

La reestructuración organizativa y la fragmentación del colectivismo en la industria aeroespacial en el Reino Unido: las perspectivas de una renovación sindical

ANDY DANFORD, MARTIN UPCHURCH Y MIKE RICHARDSON¹

Resumen:

La industria aeroespacial constituye un ejemplo importante de reestructuración rápida y radical de la organización —que aún tiene que ser estudiada adecuadamente. Este trabajo analiza esta reestructuración e investiga sus efectos en los principales sindicatos del sector y los distintos tipos de respuesta por parte de las secciones sindicales. El trabajo cuestiona las tipologías actuales de estrategia e identidad sindical y el análisis prescriptivo de la respuesta sindical adecuada a la reestructuración organizativa. Argumentamos que toda evaluación de la complejidad de la actividad sindical y de las relaciones en el centro de trabajo debe tener en cuenta el legado que son las formas tradicionales de sindicalismo en el centro de trabajo y debe examinar hasta qué punto éstas pueden adaptarse para enfrentarse a las estrategias de la dirección en el «nuevo centro de trabajo flexible».

Palabras clave: *Reestructuración industrial, industria aeronáutica, reorganización organizativa, estrategias de organización flexible del trabajo, relaciones laborales, iniciativa sindical.*

¹ Employment Studies Research Unit, UWE, Bristol. Dirección: Employment Studies Research Unit. Bristol Business School. University of the West of England. Frenchay Campus. Coldharbour Lane. Bristol BS16 1QY. Teléfono: 0117 9656262 x3481... andrew.danford@uwe.ac.uk; michael.richardson@uwe.ac.uk; martin.upchurch@uwe.ac.uk. Este trabajo recoge información de un proyecto de investigación financiado por el Leverhulme Trust (RF&G/7/9900487). Artículo traducido por Beth Gelb.

Abstract:

The aerospace industry constitutes an important example of rapid and radical rebuilding of the organisation, something that has yet to be studied adequately. This paper analyses this restructuring and researches its effects on the major unions in the industry as well as their different types of response. The paper questions current strategy and union identity typologies as well as unions' prescriptive analysis of what their proper response to organisational restructuring is. It argues that any evaluation of the complexity of union activity and workplace relations must bear in mind the legacy of traditional forms of workplace unionism and the extent to which they can be adapted to face the «new flexible workplace» management strategies.

Key words: industrial rebuilding, aerospace industry, organizational restructuring, flexible workplace management strategies, industrial relations, unions' response.

1. INTRODUCCIÓN

La adopción de nuevas estrategias de gestión en los «centros de trabajo flexibles del futuro» (Ackers et al. 1996) ha generado bastante incertidumbre entre los sindicatos británicos. Por ejemplo Bacon y Storey (1996) han argumentado que la «fragmentación del colectivismo» que trajeron consigo los cambios en el mercado laboral, el mayor empleo de trabajadores temporales, el tamaño cada vez más reducido de las unidades de negocio y el uso cada vez mayor de las innovaciones en el trabajo tales como el trabajo en equipo, han erosionado la masa colectiva que sirvió de cimiento para la construcción de los sindicatos. Varios autores han construido tipologías de las distintas respuestas sindicales a dichos cambios. Hyman (1997a) por ejemplo, ha bosquejado distintos tipos de identidad sindical ideal que van desde el sindicato exclusivo por gremio al sindicalismo más inclusivo en forma de movimiento social. Undy et al. (1997) han construido modelos de estrategia sindical según los cambios en su lógica administrativa, democrática y política,

mientras Kelly (1996) propone un eje de política sindical basado en la moderación de la militancia utilizado de forma multidimensional para explicar las contradicciones y complejidades de las estrategias actuales de los sindicatos.

Estos modelos y estrategias propuestos tienden a presuponer que existe una coherencia en el seno de las organizaciones entre la dirección de los sindicatos nacionales, sus políticas y la actividad real en el centro del trabajo. En la realidad, puede haber tensiones y contradicciones grandes entre las posturas de política nacional y las estrategias seguidas por los activistas sindicales en sus centros de trabajo (Darlington 1994; Stewart y Vass 1998). Además, aunque haya varios estudios publicados sobre el efecto en los trabajadores de la reestructuración del centro de trabajo, sigue habiendo una curiosa falta de investigación sobre los efectos de la misma en la organización del sindicato en el centro de trabajo y en la respuesta sindical (Ackers et al. 1996; Black y McCabe 1997; Mueller et al. 2000).

El presente trabajo aborda esta laguna que existe en la literatura al examinar tanto la naturaleza de la «fragmentación del colectivismo» en la industria aerospacial del Reino Unido como las respuestas en el centro del trabajo por parte de los dos principales sindicatos de la industria, el AEEU y el MSF. Desde finales de la segunda guerra mundial, la industria aerospacial del Reino Unido ha estado caracterizada por una gran concentración de capital. Un pequeño núcleo de empresas aerospaciales civiles y de defensa se ha beneficiado de las distintas formas de intervención por parte del estado cuyo objetivo era el de asegurar la capacidad industrial para la defensa (Lovering 1990). Durante el período de la guerra fría, la gran demanda de productos de defensa y los generosos contratos de suministro del tipo «*cost-plus*» firmados con los sucesivos gobiernos del Reino Unido propiciaron un aumento de puestos de trabajo para trabajadores cualificados, así como el reconocimiento de los sindicatos y unas mejores condiciones laborales (Lovering 1990, 1986; Webb 1998). Desde mediados de los años ochenta cuando el gobierno del Reino Unido adoptó un enfoque neoliberal a la producción, seguido de la descongelación de las relaciones entre los dos bloques, dieron un vuelco las condiciones que favorecían la estabilidad organizativa en el sec-

tor. Las recesiones económicas cíclicas del mercado aerospacial, la privatización, la puesta en marcha de unos procedimientos de concurso para la asignación de los contratos de defensa y los sucesivos recortes en el presupuesto de defensa fueron, todos juntos, los catalizadores de una importante reestructuración organizativa.

Lovering (1998: 156) ha argumentado que sería difícil encontrar otro sector industrial en Gran Bretaña que haya sufrido una transformación tan radical, tan rápido y de tan gran alcance. Se destacan cinco elementos clave en la reestructuración:

1. Racionalización a gran escala de la fuerza laboral. Ha sido particularmente aguda entre los operarios, los técnicos y los niveles medios de gestión. Ha implicado despidos forzados masivos, inseguridad laboral y desánimo entre los trabajadores (Lloyd 1999); muchos de los trabajadores despedidos se han visto obligados a aceptar otros trabajos peor remunerados, de menor cualificación y de carácter menos permanente (Webb 1998).
2. Cambios estratégicos. Las empresas aerospaciales han transformado sus antiguos modelos de organización rígidos, burocráticos y jerárquicos en otros más flexibles, reflexivos, y sensibles al mercado, buscando una proyección internacional.
3. Procesos de cambio cultural. Estos procesos han implicado una transformación de la cultura de gestión militarista y burocrática en otra centrada en los recursos humanos que engloba la gama completa del discurso actual de nueva gestión².
4. Racionalización y consolidación de las tecnologías y la capacidad de producción. Ha supuesto la introducción de nuevas tecnologías, el uso de nuevas técnicas de control de producción y la reorganización de los trabajos en nuevas unidades de negocio. Además, las economías de escala que posibilitaron los acuerdos de capital mixto, las políticas de

² Por ejemplo, quien analiza rápidamente el reciente libro Jefe Ejecutivo de BA que describe este cambio cultural encontrará una plétora de términos provenientes de este discurso: «*drivers and enablers*», «*vision*», «*values*», «*leadership*», «*business excellence review*», «*customer value*», «*partnership value*», «*people value*», por nombrar sólo unos pocos.

fusión plena y el carácter cada vez más internacional y colaborativo de los proyectos civiles y de defensa han provocado una tendencia a la producción ajustada en serie, aunque siga basándose en aviones³ (Bradley y Pirie 1997).

5. Reforma de las relaciones laborales. El proceso de severa racionalización laboral junto con la purga de militantes sindicalistas minó la fuerza de las secciones sindicales de la industria y resultó en una tendencia a la individualización de los salarios y en una reducción del ámbito de las negociaciones colectivas. Las empresas aerospaciales también han introducido nuevas formas de organización de los trabajadores como por ejemplo el trabajo en equipo, y han adoptado diversas técnicas para lograr la implicación de los trabajadores en una búsqueda para mejorar su competitividad en el mercado.

A pesar de las crisis recurrentes en los mercados civiles y de defensa y la consiguiente vasta racionalización de las plantas y los puestos de trabajado, sería erróneo tratar a la industria aerospacial del Reino Unido como un ejemplo típico del declive de la producción. La industria sigue teniendo un gran peso en el rendimiento y la producción del Reino Unido. En 1998, el sector aerospacial tenía una facturación anual de unos 17 mil millones de libras, empleaba a unos 155.000 trabajadores, y aportaba dos mil seiscientos millones de libras a la balanza de pagos del Reino Unido (SBAC 2000). Por lo tanto, la industria aerospacial constituye un ejemplo importante de reestructuración rápida y radical de la organización —que aún tiene que ser estudiada adecuadamente. Este trabajo analiza esta reestructuración e investiga sus efectos en los principales sindicatos del sector, el AEEU y el MSF, y los distintos tipos de respuesta por parte de las secciones sindicales.

³ El éxito del consorcio Airbus Industrie (que incluye a British Aerospace, Aerospaciale, Dasa y Casa) sirve de ejemplo destacado. Airbus esperaba hacer entrega de 290 aviones en 1999 y los pedidos anuales de sus aviones más grandes eran de una media de 1000 en los años 1996, 1997 y 1998 (David Gow, *The Guardian* 3. 12. 98). Más recientemente, el gobierno del Reino Unido se ha comprometido con contratos por un valor de 5 billones de libras en dos proyectos importantes de colaboración en defensa: el misil europeo Meteor y el Airbus militar A400M.

Se examinan tres facetas clave del proceso de reestructuración:

1. La racionalización y la fragmentación de la fuerza laboral.
2. La descentralización y la atomización de las plantas.
3. El trabajo celular/en equipos.

El trabajo cuestiona las tipologías actuales de estrategia e identidad sindical y el análisis prescriptivo de la respuesta sindical adecuada a la reestructuración organizativa. Argumentamos que toda evaluación de la complejidad de la actividad sindical y de las relaciones en el centro de trabajo debe tener en cuenta el legado que son las formas tradicionales de sindicalismo en el centro de trabajo y debe examinar hasta qué punto éstas pueden adaptarse para enfrentarse a las estrategias de la dirección en el «nuevo centro de trabajo flexible».

2. METODOLOGÍA

Este trabajo estudia la reestructuración organizativa y las respuestas a nivel del centro de trabajo de los dos sindicatos más grandes del sector aerospacial: el AEEU representando principalmente a los trabajadores cualificados de la producción, tanto mecánicos como electricistas, y el MSF, representando sobre todo al personal técnico y a los ingenieros. La metodología utilizada incluyó una mezcla de técnicas de encuesta y de estudio de casos «mini» enfocados en el papel del delegado sindical y del representante del personal. Los datos fueron recabados en las ocho principales fábricas aerospaciales de Bristol y del suroeste de Inglaterra, que tienen una de las mayores concentraciones de actividad de diseño y producción aerospacial del Reino Unido (Webb 1998; WDP 1994).

El análisis se basa en datos cualitativos recabados mediante una serie de visitas a plantas y entrevistas grabadas a 18 representantes sindicales de la AEEU y a otros 18 delegados de la MSF; entrevistas complementarias a directores de personal y a sindicalistas liberados de la AEEU y de la MSF; y datos cuantitativos recabados mediante una encuesta postal realizada entre

Cuadro 1
Perfiles Empresa-Sindicato

Empresa	Producto	Plantilla Total (1999-2000)	Pico de la plantilla (Año)	Afiliación al AEEU y al MSF (Densidad)
Honeywell	Sistemas electrónicos e hidráulicos de control	1500	3000 (1990)	AEEU 700 (100%) MSF 168 (74%)
BAe Systems	Ensamblaje de alas del Airbus	4000	5800 (1990)	AEEU 850 (100%) MSF 710 (33%)
GKN-Westland, Helicopters & Aerospace	Helicópteros militares y civiles	5000	8500 (1987)	AEEU 700 (100%) (AEROSPACIAL) MSF 1350 (74%)
Messier-Dowty	Trenes de aterrizaje	950	2000 (1994)	AEEU 400 (98%) MSF 120 (40%)
Matra-BAe Dynamics/ BAe BASE	Ingeniería de sistemas GW	420 (Bristol) 650 (Plymouth)	4700 (1986) 1000 (1997)	Bristol: MSF 35 (12% - perdieron su reconocimiento) Plymouth: AEEU 190 (85%)
Matra Marconi Space	Hardware aeroespacial civil	350 (cierre previsto)	500 (1993)	MSF 180 (80%)
Rolls Royce Military Engines	Aero-motores militares	5249	13,000 (1978)	AEEU 1800 (100%) MSF 1700 (86%)
Smiths Industries, Civil & Defence	Instrumentos y ordenadores de avión	1500	3200 (1990)	AEEU 300 (100%) MSF 200 (33%)

127 representantes sindicales aeroespaciales de la AEEU y la MSF de las ocho plantas (57 de la AEEU y 70 de la MSF —con una respuesta del 40%) además de una encuesta adicional a 18 responsables de la AEEU y la MSF en las mismas plantas (6 de la AEEU y 12 de la MSF— con una respuesta del 100%).

El cuadro 1 ofrece un resumen del perfil de las ocho plantas aeroespaciales y de la organización sindical AEEU/MSF.

3. LA RACIONALIZACIÓN Y FRAGMENTACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

La preocupación por la seguridad en el empleo y la «supervivencia de la fábrica» constituye una limitación recurrente en la organización sindical del centro de trabajo en la industria aerospacial. En las fábricas del suroeste de Inglaterra, muchas plantillas se han visto reducidas en un 50% o más desde finales de los años ochenta. En cada planta que visitamos, se habían efectuado reducciones de plantilla importantes tanto de operarios como de personal técnico. Por ejemplo, durante el último decenio, se redujo la plantilla de operarios cualificados en BAe Systems de 2500 a 1200; en Rolls Royce de 4000 a 2104; y en Smiths Industries de 990 a 450. Los profesionales en áreas técnicas también han sufrido la ola de despidos. Entre los ejemplos más severos están Matra-BAe Dynamics, donde más de 3000 ingenieros y personal técnico y administrativo han sido despedidos desde finales de los años ochenta, y Matra Marconi Space que llevó a cabo un cierre por fases de su planta de Bristol durante el periodo de nuestro estudio. Dicha planta había empleaba a más de 200 ingenieros y científicos con títulos de posgrado.

Inevitablemente, esta racionalización de los trabajadores ha hecho daño a las secciones sindicales tanto del AEEU como del MSF. La AEEU perdió a todos sus representantes sindicales en BAe Systems con motivo del despido de 1995; el 75% de sus representantes en Rolls Royce fueron despedidos en el periodo 1991/92; entre 1990 y 1995, el número de representantes sindicales reconocidos en Smiths Industries se había reducido de 38 a tan sólo tres, y «un número desmesurado» de representantes de la AEEU en Messier-Dowty fueron despedidos. Las secciones sindicales de la MSF sufrieron unas pautas similares de pérdida de activistas y represalias. Durante el mismo periodo, muchos de los activistas destacados de la MSF Unity Left⁴ fueron selec-

⁴ MSF Unity Left (antes TASS Broad Left) es esencialmente una máquina para las elecciones que incluye a grupos de activistas, liberados o no, comprometidos con políticas de izquierda y de la clase obrera. Sus principales objetivos son el asegurar la elección de personas que apoyan a Unity Left para puestos regionales y nacionales clave así como el respaldo de las propuestas de Unity Left en el Congreso Nacional de MSF.

cionados para ser despedidos en BAe Dynamics (ahora Matra-BAe), GKN-Westland, Messier-Dowty y Smiths Industries; en 1991, todos y cada uno de los miembros del comité de representantes fueron despedidos en BAe Dynamics y posteriormente el sindicato perdió su reconocimiento.

Aunque ambos sindicatos consiguieron fallos a favor de algunos de estos activistas en las demandas presentadas ante la magistratura de trabajo y el tribunal supremo, fueron los supervivientes que quedaron en las fábricas los que se enfrentaron a la tarea vital de reconstruir sus secciones sindicales. Como dijo el responsable sindical de Rolls Royce:

Estabamos en una situación desesperada en 1992 cuando cerró la planta número uno; nos hicieron polvo. Tuvimos que rehacernos desde cero. Antes teníamos 72 delegados sindicales y acabaron con ellos.. Terminamos estando sólo 8 de nosotros en torno a la mesa. Lo que tuvimos que hacer fue reconstruir. Ya no quedaba nada. Todo se había perdido y tuvimos que reconstruirnos desde cero en cada planta.

Para finales del decenio, los supervivientes lo habían logrado en buena medida. En muchas fábricas, los representantes que quedaban fueron capaces de encontrar una conciencia sin-

Cuadro 2
La densidad de afiliación sindical
y la relación afiliados-representantes

	Densidad de afiliación: Fábricas aerospaciales (Media %)	Relación media afiliado-representante Fábricas aerospaciales
AEEU	98	30:1
MSF	60	45:1
Datos WERS 1998, establecimientos >500 empleados	42	53:1

dical latente y de construir nuevas redes de activistas y delegados. El cuadro 2 indica las medias de densidad sindical y las medias de la relación entre afiliados y representantes sindicales en las fábricas aerospaciales donde la AEEU y la MSF tenían reconocimiento. Hace una comparación entre estas cifras y las nacionales de la WERS para todos las entidades de 500 o más trabajadores. Los datos denotan fortaleza en cuanto a la organización representativa en las fábricas aerospaciales que supera con creces el promedio nacional. Esto en parte se debe a la fuerza del sindicalismo en el sector aerospacial, pero también es el resultado del esfuerzo concertado para reconstruir la organización sindical tras los despidos masivos. Las secciones sindicales de AEEU han mantenido de forma constante una densidad de afiliación muy alta con unos porcentajes de representación muy bajos. En el caso de MSF, los datos son menos regulares y las densidades van desde el 33 al 85% (en el caso de los sindicatos reconocidos) mientras que la relación entre afiliación-representación va desde 9 en Honeywell a 100 en BAe Systems y 120 en Messier-Dowty.

La inseguridad en el empleo generada por los sucesivos programas de despido se ha visto exacerbada por el recurso cada vez más frecuente por parte de los empresarios a subcontratar trabajadores y a transferir trabajos de sub-ensamblaje a países extranjeros. La subcontratación del diseños y la producción de algunos componentes importantes tiene una larga tradición en el sector aerospacial y hasta cierto punto se ha utilizado para abaratar los costes de producción y para debilitar la afiliación (Smith 1987). En el pasado, muchos de los subcontratistas de las fábricas del suroeste de Inglaterra tendían a estar ubicados en el Reino Unido, aunque a una cierta distancia de las fábricas (Boddy et al. 1986). Sin embargo, un nuevo énfasis en la internacionalización y en la ubicación, por motivos políticos, de parte de la producción en los principales mercados de exportación, ha llevado a que una mayor parte del trabajo en el sector aerospacial se realice fuera del Reino Unido, lo que a su vez ha llevado a la reestructuración de las empresas. Por ejemplo Bae, aprovechándose de la producción y ensamblaje de los componentes a nivel internacional, se ha convertido en especialista mundial en la integración de sistemas. (Lovering 1998: 162, 163).

En el cuestionario respondido por los representantes de las secciones sindicales, el 53% de los representantes de AEEU informaron del uso de la externalización de paquetes de trabajo frente al 23% de los representantes de la MSF, mientras que el 45% de los representantes de la AEEU informaron la subcontratación de trabajo frente al 43% de los representantes de la MSF. El mayor uso de la externalización y la subcontratación en las esferas de influencia de la AEEU refleja la internacionalización de los insumos de la producción en el sector. Sin embargo, muchos de los representantes de la AEEU se sentían impotentes para parar este proceso de globalización. Por ejemplo, durante el periodo de nuestro estudio, los representantes de BAe Systems y Rolls Royce MAL amenazaron con conflictos laborales por los planes de las empresas de subcontratar el trabajo de ensamblaje en Japón y en EE.UU. respectivamente. No obstante, en ambos casos, en un clima de «supervivencia de la fábrica», los representantes no confiaban en que sus afiliados apoyaran una acción laboral, aunque la transferencia del trabajo implicara, en el caso de Rolls Royce, la pérdida de 135 puestos de trabajo. Se ha descrito una situación parecida de impotencia en el sector de la construcción aeronáutica en Norteamérica, donde los sindicatos no han podido prevenir la «fuga de puestos de trabajo» debida a la internacionalización (Bluestone et al. 1981).

Los representantes de la AEEU adoptaron una postura más militante ante el aumento de los intentos de la empresa de gestionar las fluctuaciones del trabajo mediante la presencia de trabajadores subcontratados y de agencias de trabajo temporal in situ. Esto ocurrió en parte porque el uso visible de trabajadores subcontratados quizá sea lo que más pasiones levanta entre las filas de la empresa en un clima de despidos e inseguridad en el empleo. En BAe Systems, Rolls Royce MAL, Smiths Industries y Messier-Dowty, los representantes de la AEEU habían logrado bloquear todos los intentos de emplear a trabajadores temporales en la misma fábrica. Por ejemplo, desde que en 1989 concluyó el conflicto con el CSEU sobre el recorte en las horas de trabajo semanal, los representantes de la AEEU en la fábrica de BAe Systems de Bristol se habían negado a firmar un acuerdo de menos horas dado que la empresa quería introducir trabaja-

dores de agencias de trabajo temporal. Se negaron a tolerar ese tipo de flexibilidad laboral por considerarla, como dijo un delegado sindical, como una vía para crear «gitanos industriales» sin ninguna seguridad laboral. Todos los posteriores intentos de negociar un acuerdo sobre una semana laboral más corta fracasaron hasta 1997 —ocho años después de concluirse dicho conflicto— cuando la empresa por fin concedió que los trabajadores subcontratados sólo podrían utilizarse por acuerdo mutuo con los sindicatos de operarios manuales. En el momento de este estudio, no se estaban utilizando trabajadores subcontratados en las áreas de producción. El AEEU sólo estaba dispuesto a tolerar trabajadores provenientes de agencias si se introducían cantidades adicionales importantes de trabajo de producción.

Los representantes de la AEEU en Messier-Dowty habían resistido una presión análoga de la empresa para sancionar el uso de trabajadores provenientes de agencias durante los picos en el trabajo semanal:

Al principio la empresa intentaba vender la idea en las negociaciones, pero nosotros simplemente dijimos que nos uniríamos en masa y nos iríamos todos. Entonces recularon. Eso fue hace más o menos dos años. De vez en cuando sacan la misma historia. Hay mucho trabajo aquí, muchas horas extra. Y ellos te venden la moto diciendo «tenéis tantas horas extra, vamos a llamar a más trabajadores». Pero los curellos de la fábrica no lo aguantarían para nada. Dicen que han visto tantos sitios donde eso mina tu sueldo y tus condiciones de trabajo.

Se sancionó el uso de trabajadores con contrato temporal en dos fábricas. En BAe BASE, se aprobó el uso limitado de personal con contrato temporal con tal de que se intentara convertirlos después en indefinidos. En la fábrica de GKN-Westland, se ha empleado a más de 200 operarios manuales subcontratados para satisfacer los picos en la demanda de producción. No obstante, esta práctica está muy regulada por un acuerdo laboral con la AEEU sobre contratos de corta duración que incorpora medidas de protección mientras se sigue empleando a trabajadores temporales, tales como cualificación, igualdad de salarios

y condiciones laborales entre los trabajadores temporales y los fijos, garantías de trabajo indefinido o despido tras 12 meses de trabajo, y ningún despido forzoso.

Por lo tanto, aunque las secciones sindicales de la AEEU no podían ejercer más que un poco de influencia sobre la internacionalización y la externalización, muchos delegados sí que lograron mantener o bien una regulación o bien la exclusión del uso de trabajadores subcontratados o de agencias in situ para proteger así el trabajo de sus afiliados. En la encuesta, un 70% de los delegados de la AEEU indicaron que el uso de trabajadores con contrato temporal era objeto de negociación con la empresa y no meramente de consulta. En contraste, un 29% de los delegados de la MSF indicaron que el tema era objeto de negociación. Esto sorprende dado que históricamente, ha habido una mayor incidencia de subcontratación del diseño que de la producción en el sector aerospacial. También resulta sorprendente, dado que la subcontratación del diseño solía estar muy regulada por acuerdos de procedimiento, por el uso de subcontratas aprobadas por el MSF (tradicionalmente se imponían acuerdos de sindicación obligatoria) y por las prohibiciones de la subcontratación como primer paso en cualquier conflicto laboral. Sin embargo, ha habido un deterioro en la capacidad de MSF de ejercer su influencia en el empleo de trabajadores subcontratados y de agencias, lo que se debe en parte a los efectos de la legislación promulgada por el gobierno conservador que prohíbe la sindicación obligatoria y la acción secundaria. Se ha producido un cambio ideológico en MSF que se inclina hacia una mayor flexibilidad laboral. Antes de su fusión con MSF, TASS se oponía al uso y a la ampliación de la subcontratación porque quitaba empleo entre su base de afiliados en las plantas de ingeniería y porque podría utilizarse para socavar las condiciones de trabajo y los salarios (Smith 1987). El responsable principal de MSF en la industria aerospacial en el suroeste de Inglaterra explicó cómo se debilitó esta postura de oposición:

Creo que sería justo decir que desde los años ochenta, MSF ha hecho más flexible su postura sobre el uso de trabajadores subcontratados y yo he logrado cambiar la mentalidad de un número importante de delegados en el sec-

tor aerospacial. Lo que hemos reconocido es que si se quiere mantener la estabilidad en un núcleo de trabajadores, se necesita una mayor flexibilidad para posibilitar la gestión efectiva por parte de la empresa de los picos de trabajo. De verdad, dejar de trabajar y dar un portazo hoy en día puede ser mortal: hay que tener una mayor flexibilidad.

Una aceptación implícita de esta línea de argumentación de núcleo estable/periferia en el empleo quedó reflejada en la regularidad del empleo in situ de los subcontratados, una situación que hubiera sido un anatema para muchos sindicalistas de la MSF hace tan sólo diez años. Por ejemplo, el 10% de los trabajadores de la plantilla de Matra-Marconi Space comprendía diseñadores subcontratados; se empleaba a casi 500 trabajadores técnicos subcontratados en GKN-Westland; Honeywell empleó 30 de este tipo de trabajadores. Los representantes de MSF en Rolls Royce habían aceptado recientemente que se reclutara para trabajar in situ personal con contratos de corto plazo así como el uso de agencias de subcontratación, y un director de personal de BAe Systems desveló sus planes para asumir hasta 600 trabajadores subcontratados para sumarlos a los «ya muchos» contratados. Muchos de entre los representantes de MSF de los entrevistados parecían estar tranquilos ante su pérdida de control sobre estas prácticas. Según comentó un representante de BAe Systems:

No nos ha causado problemas. Con tal de que no se eche a nadie en beneficio de un subcontratado. Siempre hemos tenido un acuerdo sobre la subcontratación y nunca ha funcionado particularmente bien. Tenemos una revisión trimestral y se supone que la empresa tiene que venir a contarnos las necesidades que tiene, pero no lo hace siempre. No nos da guerra..

En resumidas cuentas, frente a la racionalización severa de la fuerza laboral y la pérdida de sindicalistas de los últimos diez años e incluso más, todos los sindicatos de AEEU y la mayoría de los de MSF han logrado mantener una densidad alta en la afiliación y una organización robusta de en su organización. Aunque ambos grupos se han visto impotentes a la hora de res-

ponder a la internacionalización y la externalización del trabajo, AEEU ha mantenido niveles importantes de influencia en el uso de trabajadores subcontratados in situ. En contraste, MSF ha abandonado algunos de sus controles históricos sobre los trabajadores subcontratados y ha mostrado su disposición para tolerar una mayor flexibilidad en los números a cambio de una mayor seguridad para los trabajadores.

4. LA DESCENTRALIZACIÓN Y LA ATOMIZACIÓN DE LAS PLANTAS

Aunque la negociación colectiva en el sector aerospacial del Reino Unido haya estado caracterizada siempre por la negociación de salarios independientes en cada planta, la decisión en 1989 del patronato de los ingenieros de dismantelar la negociación nacional CSEU-EEF sobre otras condiciones de trabajo agudizó el proceso de descentralización y creación de unidades locales (Pickard 1990). Durante los años noventa, la descentralización se intensificó mientras las empresas aerospaciales intentaban racionalizar su capacidad y crear entidades más flexibles y capaces de responder al mercado, convirtiendo para ello las fábricas en centros de «multi-beneficio». Los ingenieros aerospaciales argumentaban que el «entorno caótico» de las fluctuaciones del mercado requería una reestructuración de las fábricas, una reestructuración que implicaba la introducción de unidades de negocio de tamaño reducido, centros de excelencia en la producción y de trabajo celular, y que cada uno de ellos tenía que tener la agilidad suficiente para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes (Bradley y Pirie 1997; Blundell y Pirie 1997).

Los delegados entrevistados en cada planta informaron de que la gestión de la línea se ocupaba más de ciertos aspectos de las relaciones laborales. Los jefes de equipo y los supervisores estaban asumiendo más responsabilidades en temas como los problemas disciplinarios o las quejas, y estaban estableciendo nuevos contratos laborales para el personal nuevo y nuevos turnos. Además, un proceso de «atomización» en unidades de negocio dentro de las plantas había arraigado en cuatro de las

ocho empresas aeroespaciales visitadas. En la fábrica de Rolls Royce de Bristol, lo que había sido una sola planta de la *Military Engines Division* se había dividido en 12 unidades de negocios distintos, cada una basada o bien en un grupo de clientes o bien en unos procesos clave de montaje o de ingeniería. Los diferentes representantes sindicales describían estas unidades como «mini-fábricas» que operaban dentro de la fábrica principal; cada una tenía su propio Consejero Delegado, su propia jerarquía de dirección y su propio equipo de directores de recursos humanos. En BAe Systems de Bristol, había cinco unidades de negocio responsables para el diseño y la fabricación de las alas para cinco grupos aeronáuticos distintos. Además, había 14 Centros Operativos responsables de los distintos procesos de diseño, montaje e ingeniería, todos ellos responsables ante sus respectivas unidades de negocio y todos ellos responsables asimismo la rentabilidad y los costes. En BAe BASE en Plymouth, la fábrica, con una plantilla de tan sólo 650 trabajadores, fue dividida en cinco «cadenas de valor» distintas y autónomas, cada una de ellas responsable de un grupo clave de productos o de un proceso clave de fabricación, contratando cada una de ellas a sus propios trabajadores. Finalmente, en GKN-Westland, una sola planta de diseño y producción de helicópteros había sido dividida en dos divisiones, una más grande de helicópteros y otra más pequeña aeroespacial, que a su vez se separó en dos unidades de negocio autónomas responsables de la transmisión y estructura de los helicópteros. Dichas divisiones y unidades fueron a su vez subdivididas utilizando una estructura matricial que desmembraba la organización histórica funcional para instaurar unidades operativas por productos.

Tales cambios organizativos tienen unas ramificaciones claras para la organización de las relaciones laborales, la regulación de las condiciones de trabajo y la organización sindical a nivel de fábrica. Las secciones sindicales de AEEU y MSF respondieron de manera contrastada a los cambios. Mientras que los representantes de AEEU tendieron a mantener posturas de enfrentamiento y se organizaron conscientemente para mantener la regulación de las condiciones laborales en toda la fábrica, los de MSF tendieron a adoptar posturas más reactivas y aquiescentes.

Los distintos sindicatos de la AEEU no siempre adaptaban la misma postura en las relaciones entre sindicato y dirección. Por ejemplo, mientras que los representantes de AEEU en BAe BASE adoptaron una postura de cooperación ante las iniciativas de la dirección, sus homólogos de las fábricas más grandes, como la Rolls Royce, adaptaron una postura de enfrentamiento. No obstante, en todas las fábricas, los representantes de AEEU se negaron a tolerar el debilitamiento o la división en unidades y la descentralización de la regulación de las condiciones laborales de toda la fábrica. Los derechos de igualdad en el empleo y condiciones laborales para todos los afiliados, independientemente de su unidad de negocio, era uno de los principios que guiaba al colectivismo sindical. Un representante de AEEU de Rolls Royce resumía los problemas colaterales de la división en unidades:

Antes todo era de un sólo jefe y nosotros tratábamos todo. Ahora, cada una de aquellas unidades de negocio tiene su propio equipo de dirección. Por lo tanto, cuando tenemos convenios colectivos para la fábrica, si hay nueve de estos grupos de negocio distintos, tienes nueve respuestas diferentes. Claro, en algunos casos, ni siquiera viven aquí los jefes. Tienen su base en Escocia, Derby, Sunderland, o en alguna otra parte, cosa que ha hecho casi imposible nuestro trabajo. Ha influido en las relaciones laborales en la fábrica en el tema de acuerdos incumplidos, etc. Estos últimos tres años han sido una pesadilla total para nosotros y debo decir que va a peor.

Los sindicatos de AEEU respondieron a estos problemas adaptando su modelo tradicional de representación por delegados en base a grupos de trabajo para que la responsabilidad del delegado ante un superior jerárquico del sindicato tuviera precedencia sobre su representación de los afiliados locales. En cada una de las fábricas aerospaciales visitadas, los sindicatos de AEEU habían logrado mantener convenios únicos para toda la fábrica que abarcaban a todas las unidades de negocio y departamentos. En la mayoría de los casos, se había logrado mediante la restricción de la libertad de movimiento de los

delegados locales —y los gerentes de línea— al haberse impuesto una mayor responsabilidad de cara a una ejecutiva central de toda la fábrica que estaba compuesta por delegados veteranos. Uno de ellos, de Smiths Industries, resumía esta manera de funcionar:

Sí, el funcionamiento cotidiano está en manos de los gerentes de línea. Han sido descentralizados. Hemos respondido de esta manera. Lo ideal en este caso sería que si un gerente de línea pidiera algo a un delegado de fábrica, entonces no tendría la autoridad para tomar una decisión y tendría que venir al Comité de delegados de la fábrica o al Ejecutivo y nosotros tomaríamos la decisión. Insistimos en que el gerente vaya primero al delegado sindical, que viene a nosotros para consultar si está bien. Si damos el visto bueno, entonces lo pueden hacer.

Entonces, sí hemos conservado la responsabilidad. Entre el director y el enlace sindical que debe ir siempre al ejecutivo del sindicato antes de poder llevar a cabo una acción.. Lo seguimos controlando en un 100%. No pueden hacer nada, no pueden mover a los trabajadores sin nuestro permiso, no pueden trabajar más horas extra sin nuestro consentimiento. Nosotros mandamos. Aquí hay trabajo en condiciones.

Si un director con iniciativa intentaba tratar directamente con un delegado, la fuerza de la organización sindical en estas fábricas normalmente frustraba la iniciativa. Por ejemplo, un director de recursos humanos en Rolls Royce describía ocasiones en las que los directores de las unidades de negocios habían pedido reuniones con los delegados locales y siempre se encontraban con «19 o 20 enlaces del otro lado de la planta que irrumpían en la sala y se sentaban al otro lado de la mesa». En GKN-Westland, un intento por parte de la dirección de devolver la negociación colectiva a las unidades de negocio en 1996 se encontró la continua oposición y militancia de AEEU. En este caso, la dirección había dividido GKN-Westland en dos unidades de trabajo, la de transmisiones y la de estructuras de helicópteros, y había insistido en tener dos convenios colectivos separados y en retirar el reconocimiento al jefe sindical de la

planta de AEEU. Los representantes de AEEU respondieron con una votación de un 93% a favor de la huelga y organizaron, a lo largo de 10 semanas, una serie de huelgas de día y medio, huelgas por sección y la prohibición total de horas extra. El conflicto se resolvió cuando la dirección tuvo que consentir que un solo responsable sindical cubriera ambas unidades de negocios y un solo comité coordinador de delegados sindicales supervisara a los comités de ambas unidades. La acción laboral sostenida había preservado la regulación de las condiciones laborales aplicables a la fábrica en su conjunto.

La respuesta de las secciones sindicales de MSF a la atomización en unidades de negocio y a la descentralización fue aún más desigual y en general más débil que la de sus homólogos de AEEU. El proceso de reestructuración y división en unidades de negocio era percibido en general por los representantes de MSF como algo caprichoso y confuso, lo que tuvo su efecto destabilizador en la organización sindical de las fábricas. Un representante de MSF en BAe Systems se quejaba de los ciclos de comportamiento de la empresa que pasaba de estar a favor a estar en contra de los sindicatos, junto con los cambios en la dirección causados por la incesante reestructuración del negocio. Los representantes de MSF expresaron sentimientos similares en otras fábricas pero, a diferencia de los sindicatos de AEEU los representantes de MSF no hicieron gala de su vocación ni tampoco de su poder para prevenir una fragmentación de la negociación y la regulación cuando la empresa lo pidió. Por ejemplo, de entre las fábricas mejor organizadas de MSF, en Rolls Royce el representante más veterano de MSF se quejaba durante una entrevista en 1998 de que:

La semana pasada anunciaron otra reorganización que aún no nos queda clara. Los mismos directores no parecen entender todo su alcance. Pero parece que va aún más en este mismo sentido de los grupos de negocio... Nos es difícil ir al paso de la organización, la manera de cambiar de la empresa... y esta nueva organización nos pone otro obstáculo más y es que vamos a tener que volver a adaptarnos al nuevo funcionamiento de la empresa.

Para finales de 1999 ese mismo representante había indicado a la empresa su aceptación de la descentralización de la negociación colectiva y su transferencia a las unidades de negocio locales. De la misma manera, a diferencia de la oposición de AEEU descrita antes, la organización sindical de MSF en GKN-Westland había sido incapaz de movilizar una resistencia a la descentralización de la negociación colectiva a las unidades de negocio y su transferencia en 1996, lo que resultó no sólo en el desmembramiento de la regulación de las condiciones laborales de MSF para la fábrica en su conjunto, sino también en el debilitamiento del grupo de negociación de MSF, tal y como explicaba uno de sus representantes:

Más o menos un 90% de los operarios votaron a favor de tomar medidas para defender a su grupo de negociación y nuestros afiliados votaron totalmente al revés, era más o menos un 86% en contra de tomar ningún tipo de medida. De ahí que se rompiera nuestro grupo de negociación y el grupo de negociación de los operarios mantuviera su estructura, lo que demuestra lo estúpido y absurdo de la situación. No había ninguna necesidad real de romper que no fuera la de debilitar al grupo de negociación en su conjunto. Entonces nosotros [MSF] tenemos ahora un grupo que se siente intimidado. No vemos que tomar medidas vaya a ayudar a nuestra causa ni a producir ningún cambio y nos hemos desmoralizado mucho.

Esta respuesta más débil a la reestructuración organizativa de alguna manera es predecible teniendo en cuenta la menor incidencia de acción laboral que ha habido históricamente por parte de los trabajadores técnicos, su enfoque más instrumental del sindicalismo, y su falta de capacidad o voluntad para resistir a las actividades de reestructuración de la empresa (Carter 1988; Smith 1987; Smith y Whalley 1996). En los últimos años, estos puntos débiles se han visto exacerbados por el declive general del poder de los sindicatos, la individualización parcial de los sueldos de los trabajadores técnicos, y la acentuación de la preocupación por la carrera laboral. Como resultado, los distintos representantes de MSF en cinco de las ocho plantas informaron sobre las dificultades para reclutar activistas debido a las

Cuadro 3
Frecuencia de las reuniones de los delegados
y de sus reuniones con la dirección
(según los delegados veteranos de las fábricas n = 18)

	Una vez a la semana	Más de una vez a la semana	Mensual	Pocas veces al año
<i>Frecuencia de las reuniones de los delegados sindicales</i>				
representantes de AEEU	67%	33%	0%	0%
representantes de MSF	17%	33%	33%	17%
<i>Frecuencia de las reuniones con la dirección de la fábrica</i>				
representantes de AEEU	83%	17%	0%	0%
representantes de MSF	17%	25%	17%	42%

«presiones en el trabajo, la apatía y un cierto miedo», «la percepción de que hacerse representante sindical daña tu vida laboral», y «el sistema de méritos te hace víctima... pueden pasar años sin consigas ninguna remuneración por méritos». Todas estas limitaciones han impedido a los sindicatos de MSF la reorganización de sus representantes para conseguir el mismo grado de vigilancia de las acciones de la dirección descentralizada que la que lograron los representantes de AEEU. Los cuadros 3 y 4 muestran los indicadores cuantitativos de estas diferencias.

De varias maneras, estos datos indican una mayor actividad organizativa por parte de las secciones sindicales de AEEU. El cuadro 3 muestra que los representantes de AEEU tienen reuniones entre enlaces y con la dirección de la fábrica bastante más a menudo que sus homólogos de MSF. Esto puede deberse a una tradición de una actividad más intensa por parte de sindicatos de los operarios. No obstante, refleja también la determinación de AEEU en el contexto de la descentralización y atomización en unidades de negocio, de mantener la regulación sindical de las condiciones de trabajo en las fábricas en su con-

Cuadro 4
Cambios en el papel del delegado en los últimos años
(todos los delegados de fábricas aerospaciales, n = 127)

	De acuerdo	En desacuerdo	NS/NC
<i>Más difícil por una mayor presión en el trabajo</i> representantes de AEEU representantes de MSF	79% 86%	9% 4%	12% 10%
<i>Más negociaciones con los gerentes de línea</i> representantes de AEEU representantes de MSF	49% 27%	23% 41%	14% 33%
<i>Más negociaciones con la dirección ejecutiva</i> representantes de AEEU representantes de MSF	61% 51%	18% 29%	21% 20%
<i>Más comunicación con los afiliados</i> representantes de AEEU representantes de MSF	77% 54%	7% 18%	16% 28%
<i>Tiempo empleado en asuntos sindicales</i> representantes de AEEU representantes de MSF	10.1 horas por semana 5.9 horas por semana		

* contraste de Pearson significativo en el nivel 0.05;

** significativo en el nivel 0.001

junto. En primer lugar, mediante unas reuniones periódicas con la dirección, y en segundo lugar, al asegurar la responsabilidad de los delegados locales y la coordinación mediante reuniones más frecuentes de representantes. El cuadro 4 abunda en estas pruebas, mostrando varios indicadores de los cambios del papel de los delegados en los últimos años de reestructuración. Hay

diferencias importantes entre delegados de AEEU y MSF. Los delegados de ambos sindicatos han visto cómo su trabajo sindical se ha vuelto más difícil debido al aumento de la presión en el trabajo. Sin embargo, a pesar de esta dificultad, los delegados de AEEU emplean más tiempo en asuntos sindicales, se comunican más con sus afiliados, mantienen más negociaciones con la dirección ejecutiva, y bastantes más negociaciones con los gestores de línea.

En resumidas cuentas, la descentralización de la gestión y la atomización en unidades de trabajo han generado varios problemas para los sindicatos de los trabajadores del sector aerospacial. Estos datos cualitativos y cuantitativos sugieren que de los dos principales sindicatos del sector, AEEU ha respondido de manera más eficaz a los cambios gracias a un proceso de adaptación en la organización y a una renovación a nivel de fábrica.

5. TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es el tercer elemento clave de la reestructuración que se examina en este trabajo. El trabajo celular o trabajo en equipo, la flexibilidad de la fuerza laboral, los círculos de calidad/kaizen y las sesiones informativas de equipo habían sido introducidos en algunas áreas de trabajo en cada una de las ocho fábricas aerospaciales que se visitaron. El ochenta por ciento de los representantes de AEEU encuestados y el 64% de los delegados de MSF trabajaban en áreas con equipos; el 82% y el 52% respectivamente informaron de que se utilizaban medidas de flexibilización de la fuerza laboral; el 75% y el 55% respectivamente informaron de que se utilizaban círculos de calidad/kaizen; y el 96% y el 86% respectivamente informaron de que se utilizaban las sesiones informativas de equipo.

Se ha escrito mucho sobre el efecto del trabajo en equipo en el proceso laboral y en la regulación laboral pero se ha escrito mucho menos sobre su efecto en la organización sindical. De hecho, la reasignación de la división del trabajo y el despliegue de la fuerza laboral tiene implicaciones importantes para la organización de las secciones sindicales de la industria aerospa-

cial. Dicha organización se ha construido tradicionalmente en torno a delimitaciones por función y por oficio tanto entre los operarios como entre los técnicos. La forma de trabajo en equipo que se introdujo y prevalecía en las fábricas de AEEU fue el llamado trabajo celular. La atomización de fábricas enteras en distintas unidades de negocio y centros de operaciones se vio exacerbada por la conversión de una organización basada en las funciones (talleres de ensamblaje, de ajuste, de torneado, de fresa, etc.) en células multi-funcionales responsables de distintas familias de productos, de distintos grupos de sub-ensamblaje, o de procesos clave multifuncionales, como por ejemplo las células del departamento de herramientas. En la mayor parte de las fábricas, estos cambios se introdujeron en los años noventa. El tamaño de la célula iba de entre cuatro a veinte trabajadores de producción, cada uno de ellos con una categoría distinta asignada según su competencia, y cada célula estaba sujeta a una supervisión a varios niveles que comprendía un supervisor o líder de equipo, un responsable de célula a cargo de un grupo de células, y un director del centro de operaciones/departamento. La mayor parte de los delegados de AEEU que fueron entrevistados creían que el cambio clave que se había producido en su proceso laboral era la ampliación de las tareas mediante una combinación de *multi-tasking*, autoinspección y asunción de la responsabilidad de la calidad y la cantidad de la producción. En algunos casos, se creía que la introducción del trabajo celular por oficio producía además una disminución de la cualificación profesional al enfocar la organización del trabajo por funciones y espacialmente (Martinez Lucio et al. 2000). Por ejemplo, un representante de Rolls Royce comentó:

Ahora tenemos una estructura basada en categorías y competencias NVQ y a menudo la empresa no quiere formar completamente a nuestra gente, quiere formar para las tareas y no para el oficio. Limitan las capacidades de algunos de nuestros trabajadores porque estás obligado a quedarte con un trabajo determinado en una sección determinada haciendo una tarea determinada o trabajando en un componente determinado. La idea de *multi-skilling* es un engaño; si se tiene un sistema celular que hace engranajes cónicos y todo lo que haces en toda tu vida es

hacer engranajes cónicos mientras que con nuestra estructura anterior podías hacer cajas de cambio, bastidores, hélices, lo que fuera. Tenías un trabajo más diversificado y el nivel de habilidades requeridos era más alto, también el nivel de interés. Eras un verdadero artesano.

Dicha reorganización del proceso del trabajo llevó a una modificación importante en la antigua división del trabajo por oficio y función en torno al cual se había fraguado el sistema de representación de delegados por departamento de AEEU. Sin la vigilancia de los delegados, y con una reorganización de la representación, la nueva forma de trabajo en células sentó las condiciones para minar la influencia que tenían los delegados sindicales en los cambios en el trabajo y en las condiciones impuestas la dirección local, tal y como indica en términos claros el representante de Messier-Dowty:

Hay una diferencia bárbara en nuestras posibilidades de influir en las pautas de trabajo.. Mientras que antes, la dirección siempre venía a los comités de trabajo para hablar de los temas, los cambios de horario, las pautas de trabajo, del despliegue de la fuerza laboral y ese tipo de temas, ahora ya no vienen. Ahora lo intentan conseguir por la puerta trasera, intentan conseguir que un equipo o dos acepten cambios sin implicar para nada al sindicato. Desde luego, ha hecho nuestro trabajo mucho más difícil. Son listos los de la dirección, lo que hacen es que fichan a diferentes personas para probar distintas formas de trabajo, como por ejemplo un equipo puede irse antes si trabajan durante la hora de comer para terminar un encargo urgente, cambian los horarios así para que acepten. Claro los tíos entran al trapo, les gusta la flexibilidad, pero no siempre ven los mayores peligros.

En cada fábrica, los delegados de AEEU han respondido a esta amenaza mediante una reorganización de su representación por grupos de trabajo. En la mayoría de los casos, esto ha implicado modificaciones en los procedimientos de los acuerdos para que cada delegado tenga el derecho a representar y a

entrar en grupos de células. Tal y como explicó un representante:

Tenemos delegados sindicales en la mayor parte de las células. Hay que tener en cuenta que es por eso que se les llama delegados de planta. No caemos en la trampa de llamarles delegados de sección ni delegados de célula. No. Son delegados de fábrica. Para nosotros, si un delegado sale elegido, es elegido por todos los afiliados de ese grupo de negocio. De lo que se trata es de que, si es elegido por los afiliados de transmisiones, y hay cuatro células, entonces es delegado de todas esas células, no sólo la célula donde trabaja. Entonces tiene derecho a ir de una célula a otra e insistimos en ello ante la empresa.

La introducción de líderes de equipo en la planta supuso otra amenaza más a la influencia que tenían los delegados en estas fábricas. El papel del líder de equipo ha sido descrito de distintas formas como encargado de ejecutar la política de la empresa (Kenney y Florida 1993), como el de gestionar «las alteraciones» de la rutina y del flujo del trabajo (Delbridge et al. 2000), y de facilitar y asesorar al personal (Hales 2000). Sin embargo, desde el punto de vista de un delegado sindical, los líderes de equipo también pueden ser percibidos como personas que asumen un papel más ambiguo, siendo a la vez compañeros y directores (Danford 1999; Durand 1999). En BAe BASE y GKN-Westland, el papel tradicional del capataz se mantenía aunque había elementos de autogestión en BAe BASE. No obstante, en otras plantas los representantes de AEEU tenían que vérselas con el nuevo papel de líder de equipo de trabajo. Por ejemplo, en Smiths Industries y BAe Systems, se temía que la introducción de un papel híbrido, medio trabajador, medio director creara resentimiento y animadversión en los equipos e incluso que llegara a minar el papel representativo del delegado sindical. Los representantes de Smiths Industries respondieron a dicha amenaza logrando impedir la introducción de líderes de equipo:

Nunca habríamos pasado por el aro. De ninguna manera habríamos aceptado que un operario les dijera a otros

operarios lo que tenían que hacer. A lo mejor estamos anticuados, pero estamos acostumbrados a tener un capataz. Siguen estando todos los capataces. Simplemente los han colocado de apoyo a las células. Ellos son los que están para gestionar y no nosotros, y no creo que debamos llegar a mandar entre nosotros ni a disciplinarnos los unos a los otros porque rompería filas y habría peleas entre compañeros y sería una guerra sucia. Nunca llegará a ocurrir.

En BAe Systems, la AEEU logró reducir y controlar las facetas de dirección del líder de equipo de tres maneras. En primer lugar, llegó a un acuerdo que eliminó su facultad de imponer disciplina y aseguró que los líderes de equipo dedicaran la mayor parte de su tiempo en el trabajo de producción. Segundo, lograron el derecho de reconocimiento para los líderes de equipo colocándolos así bajo el control de los delegados sindicales (anteriormente, MSF representaba a los capataces por separado). Tercero, lograron un nuevo acuerdo de comunicación que admitía a una representación de los delegados sindicales en todas las sesiones informativas entre la dirección y los líderes de equipo y en todas las sesiones informativas de los equipos de trabajo. También permitían a los enlaces revisar el contenido de todas las comunicaciones en cascada.

Sin embargo, en Messier-Dowty y Rolls Royce, la introducción de unos líderes de célula más autónomos con funciones de gestión supuso una amenaza aún mayor a la ascendente de los delegados sindicales. Por ejemplo en 1997 la dirección de Messier-Dowty decidió «profesionalizar» el papel de líder de célula contratando a jóvenes titulados en lugar de a trabajadores de la fábrica. Comentó un delegado veterano de AEEU:

¡Estos jóvenes recién salidos de la universidad no tienen ni idea de relaciones laborales! No tendría que reírme. Es bastante triste la cosa. He intentado lograr que la empresa asegure que cuando se traiga un líder de célula del exterior, se le dé un cursillo intensivo de relaciones laborales y sobre los procedimientos y acuerdos que tenemos. Nunca lo han hecho. Como resultado, tengo más conflictos ahora que estamos divididos en células y hay diferentes equipos que se cruzan y nuevos líderes de fue-

ra. Tengo más conflictos ahora que nunca. Cosas como la disciplina, el absentismo, cómo despliegan a los trabajadores. Esto es una pesadilla para nosotros.

La AEEU respondió a estas nuevas condiciones de supervisión mostrando su disponibilidad para poner en marcha formas no oficiales de acción laboral, lo que puso límites al proceso de descentralización de la dirección y a ciertas decisiones arbitrarias de líderes de equipo, capataces y gestores de línea. Con la excepción de los delegados más aquiescentes en BAe BASE, todos los representantes de AEEU de las demás plantas aerospaciales contaban del uso recurrente de acciones no oficiales. La forma más común era el negarse a hacer horas extra, llamada de diferentes maneras según la fábrica; «el baile de Morris» (BAe Systems), «ir de compras» (GKN-Westland) e «ir de pesca» (Messier-Dowty y Smiths Industries). En Smiths Industries, el «ir de pesca» había arraigado hasta tal punto que el responsable sindical de AEEU llevaba su caña de pescar a unas concentraciones masivas como señal de su decisión:

Hace algunos años, llegué un viernes por la mañana y dentro de mi despacho sindical veo que alguien me ha traído una caña de pescar. ¡No sabría pescar si lo intentara! Ahora, cuando tenemos reunión de fábrica, llevo mi caña de pescar y ya no tengo que decirles nada. Alguien pregunta ¿entonces vamos de pesca? Y digo ¡tu mismo! Lo hemos hecho así hace poco. La empresa intentaba imponer ciertas prácticas sin hablar antes con nosotros. Teníamos nuestra reunión de fábrica y decíamos que lo sentíamos, que no íbamos a ninguna parte con eso y alguien dijo «entonces tendremos que ir de pesca» ... Pero en cuanto vas de pesca, ya ves, ellos [la dirección] llaman a tu puerta para hablarte. Es solo entonces cuando escuchan.

Los enlaces de AEEU también organizaron otras medidas como negarse a asistir a sesiones informativas de equipo, o negarse a cumplir con las nuevas pautas de trabajo. Por ejemplo, cuando la dirección de Messier-Dowty introdujo un nuevo procedimiento de fichaje electrónico para contabilizar el tiempo dedicado por los operarios a las distintas tareas, se descubría

que el no seguir dicho procedimiento podía poner en peligro el sistema de control la producción de la empresa. Según explicó un delegado:

La última vez que lo hicimos, tardaron tres días en darse cuenta de que no utilizábamos el sistema. Teníamos un nuevo líder de célula que decía a los tíos que no estaban tirando de su peso. Los líderes utilizaban el sistema para ver la velocidad de trabajo de los compañeros. Durante años tuvimos un acuerdo que decía que cuando entrara en vigor el sistema electrónico, nunca seríamos castigados por nuestros tiempos de trabajo. El líder de célula leyó la hoja informática impresa, dijo que el tío tenía dos horas de retraso en el trabajo, y le echó una bronca. El tío me vino y me preguntó ¿qué hacemos? Dije que estaba en sus manos. Yo sugiero que no utilizéis el sistema, y así lo hicieron. La dirección tardó tres días en darse cuenta de que nadie estaba fichando. Ese líder de célula fue trasladado a ingeniería.

Algunos trabajadores técnicos de MSF sufrieron los efectos del trabajo en células en la fábrica. Sin embargo, el cambio fundamental para la mayoría de los afiliados de MSF vino con la introducción del trabajo integrado en equipo basado en proyectos (IPT) en las áreas de diseño y planificación. Se introdujeron los equipos de proyecto en diferentes etapas en los años noventa. Dichos equipos tienen dos objetivos fundamentales. En primer lugar, deben crear un entorno multi-funcional que apoye la calidad del diseño y la facilidad de producción en las primeras fases. En segundo lugar, deben reducir el ciclo de desarrollo de un proyecto desde su concepción hasta su producción inicial. Los equipos de proyecto tienen distintas formas. Los equipos más duraderos están inspirados en la pauta japonesa de constituir un grupo de ingenieros con distintas funciones que luego son asignados a un proyecto de desarrollo desde el principio hasta el final. Otros equipos de proyecto pueden tener objetivos concretos de una duración limitada y pueden utilizarse sólo de manera ad hoc para resolver problemas puntuales. Un equipo de proyecto típico en el sector espacial incluiría a ingenieros de desarrollo, de diseño, y de resistencias,

delineantes, ingenieros de planificación y de producción, gestores de proyecto, y personal de suministros.

La mayor parte de los representantes de MSF creían que el trabajo en equipo no había alterado de forma significativa el proceso de trabajo de los operarios técnicos en cuanto a sus habilidades y tareas, aunque en el contexto de la racionalización de los trabajadores, sí que se esperaba que los trabajadores hicieran una mayor cantidad de paquetes de trabajo más rápidamente. Sin embargo, esta nueva forma de utilizar a los operarios técnicos sí que creó dos problemas organizativos importantes para los diferentes sindicatos de MSP en el sector. En primer lugar, se hizo obsoleta la organización de los representantes mediante un sistema de comité de oficinas (definido así por el libro de normas de MSF). La introducción de los equipos de proyecto atomizaba, y en algunos casos desmantelaba las oficinas que eran típicamente grandes y basados en las distintas funciones. Como constataba un representante de MSF en Rolls Royce:

Teníamos un despacho de dibujo (Design Office) con cientos de tíos colgados ahí detrás de mesas de dibujo. Teníamos un despacho de resistencias con unos 80 tíos colgados ahí delante de sus PCs. Y un despacho de detalles con otros 120 sentados delante de sus mesas. Y lo que hizo la dirección fue dividirlo todo en equipos integrados de proyecto de manera que si estás diseñando un componente en lugar de hacer las cosas de manera secuencial, o sea, diseño, resistencia, detalle, y luego vuelta a empezar, la idea es tenerles a todos en torno a la misma mesa para hacer todos los elementos del diseño a la vez mientras que antes teníamos un despacho de diseño bastante bien organizado, ahora se está dividido en grupos y de hecho hemos tenido que reflexionar mucho para adaptar nuestra organización a lo que hace la empresa.

En segundo lugar, dicha atomización de la organización se vio exacerbada por un aumento importante de los desplazamientos en la distribución de la fuerza laboral. Se esperaba que tanto los ingenieros como otros técnicos que pasasen de un equipo a otro, de una oficina a otra, según la dinámica de la gestión de proyectos por equipo. Estos cambios tenían serias

repercusiones en la organización sindical de la fábrica y en el número mínimo de activistas necesario para representar y movilizar a las filas. Como explicaba un representante de MSF en BAe Systems:

Estamos constantemente cambiándonos de sitio. Desde que pusieron en marcha los equipos integrados [en 1996], hemos tenido una migración de gente casi constante. Ahora tenemos una fuerza laboral que está constantemente moviéndose de acá para allá, de allá para acá, lo que te hace la vida difícil si quieres mantener el contacto con la gente. Significa que los diseñadores, cuando antes teníamos mayoría afiliados en el departamento de diseño, ahora están dispersos por toda la fábrica, y así es mucho más difícil de atenderles como colectivo desde el punto de vista sindical porque están atomizados... Necesitamos un montón de representantes si queremos cubrir toda la fuerza laboral en condiciones. Y eso es algo que simplemente no tenemos.

En nuestro estudio, constatamos que a diferencia de sus homólogos de AEEU, los sindicalistas de MSF no han logrado reorganizar su sistema de representación para responder a la reestructuración y la fragmentación causadas por el trabajo en equipo. Esto se debe en parte al aumento de la presión en el trabajo que sufren los activistas sindicales, lo que en algunas fábricas se debe a que no se captan suficientes activistas, pero también se puede achacar a una renuencia a cambiar la mentalidad de «despacho de diseño», como dijo un representante. Estos procesos han permitido a la patronal de la industria aeroespacial debilitar la influencia de MSF en las relaciones de empleo. Por ejemplo, en BAe Systems, la empresa logró circunvalar un acuerdo poco común de MSF sobre la subcontratación que requería la consulta y aprobación previa del equipo. Esto se logró porque no había representantes suficientes para asegurar que se aplicara el acuerdo y para influir en los afiliados de MSF:

Si la dirección quiere un contratista, se supone que tiene que juntar al equipo y explicar por qué. Luego el equipo puede decir que no, que pueden hacer horas extras, o

hacer las cosas de tal o de tal manera para conseguir lo mismo. Así es el acuerdo. Eso es lo que se supone que tiene que ocurrir. Pero no lo hacen. La dirección simplemente coge el teléfono y llama al contratista y viene y los tíos acaban diciendo «pues vale, tampoco queríamos hacer ese trabajo» o lo que sea. Nunca vienen a mí, por muchas veces que se lo diga, para decirme «Oye, tenemos un contratista ¿lo sabías?... Para cuando yo me entero, ya es tarde».

La investigación sí que descubrió en algunas fábricas algunos ejemplos de sindicalismo participativo y de movilización de afiliados de MSF, enfocado en asuntos tradicionales de negociación colectiva tales como remuneración y consultas de cara a los despidos. No obstante, a diferencia de entre sus homólogos de AEEU, no se encontró ningún dato que mostrara un intento por parte de los representantes de MSF de establecer un papel en la organización del trabajo técnico, ni de reorganizarse de manera consciente como respuesta a la reestructuración. Tampoco eran proclives los representantes de MSF a organizar una acción laboral para ocuparse a las iniciativas de la dirección local. A pesar de la reestructuración organizativa en la industria aeroespacial, los activistas de MSF siguen mostrándose despreocupados de cara a la reforma de sus procesos laborales (Smith y Whalley 1996). Las observaciones en base a las entrevistas están apoyadas por los indicadores cuantitativos de la encuesta presentados en el Cuadro 5.

Estos datos dan un indicio del grado de influencia que tienen los delegados sobre ciertos aspectos de las relaciones de empleo. En las áreas de negociación de AEEU, era más probable que la remuneración, los cambios de las pautas de trabajo y el uso de personal con contrato temporal negociasen con la dirección en vez de ser simplemente consultados, en comparación con las de MSF. Esto era sobretodo para los cambios de pautas de trabajo y para el uso de personal con contrato temporal. Además, con el uso de categorías «colapsadas» de tipo alguna/mucha influencia y poca/ninguna influencia, los datos muestran que los delegados de AEEU creían que ejercían un grado de influencia significativamente superior que los de MSF en sus propias áreas de trabajo.

Cuadro 5
Influencia de los delegados en asuntos laborales claves
(total de delegados del sector aerospacial, n = 127)

	Por negociación	Por consulta
<i>¿Cómo se establece el salario?***</i> representantes de AEEU representantes de MSF	98% 74%	2% 26%
<i>¿Cómo se establecen las pautas de trabajo?**</i> representantes de AEEU representantes de MSF	82% 58%	18% 42%
<i>¿Cómo se decide sobre el empleo de personal con contratos temporales?***</i> representantes de AEEU representantes de MSF	70% 29%	30% 71%
	Alguna o mucha influencia	Poca o ninguna influencia
<i>¿Cuánta influencia tienen sobre el salario de los afiliados?</i> representantes de AEEU representantes de MSF	61% 45%	39% 55%
<i>¿Cuánta influencia tienen sobre los puestos de trabajo y las condiciones laborales en su área?**</i> representantes de AEEU representantes MSF	83% 58%	17% 42%

* contraste de Pearson significativo en el nivel 0.05;

** significativo en el nivel 0.005;

*** significativo en el nivel 0.001.

6. COMENTARIOS Y CONCLUSIONES

La reestructuración relativamente reciente de las fábricas del Reino Unido tiene unas implicaciones importantes en la forma

de sindicalismo adoptado por los sindicatos reconocidos en la industria basado en el centro de trabajo. Dicha reestructuración constituye un ejemplo fundamental de la «atomización del colectivismo» descrito por Bacon y Storey (1996). Es decir, el proceso de la racionalización de los trabajadores, el trabajo en equipo, la descentralización de la dirección y la atomización de los departamentos así como de los límites entre funciones han venido todos a debilitar la base tradicional colectiva de los sindicatos en el sector aerospacial. Dicho de otra manera, han desencadenado un cambio en el despliegue del trabajador colectivo en dichas entidades capitalistas.

Siguiendo en la tradición managerial, muchos autores han supuesto que la adopción de tales innovaciones organizativas debe excluir inevitablemente cualquier procedimiento alternativo de los sindicatos tanto como la renovación sindical por vía tradicional. Un resumen de una crítica de estas posturas se puede encontrar en Stewart y Vass 1998. Los sindicatos, para sobrevivir, deben brindar su apoyo y comprometerse con los objetivos de la empresa en el centro de trabajo. Los mismos Bacon y Storey aplican este enfoque. Por ejemplo, como respuesta a la dimensión atomizadora de las nuevas prácticas de la dirección, se argumenta que los sindicatos necesitan incorporar temas de trabajadores individuales en sus estrategias de negociación. Y si la nueva dimensión colectiva de las innovaciones organizativas supone un reto para los sindicatos como fuente de lealtad y de identificación colectiva, entonces los sindicatos necesitan adoptar una estrategia de socios, lo que puede engendrar un compromiso doble por parte de los trabajadores, hacia la empresa y hacia el sindicato (1996, pp. 70-72). También se ha argumentado que la respuesta típica de los sindicatos británicos a las innovaciones organizativas en los sectores de producción ha estado marcada por una falta de estrategia clara o coherente, pues su comportamiento era en buena medida reactivo, defensivo y con una falta de enfoque. Una historia de aceptación sin crítica de las fuerzas de producción y, más recientemente, de la lógica de las nuevas innovaciones de la empresa queda reflejado en la orientación «produccionista» de sindicatos tales como la AEEU (Thompson y Wallace 1994: 58). Ya sean «reaccionistas y produccionistas» como sugieren estos autores, o

«proactivas y pro-partenariado», como prefieren catalogarlas los autores más direccionales, el resultado de estas posturas en la forma de funcionar de las secciones sindicales tarde o temprano lleva al cumplimiento de los objetivos de la empresa en cuanto a la organización del trabajo.

El análisis de este trabajo de la respuesta de los dos mayores sindicatos de ingeniería del Reino Unido al cambio tanto radical como rápido en la organización del sector aerospacial sugiere una realidad un tanto más compleja y contradictoria. La actividad de las secciones sindicales dependerá en parte de las relaciones complejas dentro de la fábrica y de los antecedentes y las tradiciones de la organización (Fairbrother 2000). Las reacciones de las distintas secciones sindicales de AEEU y MSF en las fábricas del sector aerospacial fueron moldeadas por los legados y tradiciones sindicales ya existentes, y por el carácter de las mismas innovaciones de la empresa; todo ello tuvo mucho más peso que la política o identidad nacional de los sindicatos en cuestión.

A nivel nacional, MSF ha dado prioridad a las técnicas tradicionales de organización y participación de los afiliados en la formulación de su política actual (Carter 2000). Sin embargo, la respuesta de las distintas secciones sindicales a la reestructuración organizativa en el sector aerospacial —donde más afiliación tiene ese sindicato— ha sido en buena medida reactiva y en muchos casos hasta pasiva. Los datos presentados en este trabajo muestran solo un éxito parcial en la reconstrucción de la organización sindical en las fábricas tras un severo recorte de puestos de trabajado. En cuatro de las ocho plantas visitadas, las secciones de MSF gozaban de unas densidades de afiliación relativamente altas y de una proporción entre afiliados y delegados incluso más alta que sus homólogos de AEEU. Sin embargo, en las cuatro plantas restantes, las secciones sindicales de MSF habían sido seriamente socavadas: las densidades de afiliación estaban muy por debajo del 50% y faltaban delegados. Además, en el contexto de las estrategias de los empresarios para conseguir una mayor flexibilidad por parte de los trabajadores y para abaratar su coste mediante un mayor uso de la subcontratación y la externalización, las secciones de MSF estaban casi por ceder su potestad histórica de regulación del trabajo subcontratado. Las secciones de MSF tampoco fueron capaces

de responder ni de adaptarse a la atomización de las fronteras tradicionales de los departamentos y a la descentralización de la dirección que vino con la reestructuración empresarial, a la división del negocio en unidades y al trabajo en equipo. En muchos casos, esta inacción resultó en un debilitamiento de la influencia sindical en algunos aspectos de las relaciones laborales tales como reformas en el trabajo y la merma de su capacidad para limitar el poder de decisión de la dirección en temas de personal técnico.

El fracaso general de las secciones sindicales de MSF para entablar un diálogo con o responder a la reestructuración en el centro de trabajo y a las reformas del proceso laboral no puede atribuirse sólo a una frágil organización ni a un liderazgo deficiente, pues en algunas plantas tales carencias brillaban por su ausencia. Se debe atribuir tanto a la debilidad en la afiliación de los ingenieros y los trabajadores técnicos como a las formas tradicionales de organización sindical en las áreas técnicas. Los sindicatos de ingenieros y las asociaciones profesionales rara vez han ejercido su influencia en el despliegue de la fuerza laboral ni en la organización del trabajo técnico, pues sus afiliados no han estado sujetos a las fronteras y delimitaciones que lo facilitarían (Smith and Whalley 1996). Además, en el contexto de una mayor competencia en la búsqueda de afiliados en el sector de la producción en el Reino Unido entre los años setenta y los ochenta, los sindicatos técnicos adaptaron sus políticas a una ideología «profesional-científica». Como constata Smith (1987), ello implicaba prescindir de la captación de afiliados utilizando un enfoque de militancia para sustituirlo con otro enfoque, la «captación mediante la autonomía», enfoque que hacía hincapié en la autonomía de los ingenieros profesionales y en el hecho de que estaban separados de los trabajadores de ingeniería que eran más militantes. Quizá no sea ninguna casualidad que un estudio reciente que profundiza en los efectos de las prácticas empresariales actuales en los trabajadores técnicos afiliados no haga ninguna mención a la participación de los sindicatos en la reestructuración del trabajo (McGovern 1998).

Estos antecedentes y tradiciones han limitado la posibilidad de aparición de nuevos enfoques de organización de las secciones sindicales, enfoques que podrían facilitar la oposición

de MSF, o en todo caso su influencia en la reestructuración del trabajo. Tanto las tradiciones como la actual actividad de las secciones sindicales de AEEU vienen a contrastar de forma marcada con las de MSF. A nivel nacional, la AEEU está entre los principales proponentes de establecer una relación de socios con los empresarios y con el gobierno. Sus políticas «produccionistas» admiten que las empresas necesitan buscar continuamente un aumento de la eficacia, con tal de que se implique al sindicato y a sus afiliados en este proceso mediante el trabajo en equipo, la formación y el *multi-skilling*. Como dijo un liberado de AEEU:

Nuestras políticas [de cooperación] están bien desarrolladas y las aplicamos con ahínco.. De hecho estamos en una situación en la que podríamos decir al empresario, «mira, tú no tienes la facultad de reciclar para buscar eficiencia, lo podemos hacer nosotros, lo pueden hacer nuestros afiliados, pero lo que te decimos es que a cambio hay que compartir las ganancias una vez que se cuantifiquen.» A eso le llamamos “compartir el valor”».

En la mayoría de los casos, las secciones sindicales de AEEU en las fábricas del sector aerospacial adoptaron una política bien distinta a esta política nacional. En lugar de cooperar con el a priori de conseguir ganancias gracias a la eficiencia, las secciones sindicales de AEEU en la mayoría de los casos lograron adaptar sus formas tradicionales de organización y representación de los afiliados para poder «hacer frente al cambio» y no aceptarlo (Stewart y Vass 1998), lo que puso límites a los empresarios a la hora de intentar imponer sus condiciones.

Comparado con las de MSF, las secciones sindicales de AEEU se enfrentaron en los años noventa a unos recortes más severos del número de puestos de trabajo a una mayor pérdida de activistas y sin embargo tuvieron mucho más éxito en la reconstrucción de su organización sindical y de su base de activistas. Ello refleja una consciencia sindical más fuerte entre los operarios en las fábricas y también una tradición robusta de participación sindical. Esta nueva fortaleza sindical les ha permitido a las secciones sindicales de AEEU mantener su oposición a la

subcontratación de trabajadores in situ, aunque al igual que sus homólogos de MSF tampoco han logrado parar la externalización del trabajo hacia el extranjero y la consiguiente pérdida de puestos de trabajo. Una consciencia sindical que perduraba en las áreas de AEEU también ha mantenido el igualitarismo que apoya los derechos y condiciones de igualdad en el empleo para todos los afiliados, sea cual fuere su departamento o equipo. Los intentos de los empresarios de desregular las condiciones en la fábrica en su conjunto mediante la división en unidades de negocio y la introducción del trabajo en equipo supuso una amenaza importante a estos principios, constituyendo una forma particular de «régimen de empleo específico según la empresa», que requiere que los sindicatos desarrollen estructuras descentralizadas y robustas (Hyman 1997b). Los enlaces de AEEU respondieron con una adaptación a las nuevas condiciones, lo que implicó volver a forjar el modelo tradicional del delegado sindical (de ingeniería) como figura responsable sobre todo ante su propio grupo de trabajo (Clegg 1970). Habida cuenta del actual equilibrio de poder entre empresarios y trabajadores que sigue favoreciendo a los primeros, la representación sindical atomizada basada en los grupos de trabajo puede facilitar la aplicación por parte de los empresarios de sus condiciones en el lugar de producción, en el seno de los equipos y en las unidades de negocio. Los delegados de AEEU adaptaron y llegaron a fortalecer esta estructura muy descentralizada poniendo el acento en la responsabilidad de los delegados ante un ejecutivo sindical para todos las unidades de negocio en lugar de ante los afiliados locales (y debilitando la influencia de los gestores de línea). Además, a diferencia de las secciones sindicales de MSF, los delegados de AEEU cooperaron con las políticas de trabajo en equipo, reorganizando su representación por grupos de trabajo para asegurarse que cada equipo tuviera un delegado representándole, oponiéndose cuando no limitando las funciones de dirección de los líderes de equipo y de los nuevos supervisores, y poniendo en marcha acciones laborales oficiosas para limitar aún más las posibilidades de los empresarios de imponerse, manteniendo así su influencia en los cambios de las pautas de trabajo. Las adaptaciones que hizo AEEU en su forma tradicional de representación descentralizada basada en

grupos constituye lo que Fairbrother (2000) ha conceptualizado como un «seccionalismo beneficioso», es decir, que los afiliados ya sea divididos por su función o por equipos están organizados por delegados que actúan de manera concertada con otros delegados, un tipo de organización que sienta una base de un sindicalismo más participativo.

Los modelos de estrategia sindical en un entorno de reestructuración de empresas capitalistas tienden a subestimar la complejidad del comportamiento sindical de los trabajadores y por lo tanto a generar estereotipos engañosos y tópicos sobre la identidad sindical. De la misma manera, las versiones «manageriales» del papel adecuado para los sindicatos en los «centros de trabajo flexibles del futuro» tienden a fortalecer dichos estereotipos al suponer que sólo ciertas formas de sindicalismo cooperativo pueden sobrevivir en los nuevos entornos de relaciones laborales. El análisis de este estudio del sindicalismo en la industria aerospacial reestructurada del Reino Unido destaca una mayor complejidad del comportamiento sindical que la que admiten estos modelos y prescripciones, una complejidad que tiene en cuenta tanto las tradiciones organizativas de los sindicatos como los cambios actuales. Nosotros sostenemos que las secciones sindicales aparentemente «pro-organizativas» de MSF no han sido capaces de trabajar con la política de reestructuración organizativa dado que siguen atrapadas en sus tradiciones históricas de división en secciones por «oficios» y «categoría». En contraste, las secciones sindicales de AEEU, aparentemente «produccionistas» y «nuevos realistas» se han beneficiado de una renovación organizativa en el sector aerospacial por haber sabido adaptar su forma tradicional de sindicalismo para enfrentarse a los retos de la reestructuración. Quizá se precipitan los que destacan como modelo de renovación sindical a los sindicatos «tradicionales» por sector de producción.

Bibliografía

ACKERS, P.; SMITH, C.; SMITH, P. (1996): «Against all odds? British trade unions in the new workplace», in Ackers, P Smith C. and

- Smith P. (eds.) *The New Workplace and Trade Unionism*, London: Routledge.
- BACON, N.; STOREY, P. (1996): «Individualism and collectivism and the changing role of trade unions», in Ackers, P Smith C. and Smith P. (eds.) *The New Workplace and Trade Unionism*, London: Routledge.
- BLACK, J.; MCCABE, D. (1997): «*Jointism and the role of the workplace union in the autocomponents industry*», *New Technology Work and Employment*, 13: 1, 29-42.
- BLUESTONE, B.; JORDAN, P.; SULLIVAN, M. (1981): *Aircraft Industry Dynamics: an analysis of competition, capital and labor*, Auburn House.
- BLUNDELL, P.; PIRIE, C. (1997): «Response to the challenge», in *The Manufacturing Challenge in Aerospace*, IMechE Seminar Publication, Bury St Edmunds: The Institution of Mechanical Engineers.
- BODDY, M.; LOVERING, J.; BASSETT, K. (1986): *Sunbelt City? A study of economic change in Britain's M4 growth corridor*, Oxford: Oxford University Press.
- BRADLEY, R.; PIRIE, C. (1997): «Set the scene and outline the change» in *The Manufacturing Challenge in Aerospace*, IMechE Seminar Publication, Bury St Edmunds: The Institution of Mechanical Engineers.
- CARTER, B. (2000): «Adoption of the Organising Model in British Trade Unions: Some Evidence from Manufacturing, Science and Finance», *Work Employment and Society*, 14, 1, 117-136.
- CARTER, B. (1988): «Trade Unionism and the New Middle Class: The Case of ASTMS», in Armstrong, P. Carter, B. Smith, C. and Nichols, T. (eds) *White Collar Workers Trade Unions and Class*, London: Croom Helm.
- CLEGG, H. A. (1970): *The System of Industrial Relations in Great Britain*, Oxford: Basil Blackwell.
- DANFORD, A. (1999): *Japanese Management Techniques and British Workers*, London: Mansells.
- DARLINGTON, R. (1994): *The Dynamics of Workplace Unionism*, London: Mansells.
- DELBRIDGE, R.; LOWE, J.; OLIVER, N. (2000): «Worker autonomy in lean teams: evidence from the world automotive components industry», in Procter, S. and Mueller, F. (eds.) *Teamworking*, Basingstoke: Macmillan.
- DURAND, J.-P. (1999): «The Diversity of Employee Relationships», in Durand, J.-P. Stewart, P. and Castillo, J. J. (eds.) *Teamwork in the Automobile Industry*, Basingstoke: Macmillan.

- FAIRBROTHER, P. (2000): *Trade Unions at the Crossroads*, London: Mansell.
- HALES, C. (2000): «Management and Empowerment programmes», *Work, Employment and Society*, 14: 3, pp. 501-519
- HYMAN, R. (1997a) «Changing Union Identities in Europe» in Leisink, P. Van Leemput, J. and Vilroxx, J. (eds.), *The Challenges to Trade Unions in Europe: Innovation or Adaptation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- HYMAN, R. (1997b) «The Future of Employee Representation», *British Journal of Industrial Relations*, 35: 3, pp. 309-336.
- KELLY, J. (1996): «Union Militancy and Social Partnership» in Ackers, P. Smith C. and Smith P. (eds.) *The New Workplace and Trade Unionism*, London: Routledge.
- KENNEY, M.; FLORIDA, R. (1993), *Beyond Mass Production: The Japanese System and its Transfer to the U. S.*, Oxford: Oxford University Press.
- LLOYD, C. (1999): «Regulating Employment: Implications for Skill Development in the Aerospace Industry», *European Journal of Industrial Relations*, 5: 2, pp. 163-185.
- LOVERING, J. (1998): «Opening Pandora's Box: De facto industrial policy and the British defence industry», in Delbridge, R. and Lowe, J. (eds.) *Manufacturing Transition*, London: Routledge.
- LOVERING, J. (1990): «Military Expenditure and the restructuring of capitalism: the military industry in Britain», *Cambridge Journal of Economics*, 14: 453-467.
- LOVERING, J. (1986): «The Restructuring of the Defence Industries and the Role of the State», University of Bristol, School for Advanced Urban Studies Working Paper 59, Bristol.
- MARTINEZ LUCIO, M.; JENKINS, J.; NOON, M. (2000): «Management strategy, union identity and oppositionalism: teamwork in the Royal Mail», in Procter, S. and Mueller, F. (eds.) *Teamworking*, Basingstoke: Macmillan.
- MCGOVERN, P. (1998): *HRM, Technical Workers and the Multinational Corporation*, London: Routledge.
- MUELLER, F.; PROCTOR, S.; BUCHANAN, D. (2000): «Teamworking in its contexts(s): Antecedents, nature and dimensions» *Human Relations* 53: 11, 1387-1424.
- PICKARD, J. (1990): «Engineering tools up for local bargaining», *Personnel Management*, March 1990.
- SMITH, C. (1987): *Technical Workers: Class, Labour and Trade Unionism*, Basingstoke: Macmillan.

- SMITH C.; WHALLEY P. (1996): «Engineers in Britain: a study in persistence» in Meiskins P. and Smith C. (eds.) *Engineering Labour*, London: Verso.
- STEWART, P.; WASS, V. (1998): «From “embrace and change” to «engage and change»: trade union renewal and the new management strategies in the UK automotive industry?» *New Technology, Work and Employment* 13: 2, 77-93
- THOMPSON, P.; WALLACE, T. (1994): «Trade Unions and Organisational Innovation», *Employee Relations*, 16: 2, pp. 55-64.
- UNDY, R.; FOSH, P.; MARIN, R.; MORRIS, H.; SMITH, P. (1997): «British Trade Unions» Strategies in a Hostile Environment 1980-1993», in Leisink, P. Van Leemput, J. and Vilrokk, J. (eds.), *The Challenges to Trade Unions in Europe: Innovation or Adaptation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- WEBB, T. (1998): *The Armour-Plated Ostrich: The Hidden Costs of Britain's Addiction to the Arms Business*, London: Comerford & Miller.
- WESTERN DEVELOPMENT PARTNERSHIP (1994): «Securing our future —the aerospace industry in and around Avon», July 1994.