

PRODUCTIVISMO Y CENTRALIDAD DE LA FÁBRICA EN ITALIA. DOS SECUENCIAS HISTÓRICAS EXCEPCIONALES: 1945-48 Y 1969-71

Ferruccio Ricciardi

Centre Maurice Halbwachs (CNRS-EHESS-ENS)

Resumen: Raramente a lo largo de la historia del capitalismo industrial los trabajadores han tomado la iniciativa para tratar de dirimir qué y cómo se produce. En tales casos suelen aparecer a la vez nuevas formas de representación de los trabajadores junto a tentativas de control obrero. Esto significa la puesta en cuestión del equilibrio de las relaciones entre capital y trabajo. En este artículo se abordan dos de estos casos de la Italia posterior a la Segunda Guerra Mundial. Se trata de la fábrica de Alfa Romeo de Milán y la Dalmine, en Lombardía. El caso de Alfa Romeo se sitúa temporalmente justo tras el final de la guerra, mientras que el conflicto de Dalmine se produce en el contexto del *Otoño Caliente* italiano. Ni en Alfa Romeo ni en Dalmine los trabajadores lograron sus objetivos, aunque ambas *derrotas* se tradujeron en nuevos derechos laborales.

Palabras clave: organización del trabajo, consejo de fábrica, control obrero, conflictividad laboral, Italia

Summary: Over the history of industrial capitalism, workers rarely have taken the initiative to try to resolve what and how it is produce. In such cases often appear alongside new forms of representation of workers with workers' control attempts. This means the questioning of the balance of relations between capital and labor. In this article we study two of these cases of post-World War II Italy. This is the Alfa Romeo factory in Milan and Dalmine, in Lombardia. Alfa Romeo case is placed temporarily just after the end of the war, while the conflict in Dalmine takes place in the context of the Italian *Hot Autumn*. Neither Alfa Romeo nor Dalmine workers achieved their objectives, but both defeats were translated into new labour rights

Recibido: 11 de mayo de 2014. Aceptado: 26 de mayo de 2014

Key words: work organization, works council, workers' control, labour unrest, Italy

En su libro-manifiesto *La città del lavoro* de 1997, traducido a diversos idiomas (incluido el español), el sindicalista e intelectual italiano Bruno Trentin se interrogaba sobre la paradoja histórica de la izquierda (sindical y política) europea; es decir la aceptación de una sustancial remuneración (bajo el concepto de compensaciones salariales y políticas redistributivas) a cambio del silencio frente a la definición del contenido del trabajo y su organización¹. El análisis de Trentin, siguiendo a Simon Weil y Georges Friedmann, cuestionaba la *religión de las fuerzas productivas* que había llevado a la sistemática remoción del tema de la libertad del trabajo en las ideologías dominantes y en la actitud del movimiento obrero. En otros términos, la renuncia por parte de las organizaciones de los trabajadores a concebir el *trabajo* como un objeto de confrontación y lucha dentro del espacio privado de la empresa, había contribuido a eliminar de la acción sindical el derecho a buscar en la actividad laboral su propia realización participando en las decisiones tomadas en el lugar de trabajo, renunciando asimismo a conciliar libertad y subordinación, y justificando la ficción jurídica del contrato de trabajo (el trabajo como mercancía intercambiable en el mercado del trabajo del que el empresario puede disponer libremente)².

La crítica de Trentin –que la falta del compromiso social fordista por la mundialización y financiarización de la economía ha hecho aun más actual– implica la centralidad de la noción de productivismo dentro de las culturas del trabajo como expresión del movimiento obrero del siglo XX, en Italia así como en los principales países del occidente industrializado³. Las referencias intelectuales y materiales ligadas a la tradición del trabajo industrial que se ha desarrollado en conexión con el nacimiento del movimiento obrero corroboraban la visión de una sociedad capaz de mantener sus premisas de progreso civil y de justicia social. La cultura obrerista típica de las cen-

¹ TRENTIN, B: *La città del lavoro. Sinistra e crisi del fordismo*. Milán, Feltrinelli, 1997 (traducción al castellano: *La ciudad del trabajo. Izquierda y crisis del fordismo*. Madrid, Fundación 1º de Mayo, 2013).

² Sobre la paradoja de la subordinación jurídica del contrato de trabajo, ver SUPLOT, A., *Critique du droit du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, 2007.

³ Entendemos aquí el productivismo como la tendencia a buscar el aumento del volumen y ritmos de la producción, principio que sigue alimentando la ideología del crecimiento, como fundamento de las principales corrientes de la economía política (ver ASKENAZY, P.: *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*. Paris, Le Seuil, 2004).

trales sindicales y de los partidos de izquierda, basada en valores como el orgullo del trabajo, la disciplina y la clase, ha constituido el prisma para interpretar la sociedad y las esperanzas de cambio de las clases subalternas.

Dentro de esta perspectiva, la autoridad técnica del trabajo era función de la autoridad moral, en la medida en que esta última era la expresión de la competencia técnica, como valor reconocido en el ámbito social del mundo laboral. De ahí que los obreros calificados y los militantes del sindicato tuvieran la posibilidad de encontrar un terreno común con los técnicos y los ingenieros formados con el mito de Taylor y Ford.

La fábrica -y su intrínseca racionalidad- representaba para estos *productores* al mismo tiempo un instrumento al servicio del desarrollo económico y de la emancipación social. De esta manera, incluso en las fases de movilización, el conflicto nunca se produjo más allá de los límites que supusieran la anulación de cualquier forma de empeño productivo. A pesar de que la fábrica fuese considerada el lugar de la explotación y que el empresario fuese visto como un parásito, la fábrica era al fin y al cabo –al menos en opinión de las organizaciones mayoritarias del movimiento obrero– como el lugar positivo donde el trabajo producía una utilidad social⁴.

Durante mucho tiempo, esta declinación corporativista del productivismo ha chocado con las dificultades del movimiento obrero para integrarse dentro del dispositivo de las democracias de tipo liberal. Sobre todo en un país como Italia caracterizado, después de la Segunda Guerra Mundial, por la presencia de un fuerte Partido Comunista, las dificultades políticas y sociales debidas a la Guerra Fría y finalmente por el pluralismo sindical y la fragmentación de las reivindicaciones sociales. De este modo, la participación de los trabajadores en la democracia se ha expresado *también* a través del arma del conflicto, sin perjuicio de la experiencia de formas de cogestión -como en Alemania- o de prácticas de negociación muy sólidas -como en los países de la Europa del Norte-⁵.

Así, por un lado, durante el clima de colaboración de la *Reconstrucción* los esfuerzos de los interlocutores sociales se dirigían hacia el objetivo de mejorar

⁴ Una síntesis de la cultura industrialista que caracteriza el mundo del trabajo en Italia durante todo el siglo XX, en BERTA, G.: *L'Italia delle fabbriche. Genealogie ed esperienze dell'industrialismo nel Novecento*. Bolonia, Il Mulino, 2001.

⁵ Sobre las diferentes trayectorias del sindicalismo europeo, ver entre otros, PIGENET, M., PASTURE, P. y ROBERT, J.L. (eds.): *L'apogée des syndicalismes en Europe occidentale 1960-1985*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2005.

la disciplina de la producción. Sin embargo la explosión del conflicto industrial en los años siguientes, sobre todo durante el *largo* '68, ha evidenciado las contradicciones de la estrategia productivista llevada a cabo por las organizaciones de los trabajadores desde perspectivas muy distintas⁶. La afirmación del sindicalismo industrial y de su proyecto de extender los derechos de ciudadanía al mundo del trabajo, aparecerán con el tiempo cada vez más frágiles, frente a la rotura de los paradigmas socioeconómicos dominantes -el compromiso fordista, el estado social, la centralidad política de los obreros y sus portavoces, etcétera- y a la falta de un proyecto de transformación de las relaciones sociales que era su substrato⁷.

En el intento de buscar un reconocimiento a alguna forma de derechos y poderes, las organizaciones de los trabajadores italianos han seguido subrayando el hecho de que la colaboración no era posible sin participación. Mientras los empresarios no han dejado de defender como prerrogativas propias el monopolio del mando en la empresa, las asociaciones y los gremios, las *Camere del lavoro* y los sindicatos han reivindicado, desde siempre, el reconocimiento de las formas de participación en las decisiones relativas a la gestión del personal y, en unos casos, en el control de la producción. Desde las primeras formas de *posicionamiento de clase* a principio del siglo XX (el llamado *closed-shop* que otorgaba de hecho la contratación del personal a las organizaciones que representaban a los trabajadores) hasta las formas de colaboración propuestas por el corporativismo fascista y los experimentos de formas de co-gestión y participación en la posguerra, muchos han sido los intentos de cortar el nudo del productivismo obrero, es decir, de garantizar la integración de los trabajadores en un sistema capitalista que se quería transformar de forma radical e incluso abatir⁸.

En la historia italiana de la segunda mitad del siglo XX, esta paradoja ha sido puesta a prueba por lo menos en dos ocasiones. Estas ocasiones se caracterizan no solo por

⁶ Sobre esta cuestión las principales centrales sindicales italianas se diferencian entre sí. Por un lado, la CGIL, de inspiración marxista, pugna por un *productivismo de sistema* para la realización de un progreso de la economía en su conjunto; por otro, la CISL de inspiración católico-liberal defiende un *productivismo industrial* más atento a las exigencias de las empresas y al desarrollo de la contratación en la misma (ver BERTA, G.: "La produttività nella storia del movimento sindacale", *Industria e sindacato*. 1982, n° 11, pp. 2-8).

⁷ ACCORNERO, A.: *Era il secolo del lavoro*. Bologna, Il Mulino, 2000.

⁸ MUSSO, S.: "Il consenso necessario. Collaborazione, conflitto, partecipazione nei rapporti di lavoro in Italia", *Zapruder. Rivista di storia della conflittualità sociale*. 2011, n° 24, pp. 146-153.

la voluntad de los trabajadores de renovar en profundidad su propia representación, sino también de incidir en el contenido y organización del trabajo. Se trata en concreto de la experiencia de los consejos de gestión en la posguerra y de los consejos de fábrica en los años posteriores al 68. Dos momentos, que distanciados veinte años entre sí, han puesto sobre la mesa una inédita forma de *democracia industrial*. Se trata del intento de concebir de nuevo la cualificación del trabajo industrial, las relaciones sociales que la sustentan y, en términos más amplios, el significado político de la *colaboración necesaria* entre empresa y trabajadores. La historiografía italiana suele referirse a estos dos momentos como dos *ocasiones perdidas* para la consolidación de un sistema de relaciones industriales sustentado en reglas compartidas por todos los agentes sociales⁹. No obstante, se trata también de dos momentos que pueden situarse en la aspiración universal al *control obrero* -del trabajo, la producción, las relaciones económicas, etcétera- que desde siempre atraviesa el movimiento obrero y no solo en Italia¹⁰. Dos ejemplos concretos -las fábricas de metal de Alfa Romeo en Milán y de Dalmine cerca de Bérgamo en Lombardía-, nos ayudarán a explicar un fenómeno complejo y ambivalente como el productivismo obrero, en el que las aspiraciones de autonomía y emancipación conviven con los vínculos de la subordinación y colaboración.

Un experimento de democracia industrial: el consejo de gestión de Alfa Romeo (1945-1948)

Después de la Segunda Guerra Mundial, en muchos países de Europa occidental se experimentaron antiguas y nuevas formas de democracia industrial, en el intento de conseguir la reconstrucción económica a través de la cooperación entre los agentes sociales y la pacificación de las relaciones sociales¹¹. En Alemania, bajo el control de las fuerzas aliadas, se fue recuperando la fórmula del *mitbestimmung* (cogestión) que

⁹ MAGNANI, M.: “Alla ricerca di regole nelle relazioni industriali: breve storia di due fallimenti”, en BARCA, F. (ed.), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*. Roma, Donzelli, 1997, pp. 501-544.

¹⁰ La literatura sobre el *control obrero* es demasiado extensa como para resumirse aquí. Ver, de todas formas, HOFFROGE, Ralf: en <http://www.workerscontrol.net/authors/ralf-hoffrogge>.

¹¹ Sobre las distintas formas de *democracia industrial* en Europa, véase, por ejemplo, HÜBNER, J.B.: *Worker participation. A comparative study of the Netherlands, the Federal Republic of Germany and United Kingdom*. Leiden, Druk Breugelsdijk, 1981; INDUSTRIAL DEMOCRACY IN EUROPE-INTERNATIONAL RESEARCH GROUP: *Industrial democracy in Europe revisited*, Oxford, Oxford University Press, 1993; KNUDSEN, H.: *Employee participation in Europe*, Londres, Sage, 1995.

ya se había experimentado durante la República de Weimar. En Francia se crearon por ley los *conseil d'entreprise* -consejos de empresa-, mientras que en Italia, el *Comitato di Liberazione Alta Italia*, durante la fase de transición entre el final del Fascismo y el nacimiento de la República, promulgó el decreto que introduce los consejos de gestión, nunca transformado en ley por el Estado.

Los consejos de gestión, que repetían la experiencia de socialización de las empresas del final de la dictadura, fueron transformados por los partidos democráticos en instrumentos de *colaboración en la gestión de la empresa* dentro del proceso de reconstrucción económica, en una perspectiva que defendía una fuerte coordinación pública de la economía junto al control de las empresas por los obreros y sus representantes¹². En 1945 ya había un centenar de consejos en los mayores centros industriales del Norte: 298 en Lombardía, 73 en Piamonte y 42 en Liguria. Los consejos de gestión eran expresión de un nuevo *poder obrero* para una *colaboración constructiva* propuesta por las fuerzas antifascistas en el intento de contribuir a salvar el país. Tenían una función consultiva en asuntos de organización del trabajo y gestión del personal en las fábricas. Aunque la falta de reconocimiento jurídico limitó, de hecho, su dimensión política, los consejos constituyeron espacios inéditos de colaboración profesional, capaces de eliminar las divisiones políticas y sindicales dentro del mundo del trabajo¹³.

La experiencia del consejo de gestión de Alfa Romeo en Milán, una fábrica que justo después de la guerra conoció una profunda crisis productiva y financiera -ya que al problema de la reconversión industrial en tiempo de paz se sumó el problema del exceso de mano de obra y de la escasa productividad-, sirve aquí de ejemplo para investigar las lógicas de compromiso que se desarrollaron en el terreno de las relaciones laborales, dentro del clima supuestamente de consenso de la reconstrucción. La crónica de la vida en la fábrica tal como demuestran los archivos del consejo de gestión

¹² La legislación social fascista de 1944, al final de la Segunda Guerra Mundial, se ha mantenido solo en la parte que se refiere a los consejos de gestión, organismos que, en origen, debían reunir a los representantes sindicales de los trabajadores y de la patronal. El proyecto de ley que habría tenido que disciplinar los consejos de gestión, concebido por el Ministro de Industria, Morandi, en 1946, no se aprobó nunca.

¹³ Sobre el origen y evolución de los consejos de gestión en Italia, LANZARDO, L.: *Classe operaia e Partito comunista alla Fiat. La strategia della collaborazione, 1945-1949*. Turín, Einaudi, 1971; MORELLI, U.: *Il Consigli di gestione dalla Liberazione ai primi anni cinquanta*. Turín, Einaudi, 1977; PETRILLO, G.: "Imprese, tecnici e Stato nella breve vita dei Consigli di gestione", en DE LUCA, G. (ed.): *Pensare l'Italia nuova: la cultura economica milanese tra corporativismo e ricostruzione*. Milán, Franco Angeli, 1997, pp. 453-478.

de esta empresa nos muestra una situación compleja, en la que el objetivo del control del trabajo refleja unas aspiraciones técnicas, profesionales y políticas.

La composición del primer consejo de gestión en diciembre de 1945 parece confirmar el espíritu de colaboración entre los diferentes actores dentro de Alfa Romeo: un espíritu que, según el presidente de la sociedad, Pasquale Gallo, era la premisa de una idea de *colaboración productivista* compartida. Sus miembros eran militantes de los partidos políticos, técnicos e ingenieros, representantes de las distintas secciones de la factoría. Más concretamente, había cuatro empleados, de los que dos ejercían como directivos; tres ingenieros y apenas dos obreros.

En las primeras reuniones del consejo, las reivindicaciones de los trabajadores fueron tomadas en cuenta solo en la medida en que permitieron mejorar el funcionamiento de la fábrica. Las opiniones de la dirección, a menudo, encontraron el acuerdo de los miembros del consejo, tanto por lo que se refiere a las cuestiones ligadas a la formación de los controladores de los costes como en lo concerniente a la reorganización de la sección de mecánica¹⁴. Desde luego, el mismo Gallo afirmaba que el consejo tenía que funcionar ante de todo como una *escuela* para formar los nuevos jefes de la fábrica¹⁵.

El primer resultado de esta colaboración es un acuerdo firmado en julio de 1947 para establecer las retribuciones a destajo, en el que el consejo intervino para mediar entre la dirección y los representantes sindicales. Así fue posible introducir el trabajo a destajo *normal* –el *tempo normal* es el tiempo empleado por un obrero con buenas capacidades profesionales que trabaja con continuidad con ritmos normales, para terminar una operación de forma excelente– con el fin de mejorar la productividad y reducir los costes de producción, abriendo el camino a una primera forma de racionalización del trabajo de tipo taylorista¹⁶.

A pesar de ello, no faltaron las tensiones en una situación extremadamente vulnerable, caracterizada por la escasez de recursos y la desorganización administrativa. Los gastos de consumo -hierro, herramienta, material para la fabricación, mantenimien-

¹⁴ *Appunti sulle riunioni dei giorni 8 novembre 1946 e successivi*. Noviembre 1946. Fondazione ISEC, Sesto San Giovanni (desde ahora: ISEC), III, Alfa Romeo, Fondo Consejo de Gestión, 1/1.

¹⁵ *Acta*, 31 octubre 1947, p. 3. ISEC, III, Alfa Romeo, Fondo consejo de gestión, 1/1.

¹⁶ *Verbale d'accordo "Retribuzione a cottimo"*, 1 julio 1947. Archivio del Lavoro, Sesto San Giovanni (desde ahora: AL), Alfa Romeo, Archivio del Consejo de Gestión y Comisión Interna, 31/1..

to, etcétera-, por ejemplo, seguían aumentando sin que los responsables de las distintas secciones pudiesen hacer algo para evitarlo. Al contrario, la amplia autonomía de la que éstos gozaban, a partir de un esquema de tipo *federativo* inaugurado después del conflicto bélico, daba lugar a una tendencia general al despilfarro. Eso era lo que denunciaron más de una vez los técnicos mismos de la oficina de *análisis de costes*, cuyas cifras se triplicaron entre 1946 y 1948¹⁷. Desde luego las diferentes secciones pedían los materiales que necesitaban sin verificar sus existencias en los almacenes. Muchas veces, por temor a quedar sin ellos, sus peticiones iban más allá de las necesidades reales. De esta manera otras secciones tenían que detener su funcionamiento a la espera de que los materiales fueran comprados de nuevo¹⁸.

La crisis de la organización de la producción en los años posteriores a la Guerra no se refiere solo a las denuncias de los ingenieros y técnicos de proyecto ante el consejo de gestión de los jefes de mecánica y carrocería que intervienen de manera arbitraria en la construcción y ensamblaje de las piezas. Por el contrario, el descontento es general. Las acusaciones en estos meses difíciles se refieren también a la llamada *aristocracia* de la fábrica (desde la rotura del chasis de un nuevo modelo a los retrasos en la fabricación del cambio de velocidades) y acaban por salir incluso en la prensa nacional¹⁹. Por su parte, la dirección, no toma la defensa de los proyectistas, en razón de una legitimidad de una autoridad ganada en el desarrollo cotidiano del proceso de fabricación -uno de los técnicos involucrado en el *affaire*, el ingeniero Finotti, es un autodidacta que ha entrado en la fábrica en los años treinta como obrero-. De este modo Gallo afirmaría: *¿Desde cuándo se obtiene la autoridad sobre los demás gracias a un orden de servicio? La autoridad, hay que ganársela, y si eres un inútil, seguirás siendo un inútil!*²⁰.

En un contexto de grandes dificultades económicas para la empresa, la cuestión del despilfarro y de las deficiencias organizativas revela la fractura que, desde muchos puntos de vistas, atraviesan las relaciones entre la dirección, los jefes de sección y los

¹⁷ Como muestra un estudio sobre la reorganización productiva de la planta, elaborado posiblemente a principio de los años cincuenta (*Piano di razionalizzazione e sviluppo delle officine Alfa Romeo. Produzione per la congiuntura normale e congiunture eccezionali*, s.f. [1950-1951], p. 33: ISEC, III, Alfa Romeo, Fondo Duchini, 2/4).

¹⁸ *Acta*, 18 septiembre 1948. ISEC, III, Alfa Romeo, Fondo Consejo de Gestión, 1/1.

¹⁹ La casi totalidad de los miembros de la sección *Proyecto y experimentación*, 73 personas, apoya una nota de protesta que luego se debatirá en el consejo de gestión (*Memoriale DPE*, 19 junio 1946. ISEC, III, Alfa Romeo, 2/6).

²⁰ *Acta*, 16 junio 1946. ISEC, III, Alfa Romeo, Fondo Consejo de Gestión, 2/1.

trabajadores. Estas tensiones aparecen en las actas de las reuniones del consejo de gestión que, de hecho, intenta conciliar las distintas posiciones o propone soluciones de compromiso. En lo que se refiere a las disfunciones subrayadas por los técnicos de proyecto, por ejemplo, se toma la decisión de acabar con el proceso de descentralización de las decisiones por medio de la constitución de una *dirección técnica*. Esta *dirección técnica* estaba formada por los responsables de los centros de producción, cada uno de los cuales tenía que intervenir en las elecciones que le competían²¹. Los conflictos entre la dirección y los jefes, sin embargo, se darán al cabo de poco tiempo, frente a la dramática perspectiva de tener que despedir un millar de trabajadores para evitar la quiebra de la empresa y sostener nuevos programas de producción.

El episodio de los despidos a finales de 1948 pone de relieve las divergencias entre los diferentes grupos socio-profesionales dentro de la fábrica, que se mezclan con cuestiones más estrictamente políticas. Si el plan de reestructuración de la empresa propuesto por la dirección no será cuestionado en su rasgos generales, el verdadero problema residirá en decidir a quién despedir, qué secciones atacar y qué criterios seguir. Los ingenieros con más antigüedad, con el apoyo de los obreros dentro del consejo de gestión, rechazan cualquier hipótesis de despido en masa, mientras los jefes más jóvenes apoyan una política más rigurosa de reducción de costes de mano de obra. Dicho de otra manera, se enfrentan dos coaliciones informales. Por un lado, los exponentes de las secciones más tradicionales, que requieren mayor experiencia profesional -fundición, forja, mantenimiento, etcétera-, donde trabajan los oficiales de oficio. Por otro lado, los representantes de las secciones más proclives a la racionalización del trabajo en función de la introducción de la producción en serie -tornillería, montaje, centro de mecánica, etcétera-²².

Más allá de las cuestiones de tipo técnico, el debate dentro del consejo de gestión está protagonizado por el enfrentamiento entre la dirección y los obreros. Esto se debe también a que, después de la victoria electoral de la Democracia Cristiana, la exclusión definitiva de la izquierda del gobierno y el final de la unidad sindical en 1948, dentro de la Alfa Romeo técnicos e ingenieros abandonan el consejo de gestión, don-

²¹ *Acta*, 31 octubre 1947. ISEC, III, Alfa Romeo, Fondo Consejo de Gestión, 1/1.

²² BIGAZZI, D.: “*I licenziamenti del 1948 all’Alfa Romeo nei verbali del Consiglio di gestione*”, en ISTITUTO MILANESE PER LA STORIA DELLA RESISTENZA E DEL MOVIMENTO OPERAIO: *Annali. I. Studi e strumenti di storia metropolitana milanese*. Milán, Franco Angeli, 1992, pp. 401-446.

de dominan los obreros y los partidos de la izquierda marxista²³. El nuevo secretario es Enrico Lipparini, obrero cualificado de la Federación milanese del Partido Comunista Italiano, que en abierta oposición con la dirección, presenta sus críticas sobre numerosas cuestiones: abastecimiento de materiales, falta de coordinación entre las fases de proyecto y de producción, falta de financiación, etcétera.²⁴ Las condiciones políticas y la solidaridad sobre las que se fundaba el pacto de colaboración para el funcionamiento del consejo de gestión resultaban cada vez más frágiles.

El clima se deteriora durante los años siguientes. La falta de interés por parte de los sindicatos y de los partidos de izquierda hacia este tipo de institución coincide con el cambio de contexto técnico-organizativo y de las relaciones sociales. El nuevo director general critica duramente las prerrogativas del consejo de gestión en el intento de reafirmar su exclusividad de mando. La opinión del consejo ya no es necesaria asimismo porque una nueva estructura, el *Comité de dirección*, acompaña y sostiene a la dirección²⁵. Mientras tanto, la factoría está a punto de poner en marcha la producción en serie con unos cambios importantes desde el punto de vista organizativo -introducción de 48 horas semanales de jornada, mayor equilibrio entre los trabajadores *productivos* e *improductivos*, etcétera-, que no son recibidos favorablemente por los trabajadores y sus representantes²⁶. La respuesta de estos últimos no se hace esperar y se refiere no solo a la disputa técnica -se rechazan nuevos procedimientos punto por punto a través de una *Memoria* que incluso plantea propuestas alternativas-, sino también al enfrentamiento político-sindical, en el que prevalece la voluntad de restablecer las relaciones de fuerza sobre cualquier intento de diálogo²⁷.

El papel del consejo de gestión, a veces tolerado y a veces completamente ignorado por la dirección general, desaparece rápidamente. Y lo hace, en primer lugar, desde un punto de vista político y jurídico, ya que nunca se ha aprobado la ley que instituye los consejos. Pero también desaparece por razones técnicas y organizativas. En este sentido, por ejemplo, la dirección prefiere solicitar directamente a los trabajadores nuevas ideas y soluciones técnicas para mejorar la organización del trabajo a través

²³ *Carta del Consejo de Gestión a la Dirección General*, s.f. [abril 1948]. ISEC, III, Alfa Romeo, Fondo Duchini, 2/2.

²⁴ *Acta*, 12 octubre 1948. ISEC, III, Alfa Romeo, Fondo consejo de gestión, 1/1.

²⁵ *Apuntes sobre la reunión del Consejo de Gestión de 25 de noviembre de 1949*. ISEC, III, Alfa Romeo, Fondo Consejo de Gestión, 1/1.

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ *Memoriale sulla situazione aziendale*, 7 marzo 1951. ISEC, III, Alfa Romeo, Fondo Duchini, 2/2.

del sistema, propio de la experiencia americana, de la llamada *caja de las ideas*²⁸. Esta tendencia a nivel local y nacional está corroborada por la retirada de aquellas fuerzas políticas -socialistas y comunistas- que principalmente habían sostenido la experiencia de democracia industrial ligada al nacimiento de los consejos de gestión. En efecto, pues ambos, en el contexto de la Guerra Fría y del recrudecimiento del enfrentamiento político nacional, se centrarán cada vez más en las formas tradicionales de lucha y representación político-sindical, dejando de lado el terreno industrial.

Control obrero y contención de la profesionalidad: el consejo de fábrica de Dalmine (1969-1971)

El '68 en Italia, como se sabe, empieza el año siguiente. Las principales movilizaciones obreras tienen lugar en 1969, durante el llamado *Otoño Caliente*, y continúan en los años inmediatamente siguientes. Así estallan numerosas protestas -cerca de 30 millones de horas perdidas de trabajo) para obtener aumentos salariales y mejoras sustanciales de las condiciones de trabajo²⁹. El nuevo convenio del metal, firmado a final de 1969, marca desde este punto de vista un antes y un después en el sistema italiano de relaciones industriales. La mayor parte de las peticiones de los sindicatos son aceptadas: significativos aumentos salariales, reducción de la semana laboral a 40 horas, restricciones del trabajo extraordinario, nuevos derechos sindicales como el derecho de asamblea, etcétera.

No obstante, más allá de las conquistas, las principales novedades de las movilizaciones tienen que ver con las formas de lucha y su contenido. Los *grupos homogéneos* de trabajadores, es decir aquellos que pertenecen a una única sección y que a menudo no tienen una vinculación estructural con las organizaciones sindicales, protagonizan las luchas dentro de la fábrica. Además del salario, las reivindicaciones se refieren incluso a los aspectos legislativos del trabajo. Finalmente, las estrategias de lucha rompen con la tradicional práctica sindical y con las reglas -y a veces con la ley-. Se suceden así huelgas intermitentes, rotatorias y de sección, cortejos improvisados dentro de la fábrica, protestas a veces violentas contra las instalaciones e incluso las personas. El gran establecimiento de FIAT Mirafiori se convierte en estos años en el símbolo del conflicto continuado y de la subversión del orden de la fábrica³⁰.

²⁸ Documento n° 2, 31 mayo 1951. ISEC, III, Alfa Romeo, Fondo Consejo de Gestión, caja 1, exp. 4.

²⁹ La literatura sobre el *Otoño Caliente* italiano es amplísima. Véase, por ejemplo, PIZZORNO, A., REYNERI, E., REGINI, M., REGALIA, I. (eds.), *Lotte operaie e sindacali in Italia 1968-72*. Bolonia, Il Mulino, 1978.

³⁰ BERTA, G.: *Mirafiori*. Bolonia, Il Mulino, 1998.

En este clima se desarrolla el llamado fenómeno del *sindacato de los consejos*; es decir la puesta en marcha de una democracia sindical a nivel de fábrica en la que las reivindicaciones vienen desde abajo por los grupos obreros, contribuyendo a modificar las formas de la representación sindical según el modelo de los consejos obreros del primer *bienio rojo* en 1919-1920³¹. Las antiguas comisiones internas -los organismos de representación de los trabajadores reintroducidos después de la Segunda Guerra Mundial- son substituidos por los consejos de fábrica, formados por delegados elegidos directamente en las secciones de la fábrica sin pasar a través de la mediación de las organizaciones sindicales. Los consejos se convierten en espacios de unidad -sin distinción entre las siglas sindicales- de la representación obrera. En algunos casos incluso asumen un papel oficial en la negociación colectiva. Es más, los consejos se presentan frente a los trabajadores, que normalmente no participan en los mecanismos de decisión y consultivos, como lugares inéditos de socialización de los conocimientos y como instrumentos de participación y control desde abajo. En las asambleas se debaten las condiciones laborales en términos de organización del trabajo -tiempos, tareas, encuadramiento profesional, etcétera- y de las características de las tareas (esfuerzo psicofísico, nivel de nocividad, etcétera). Un observador atento como Bruno Trentin, en aquel entonces secretario de la FIOM, la federación del metal de la CGIL, consideraba la experiencia de los consejos como una ocasión para llevar a cabo un proyecto político de transformación del mundo industrial dentro del cual el sindicato unitario tenía que ser el actor principal³².

Esta ola de contestación y también de creatividad de los obreros se extiende a muchos centros de trabajo en toda Italia. Las movilizaciones que nacen y se desarrollan en la fábrica de Dalmine, en Lombardía, durante el *Otoño Caliente* proporcionan la posibilidad de investigar de cerca los mecanismos que llevan a la experimentación de nuevas formas de *democracia en la fábrica*. Incluso donde las condiciones socio-políticas no parecen las más adecuadas. Empresa de carácter fuertemente paternalista desde siempre, a principio del siglo XX, luego durante el fascismo y, a su manera, también después de la Primera Guerra Mundial, Dalmine es una típica fábrica en medio del campo, que vive un largo periodo de paz social. Y ello en un contexto de relaciones

³¹ Sobre la comparación entre los dos *bienios rojos*, VV.AA.: *I due bienni rossi del Novecento 1919-1920 e 1968-1969. Studi e interpretazioni a confronto*, Roma, Ediesse, 2006. También TAPI, A. y FORTI, S.: “1919-1920 y 1968-1969 de un *biennio rosso* a otro. Sindicalismo y derechos de ciudadanía en la Europa del siglo XX”, en BABIANO, J. (ed.): *Trabajo y ciudadanía en la Europa del siglo XX*. Madrid, Fundación 1º de Mayo, 2014, pp. 155-190.

³² TRENTIN, B.: *Il sindacato dei consigli*. Roma, Editori Riuniti, 1980.

industriales dominado por la influencia de los sindicatos católicos y sobre todo por la autoridad de la gerencia, ¡A pesar de que la propiedad es estatal!³³. Pero la paz se acaba con el otoño caliente.

Los primeros síntomas del cambio de clima se dan en mayo de 1969, cuando la lucha estalla en la sección de mantenimiento, en la que trabajan los obreros más cualificados. El estallido tiene lugar según unas modalidades y objetivos hasta el momento desconocidos: espontaneidad de la protesta sin la intervención de los sindicatos; asambleas permanentes; petición de la revisión del sistema de prima salarial que determinaba fuertes diferencias retributivas dentro de la sección³⁴. De allí en adelante, en julio, empieza la disputa de los trabajadores de acería. Piden no solo mejoras salariales, sino también la eliminación de la nocividad -los efectos negativos de las condiciones de trabajo sobre la salud-, así como el rechazo del trabajo en domingo. Aquí también las movilizaciones espontáneas son llevadas por activistas, los delegados de base, que actúan sin el respaldo de las organizaciones sindicales, con las que a menudo están en desacuerdo³⁵. Muchos de ellos están vinculados políticamente al grupo comunista heterodoxo del *Il Manifesto*, expulsado del Partido Comunista *Italiano* en aquellos meses convulsos, tanto a nivel nacional como a nivel provincial. De hecho, en Bérgamo hay muchos disidentes dentro del PCI y de las estructuras sindicales³⁶. La invención de los delegados, se ha dicho, había nacido en algunas federaciones provinciales de categorías de industria, pertenecientes a la izquierda sindical, en situaciones de debilidad organizativa³⁷. El caso de Dalmine es un ejemplo de todos estos elementos.

En el momento álgido de la protesta, en julio, la huelga indefinida protagonizada por la sección de acería se convierte en ocupación de fábrica durante quince días. Durante esos días se impide el trabajo en las demás secciones. Si el objetivo de garantizar la

³³ RICCIARDI, F.: "Lavoro, culture della produzione e relazioni industriali", en AMATORI, F. y LICINI, S. (eds.): *Dalmine 1906-2006. Un secolo di industria*. Dalmine, *Quaderni della Fondazione Dalmine* n° 5, Fondazione Dalmine, 2006, pp. 203-231.

³⁴ ABBATECOLA, G.: "Dalmine" en PIZZORNO, A. (ed.): *Lotte operaie e sindacato in Italia (1968-1972)*, vol. 5, *Dalmine, Falck, Redaelli*. Bolonia, il Mulino, 1975, pp. 45-51.

³⁵ *Ibidem*, pp. 51.

³⁶ *Lettere di adesione al "documento dei 16" e dimissioni dal Pci di vari militanti*, 30 septiembre 1970. Istituto per la storia della Resistenza e dell'età contemporanea di Bergamo (desde ahora ISREC), Fondo Carte Bendotti, 5/3.

³⁷ REGALIA, I.: "Delegati e consigli di fabbrica nelle ricerche degli anni Settanta," *Annali della Fondazione Luigi Einaudi*. 1979, vol. XIII, p. 391.

producción no es la primera de las preocupaciones, sin embargo esta fase de movilización ofrece la oportunidad de perfeccionar y renovar tanto las estrategias como las reivindicaciones. Durante este tiempo, los equipos de trabajos en las distintas secciones convocan asambleas donde se elige a los delegados y se debaten los objetivos de las reivindicaciones. Después, se constituye un comité de lucha encargado de llevar adelante varias iniciativas dentro y fuera de la fábrica en solidaridad de los trabajadores. No se trata únicamente de la actividad de propaganda -la tradicional octavilla-, sino también de barricadas en la calle, cortejos en el centro de la ciudad y otras iniciativas junto con los estudiantes y miembros de la izquierda extraparlamentaria que se movilizan alrededor de la fábrica. Finalmente, de la experiencia de la asamblea indefinida y espontánea se crean las premisas para la constitución del futuro consejo de fábrica³⁸.

En los meses siguientes la Dalmine participa en la movilización para la renovación del convenio colectivo nacional del metal, en la que prevalece de manera contundente una línea igualitaria que rechaza cualquier diferenciación en el trabajo según las tareas o la cualificación. Al mismo tiempo, cuestiona la intensidad y duración de la jornada laboral y consecuentemente su organización misma. Estas reivindicaciones se traducen en el rechazo de los tradicionales encuadramientos profesionales –que tienen en cuenta cualificación y la antigüedad– en favor del llamado *encuadramiento único* de obreros y empleados³⁹.

Los obreros de Dalmine constituyen una vanguardia dentro del sector del metal, porque antes que muchos de sus compañeros de otras grandes fábricas italianas sostienen la idea del *salario unificado*. Esta posición llama la atención de la dirección nacional de la propia FIOM, que en aquella circunstancia envía una delegación desde Roma para que se vuelvan a celebrar todas las asambleas. Pero finalmente éstas acaban por confirmar largamente la línea igualitaria, subrayando así la sustancial convergencia entre los exponentes sindicales locales y los nuevos organismos de representación obrera. El consejo de fábrica, en este sentido, critica abiertamente la *ilusión* de la profesionalidad ligada a las viejas cualificaciones:

³⁸ VALTULINA, E.: Entrevista a Pasquale POMA. Dalmine, 28 julio 1994. Biblioteca Di Vittorio-CGIL di Bergamo; BRAGA, C.A.: *Il risveglio della classe operaia. Un esempio: il "1969" alla Dalmine Spa*. Università degli studi di Milán. Tesis de licenciatura en Ciencias Políticas, 1993-94.

³⁹ *Comunicato dell'assemblea congressuale della Fiom della Dalmine*, s.d. [1970]. ISREC, ACDF Dalmine, 32, b.a., 1. En el sector siderúrgico italiano, desde los años cuarenta, la mayoría de los trabajadores estaba encuadrada en las siguientes categorías profesionales: peón, peón especialista, obrero cualificado, obrero especialista.

las cualificaciones, las promociones por mérito y todas las técnicas de ascenso a una jerarquía superior – afirma el acta de una reunión de noviembre de 1970 – no reflejan una real capacidad profesional que el sistema productivo capitalista ha destruido y destruye, sino que representan únicamente un instrumento de chantaje y división de la clase obrera⁴⁰.

En esta perspectiva, los procesos de racionalización del trabajo de los años anteriores habían convertido la cualificación en un elemento arbitrario de evaluación e incluso de discriminación. Los objetivos de las reivindicaciones de los trabajadores ya no eran, como antes, el destajo y todas las formas de remuneración salarial, sino el horario de trabajo, la salud laboral, el derecho a la formación continua... En suma, un conjunto de factores heterogéneos que tenía que contribuir a redefinir para todos los trabajadores la llamada *profesionalidad obrera*⁴¹.

En una fábrica donde existía una marcada diferenciación de intereses entre los obreros de la sección de producción -acería- y los de los servicios -mantenimiento-, era normal limitar las peticiones específicas y, consecuentemente, intentar conseguir un mismo nivel profesional y de retribución⁴². La uniformidad de los cuadros profesionales y salariales -según la opinión de los delegados de fábrica- tenía la función de eliminar las discriminaciones y las divisiones dentro de los distintos grupos de obreros, pero también entre obreros y empleados. Las peticiones de los trabajadores, finalmente, parecen coincidir con las exigencias de la dirección que, por tener que gestionar distintos centros industriales con su sistema de retribución específico, quería imponer una racionalización de los salarios para normalizar las relaciones industriales -en 1971 se habían perdido hasta 550.000 horas de trabajo por huelga-, incluso aceptando unas concesiones salariales y normativas⁴³.

Se llega entonces al acuerdo de fábrica de 26 de abril de 1971, que introduce un nuevo sistema de encuadramiento del personal según una escala única de ocho niveles profesionales para todos (obreros, empleados y técnicos) y que, de hecho, es prope-
deúctico al posterior acuerdo nacional del metal de 1973⁴⁴. Los principales resultados

⁴⁰ *Acta*, s.f. [noviembre de 1970]. ISREC, ACDF Dalmine, 32, b.c, 1.

⁴¹ *Ibidem*.

⁴² ABBATECOLA, G.: *Dalmine*, cit., p. 61.

⁴³ "Il nuovo sistema di inquadramento del personale", *Conversazioni*. Marzo 1972, XIX, n.º. 1, pp. 3-4.

⁴⁴ Ver GIUGNI, G. et al. (eds.): *Ascesa e crisi del riformismo di fabbrica. Le qualifiche in Italia dalla job evaluation all'inquadramento unico*. Bari, De Donato, 1976.

de este acuerdo consisten en el aumento del nivel medio de clasificación de los trabajadores, así como en la posibilidad de un control más fácil de los salarios reales por parte de los trabajadores -una vez eliminadas todas las formas de primas salariales-. También incluyen la eliminación de las desigualdades entre las distintas categorías de trabajadores y dentro de las mismas. A cambio de todo ello, la empresa obtiene la unificación de los métodos de retribución y una mayor flexibilidad en el uso de la mano de obra a través de unos mecanismos de movilidad horizontal⁴⁵.

Por un lado este acuerdo puede parecer el resultado de una posición oportunista de las partes. Pero detrás hay una confrontación, incluso muy dura a veces, sobre la definición de la profesionalidad de los obreros; es decir del contenido y del significado de su trabajo. Esta profesionalidad se convierte en el objeto de una disputa entre la legitimidad de la dirección y la de los obreros. En ella la relación jerárquica viene cuestionada debido a la invención del encuadramiento único. No se trata simplemente de considerar en un mismo nivel salarial el trabajo manual y el trabajo intelectual. Hay algo más y algo novedoso. Se trata del derecho de los trabajadores a participar en la organización del trabajo y a definir, en contraste con las categorías del *management*, una especie de *trabajador colectivo*, cuyos rasgos tenían que reflejar las capacidades, la autonomía, la preparación y la relación con el contexto laboral⁴⁶.

Conclusiones: ¿dos excepciones, dos fracasos?

El fenómeno del productivismo obrero, más allá de las peculiaridades del caso italiano, consagra la paradoja del trabajo asalariado, que prevé un intercambio sin duda alguna asimétrico entre la condición de subordinación (desde un punto de vista jurídico y material) y la aspiración a la autonomía de los trabajadores. Al fin y al cabo, decidir qué y cómo producir es una cuestión estrictamente política, que tiene que ver con la libertad y la justicia y que, sin embargo, el movimiento obrero del siglo XX ha evitado afrontar casi siempre. Es verdad que cualquier empresa o entidad para funcionar necesita el consenso de los trabajadores, pero los términos para obtener esta *colaboración necesaria* son múltiples. El consenso puede ser obtenido mediante la fuerza, adquirido gracias al paternalismo o, simplemente, *contratado* dentro de un

⁴⁵ “Analisi sull’inquadramento unico alla Dalmine e proposte per l’applicazione”, *In controlloce*, suplemento a *Il lavoratore metallurgico*, mayo 1973, n. 37.

⁴⁶ Ver P. Causarano, *La Professionalità contesa. Culture del lavoro e conflitto industriale al Nuovo Pignone di Firenze*, Milán, FrancoAngeli, 2000.

sistema de relaciones industriales más o menos institucionalizado. Muy raramente, la iniciativa es una prerrogativa de los trabajadores y sus representantes, algo que invertiría aquel *vínculo de autoridad* que caracteriza las relaciones de trabajo en el capitalismo industrial.

Las dos secuencias históricas que aquí hemos descrito constituyen una excepción, al menos en lo que se refiere a la historia del trabajo industrial en la Italia de posguerra. Se trata de dos momentos importantes, cuando el poder y la palabra obrera asumen una nueva legitimidad dentro del debate público. Por un lado, después de la Segunda Guerra Mundial, las reivindicaciones obreras llevan consigo los valores del antifascismo y de la república, que representan el fundamento de la Constitución italiana; por otro, durante el llamado *Otoño Caliente*, la gran movilización obrera conlleva la inscripción de nuevas instancias de justicia social -derecho a la formación y a la salud, igualdad salarial y profesional, etcétera- en el agenda política nacional. En ambos casos se asiste a un momento de efervescencia política y social que parece abrir nuevos escenarios para la participación de los trabajadores, incluso dentro del mundo encerrado y militarizado de la fábrica.

Esta efervescencia coincide también con una cierta creatividad de las formas de representación. Los consejos de gestión y de fábrica, a pesar de que tienen sus raíces en una historia relativamente reciente y además obstaculizada, son dos *invenciones* que permiten volver a pensar al contenido del trabajo así como las relaciones laborales. Está claro que el clima político no es el mismo. En efecto, pues a la *colaboración constructiva* de los primeros años de posguerra se contraponen la conflictividad del largo '68, lo que se refleja en la manera de concebir la adhesión -o el rechazo- de los trabajadores a las lógicas de la producción capitalista. Sin embargo, lo que aquí nos interesa es que, en ambos casos, se puede observar el intento de definir, a través del arma del compromiso o del conflicto, el contenido del trabajo y su organización. Los casos de la Alfa Romeo y de la Dalmine -extensibles a muchas más empresas industriales- muestran, en este sentido, la importancia de conjugar la política y la dialéctica industrial para dar cuenta de la complejidad de lo que está en juego en la determinación del objeto *trabajo*.

Si, finalmente, el resultado histórico de las dos experiencias fue negativo, porque las expectativas de cambio que habían alimentado no se realizaron por completo -las formas de democracia industrial y de control obrero no entran a formar parte de manera estable en el sistema italiano de relaciones industriales-, eso no le quita significado al carácter de portentosa novedad que supieron encarnar. El caso

es que estas dos *derrotas* se dieron justo cuando el peso de la cultura política y social del sindicalismo industrial era más importante. Y eso, fatalmente, nos lleva al punto de partida, a la pregunta de Trentin sobre la capacidad o incapacidad del movimiento obrero de cortar el nudo del productivismo, es decir la adhesión de mala gana a un modelo de producción y de sociedad que se quería modificar por completo.

Traducción: Andrea Tappi