del automóvil no era algo que simplemente emergió para enfrentarse con los trabajadores como víctimas: la nueva “realidad” se constituyó a través de la lucha, a través de la lucha del capital contra el trabajo y del trabajo contra el capital. Todos los obreros de la industria fueron parte de esa lucha, lo quisieran o no. En esa lucha, las probabilidades estaban contra los trabajadores porque vivimos en una sociedad dominada por el capital. La lucha en una sociedad capitalista no es una lucha pareja, sino que es siempre a la vez inevitable e impredecible. Los obreros del automóvil, como los mineros, sin duda fueron derrotados en esa lucha, pero hay un mundo de

distancia entre ser derrotado temporalmente en una lucha que prosigue y ser víctimas de las “inescapables líneas de tendencia y dirección establecidas por el mundo real”.

La lucha implica impredecibilidad e inestabilidad. Los patrones de dominación en el capitalismo normalmente son inestables. Periódicamente, se vuelve evidente que el patrón de dominación existente ya no está funcionando y hay un estallido de lucha más intensa y abierta para reestructurar o romper esas relaciones de dominación. Durante tales períodos, la autoridad capitalista es particularmente frágil. Por eso el concepto de crisis es central para el análisis marxista: en la crisis se hace evidente la inestabilidad inherente del capitalismo, la irrealidad de la “realidad”. Por ejemplo, no es posible comprender los cambios en la industria del automóvil desde la mitad de los años '70 sin un concepto de crisis. Sin embargo, los asertores de la “nueva realidad” rara vez mencionan la crisis, pues se han olvidado de cuán frágil es esa realidad. Si la crisis no estuviera en el corazón mismo de la dominación capitalista, la ira y la rebelión no tendrían sentido: todos haríamos mejor en convertirnos en burgueses y ciudadanos bien integrados y resolver nuestras frustraciones en el ámbito privado de nuestros hogares.

La recuperación de la crisis significa para el capital, sobre todo, la reafirmación de su autoridad, su derecho a administrar y a mandar. Es dentro de este contexto —en el contexto de la crisis y no debido a las elecciones o a alguna batalla de ideas autónoma— que hay un viraje de las estrategias capitalistas hacia ideas más autoritarias, hacia una dirección empresarial más autoritaria y hacia un Estado más autoritario. El creciente autoritarismo no resulta de los éxitos de la Nueva Derecha: al contrario, el éxito de la Nueva Derecha es el resultado de las presiones hacia un mayor autoritarismo. Para el capital, la reafirmación de su autoridad es la precondition de todo lo demás.

No obstante, la mera reafirmación de autoridad no constituye todavía un nuevo patrón de dominación estable. Ciertamente, hay claras tendencias que indican cuál puede ser el aspecto de un posible patrón de dominación de largo plazo: esta es la significación de Nissan y la Rosa Roja. Pero sería erróneo ver al nissanismo como una realidad ya establecida. Por el momento es simplemente una estrategia (cada vez más influyente) para establecer un nuevo patrón de dominación.

La estrategia Nissan se está demostrando muy efectiva, pero hay todavía obstáculos mayores para su triunfo. Es difícil imaginar que los hués-

pedes de la fiesta feliz seguirán sonriendo eternamente, cuando la fiesta se basa en su explotación. Y no está nada claro que los rudos porteros en la puerta podrán suprimir por tiempo indefinido las frustraciones de aquellos que han sido expulsados de la fiesta y a quienes se les dice constantemente cuán bonito se está adentro.

La estrategia Nissan, y el enfoque "*Just-in-Time*" con el cual se asocia, aspira a dirigir un medio ambiente seguro: quiere reemplazar la administración contra la incerteza por la administración de la certeza (Graham 1986). Pero lo único cierto en este mundo es la muerte. Las únicas "líneas inescapables de tendencia y dirección" son las líneas que llevan a la tumba. Mientras exista vida, será imposible lograr algo más que la administración contra la incerteza. Por eso está resultando tan difícil poner en práctica el sistema "*Just-in-Time*" en amplia escala. También por eso hay una contradicción en el corazón mismo de la automatización, en el intento de sujetar al control matemático más y más procesos dentro de la sociedad, una contradicción que se expresa en los problemas de la producción de *software* (Pelaez 1987).

Hablar de "nueva realidad" es hablar de certidumbre, de muerte. Hablar de lucha es hablar de vida y de la apertura del futuro. La clase obrera ciertamente ha sido derrotada, y el mundo conformista de Nissan declara a diario, por la bocas de Kinnock y compañía, que más y más formas de oposición son ilegítimas, irresponsables, inmorales. Pero para el capital, la lucha para subyugar y explotar al trabajo es interminable. Y la opresión del capital encuentra cada día la resistencia del trabajo. El mundo de Nissan es sofocante, pero en ocasiones un grito de protesta rompe el silencio. El grito de los mineros fue largo y fuerte y desgarrador: fue silenciado, pero se escuchan todavía sus ecos —como en los motines, como en Wapping, como en mil otros gritos cotidianos que llenan los aires con ecos de esperanza.

Las grietas que aparecieron en la dominación capitalista a fines de los '60 y comienzos de los '70 han sido reparadas y aún no está claro cómo reaparecerán: si en la inevitable resistencia del obrero de Nissan, llevado demasiado lejos, o en las impredecibles explosiones de quienes han sido excluidos de la fiesta. Una cosa está clara: la lucha es inseparable de la dominación. En el centro de la sociedad capitalista hay un grito silencioso pero explosivo:

“Inside our ears are the many wailing cries of misery.
 Inside our bodies, the internal bleeding of stifled volcanoes.
 Inside our heads, the erupting thoughts of rebellion.
 How can there be calm when the storm is yet to come?”

(Linton Kwesi Johnson – *Two Kinds of Silence*)

REFERENCIAS

- Bassett P. (1986), *Strike Free: New Industrial Relations in Britain*, Macmillan, London.
- Bonefeld W. (1987), “Fordism and the Reformulation of State Theory”. Artículo inédito, University of Edinburgh.
- Campbell B. (1985), “Politics Old and New”, *New Statesman* 8 marzo, ps. 22-25.
- Carter P. (1986), *Trade Unions - The New Reality*, Communist Party Publications, London.
- Central Policy Review Staff (1975), *The Future of the British Car Industry*, HMSO, London.
- Edwardes M. (1984), *Back from the Brink*, Pan Books, London.
- Graham I. (1986), “JIT with Uncertain Demand”. Artículo inédito, Heriot Watt University, Edinburgh.
- Hall S. (1985), “Realignment for What?”, *Marxism Today*, Diciembre, ps. 12-17.
- Marsden D., Morris T., Willman P., Wood S., (1985), *The Car Industry: Labour Relations and Industrial Adjustment*, Tavistock, London.
- Pelaez E. (1987) *The GOTO Controversy and the Software Crisis*, tesis de doctorado, University of Edinburgh.
- Sacarborough H. (1986), “The Politics of Technical Change at British Leyland”, en O. Jacobi, B. Jessop, H. Kastendiek, M. Regini (eds.), *Technological Change, Rationalisation and Industrial Relations*, Croom Helm, London.
- Television History Workshop (1985), *Making Cars*, Routledge & Kegan Paul, London.
- Willman P. & Winch G. (1985), *Innovation and Control: Labour Relations at British Leyland Cars*, Cambridge UP, Cambridge.

* La poesía de Linton Kwesi Johnson es un extracto de “*Two Sides of Silence*”, de Dread Beat & Blood, Bogle-L'Ouverture Publications, London, 1975.