

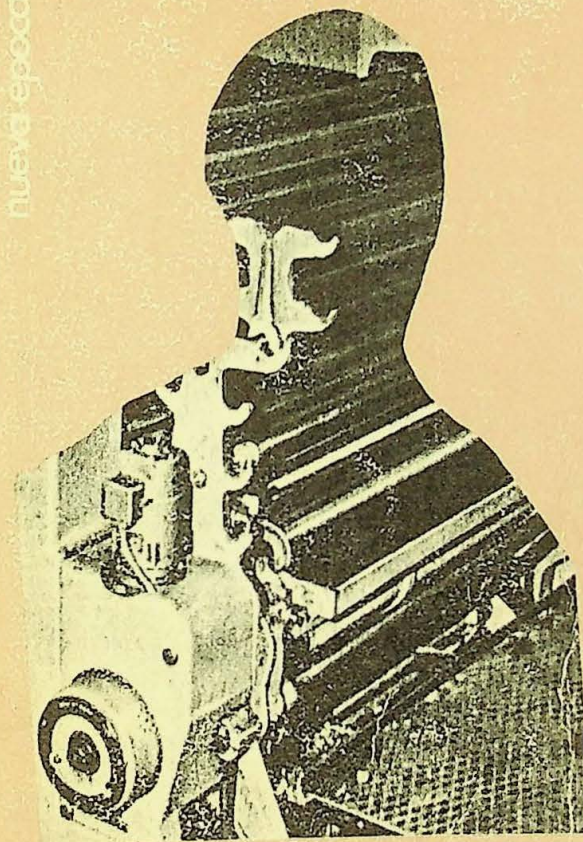
# Trabajo y relaciones laborales en sectores productivos: nuevas tendencias

- La segmentación del trabajo en la construcción
- Descentralización productiva en artes gráficas
- Cambios de calificación en hostelería
- Gestión de recursos humanos en la banca
- Política social y representación de la pobreza
- Control y organización capitalista del trabajo
- El Estado y la Organización Científica del Trabajo
- Tecnología y participación

Primavera de 1990

Sociología del Trabajo  
nueva época

nueva época



S  
T  
9  
PRIMAVERA/90

Sociología del Trabajo

Revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad

## Trabajo y relaciones laborales en sectores productivos: nuevas tendencias

  
Siglo veintiuno de España Editores, sa

# Sociología del Trabajo

Revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad

## Dirección

Juan José Castillo  
Santiago Castillo  
Carlos Prieto

## Consejo de Redacción

Vicente Albaladejo  
Juan José Castillo  
Santiago Castillo  
Jordi Estivill  
Lluís Fina  
Oriol Homs  
Faustino Miguélez  
Alfonso Orti  
Manuel Pérez-Yruela  
Carlos Prieto  
Antonio J. Sánchez

## Dirección de la redacción de la revista

Revista Sociología del Trabajo.  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología  
Campus de Somosaguas  
28023-MADRID

## Editor, administración y suscripciones

Siglo XXI de España Editores, S. A.  
Calle Plaza, 5. 28043 Madrid  
Teléfonos: (91) 759 48 09 - 759 49 18

# Sociología del Trabajo 9

NUEVA EPOCA

## SUMARIO

Andrés Bilbao, El proceso de trabajo en Artes Gráficas: tecnología y descentralización productiva .....	3
Oriol Homs, La cualificación como rigidez o innovación en la organización del trabajo. El caso del sector hotelero.....	19
Faustino Miguélez, Trabajo y relaciones laborales en la construcción	35
Esteban Villarejo, La renovación en la aplicación de los recursos humanos en la Banca española .....	55
José M. Tortosa, Representación de la pobreza y política social .....	<del>57</del>
Peter Cressey, Tendencias de la participación de los trabajadores en las nuevas tecnologías .....	89
X Carlos Alberto Castillo Mendoza, Control y organización capitalista del trabajo. El estado de la cuestión.....	117
José Luis Herrero, El papel del Estado en la introducción de la Organización Científica del Trabajo en la España de los años cuarenta y cincuenta .....	141 X

## A los colaboradores

Todas las contribuciones y correspondencia deberán ser dirigidas a Redacción de la revista *SOCIOLOGIA DEL TRABAJO*, Facultad de C.C. Políticas y Sociología, Campus de Somosaguas, 28023 Madrid.

Las colaboraciones, artículos o notas, no deberán exceder las 25 páginas mecanografiadas a doble espacio, en papel DIN-A4, y deberán venir acompañados de un resumen de unas diez líneas.

ST acepta para su eventual publicación réplicas o comentarios críticos a los trabajos que publica. La extensión de estos textos no debe sobrepasar las 10 páginas.

Los autores indicarán claramente su nombre completo y el lugar de trabajo y dirección que quieren que figure al pie de su colaboración.

Tanto artículos como notas o réplicas son evaluados por dos expertos, miembros del Consejo de Redacción o exteriores a él.

Los autores recibirán, oportunamente, comunicación de la recepción de sus trabajos, notificándoseles con posterioridad su eventual aceptación para la publicación.

Todos los artículos publicados en ST, incluidos los traducidos al castellano, son originales, salvo indicación contraria, en el momento de ser sometidos al Consejo de Redacción.

Sociología del Trabajo

Nueva época, núm. 9 - primavera de 1990

Edita: Siglo XXI de España Editores, S. A.

Calle Plaza, 5 - 28043 Madrid

© Los autores

© Siglo XXI de España Editores, S. A.

Madrid, mayo de 1990

Diseño de la cubierta: Pedro Arjona

ISSN: 0210-8364

Depósito legal: M. 27.350-1979

Precio de este número: 850 ptas., IVA incluido

Fotocomposición: EFCA, S. A.

Avda. Dr. Federico Rubio y Galí, 16 - 28039 Madrid

Impreso en Closas-Orcoyen, S. L. Polígono Igarza

Paracuellos de Jarama (Madrid)

Printed in Spain

# El proceso de trabajo en Artes Gráficas: tecnología y descentralización productiva

Andrés Bilbao \*

## I

La configuración del sector de Artes Gráficas depende tanto de las unidades de producción establecidas de acuerdo con el producto, como de los distintos procesos de producción. Folletos, libros, periódicos, talonarios, etc. configuran una amplia gama de productos, cada uno de los cuales da lugar a un diferente desarrollo del proceso de trabajo y, por tanto, de la organización empresarial. Igualmente la mayor o menor extensión de las series que se producen, junto con el distinto grado de calidad requerido, determinan diferentes segmentos del mercado que se traducen en otras tantas formas organizativas del proceso de trabajo.

En función de todo ello puede hablarse de tres grandes formas organizativas. La primera de ellas es la editorial en la que se encuentran todas las fases del proceso de trabajo. La segunda la constituyen las empresas dedicadas a la elaboración de folletos. Y por último se encuentra la remendería, empresas pequeñas dedicadas a trabajos de escaso volumen como talonarios, facturas, etc. Estos tres tipos de organizaciones coexisten en un mismo mercado. Esta coexistencia implica, a veces, relaciones de competencia; otras, relaciones de complementariedad y en otros casos una coexistencia que no implica ningún tipo de relación, ya que cada una de ellas se dirige a un segmento diferenciado del mercado.

No es únicamente el producto y sus características lo que sirve

\* Andrés Bilbao es profesor en la Facultad de CC.PP. y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid.

de base para establecer las diferencias entre distintas organizaciones, sino también el propio proceso de trabajo. El proceso de trabajo en este sector comprende tres grandes fases: la composición del texto, la impresión y, por último, la encuadernación. Las diferentes estructuras empresariales tienen, entre otras cosas, que ver con la mayor extensión del proceso de trabajo a todas las fases o a una parte de ellas.

Han sido los cambios en el proceso de composición del texto lo que ha dado lugar a cambios en todo el proceso técnico de la impresión, y con ello a cambios organizativos. La composición del texto puede llevarse a cabo mediante dos procedimientos. El llamado sistema de tipografía tradicional, ya sea en su versión de monotipia o linotipia<sup>1</sup>, y el sistema moderno basado en la fotocomposición. Aún cuando es posible encontrar la coexistencia entre ambos sistemas, la verdadera relación entre ambos es de sucesión. En los últimos quince años se ha producido la progresiva sustitución de un sistema por otro. Hoy en día sólo persiste el proceso tradicional en el área de la remendería o en tipos de trabajo muy específicos, como edición de libros de alta calidad y bajo volumen de tirada.

El proceso de trabajo en este sector presenta una configuración distinta según se utilice el método tradicional de la tipografía o el método moderno de la fotocomposición. La evolución de este sector está estrechamente vinculada a la transición desde uno a otro método de trabajo. Esta transición ha implicado un cambio en la organización, estructura y relación entre las distintas categorías. Esto a su vez ha supuesto cambios en la estructura empresarial, tanto en sus aspectos tecnológicos como organizativos.

El cambio en el procedimiento de composición del texto ha tenido un efecto inmediato sobre el método de impresión. La tipografía tradicional estaba asociada al uso de las llamadas máquinas planas, mientras que la fotocomposición lo está al uso de las máquinas de offset. Entre unas y otras no sólo hay una diferencia en cuanto a distinto grado de perfeccionamiento, sino también en cuanto a las cualificaciones requeridas para su funcionamiento. En lo que respecta a los procedimientos de encuadernación, la utilización de uno u otro sistema no ha tenido ningún efecto específico, ya que el desarrollo de los métodos de encuadernación ha sido independiente de los cambios en el método de tipografía.

<sup>1</sup> La diferencia entre monotipia y linotipia es que la primera es la impresión letra a letra y la segunda imprime líneas enteras.

El proceso de trabajo en el método tradicional de la tipografía tiene su punto de partida en el teclado del texto a cargo del linotipista. Seguidamente el texto es montado para formar galeradas, trabajo que corresponde al picador, ayudante del linotipista. Las galeradas son corregidas y compuestas por el cajista, dejándolas listas para las primeras pruebas. La preparación de éstas corresponde al pruebero. Una vez impresas en papel pasan a manos del corrector quien una vez terminado su trabajo las remite al cajista, quien modifica la composición de las galeradas y prepara el texto para una nueva prueba. El recorrido entre el cajista y el corrector se repite una o dos veces o incluso más, hasta asegurar un texto compuesto sin erratas. El texto una vez compuesto está preparado para la impresión. En este proceso hay dos funciones diferenciadas: una, que consiste en preparar y distribuir las páginas para la impresión (éste es el trabajo conocido como de platinas); otra, es la impresión en sentido estricto, en la que intervienen los maquinistas. Una vez impreso el texto viene, cuando es necesario, el proceso de encuadernación; éste, dependiendo de la naturaleza del producto, atraviesa distintas fases: pegado, encolado, cosido, empastado, etc.

Se trata de un proceso complejo en el que están implicadas distintas tareas. Allí donde el proceso de trabajo se organiza sobre una amplia división del trabajo, a cada una de las tareas le corresponde una categoría determinada de trabajadores. Allí donde el proceso de trabajo no comporta división del trabajo, caso de los pequeños talleres de remendería, una sola persona realiza la totalidad del proceso de trabajo, pudiéndose hablar, en este caso, de trabajadores de oficio en sentido estricto<sup>2</sup>.

Las categorías que intervienen en este proceso presentan distintos grados de cualificación. En un extremo se agrupan los más cualificados: linotipistas, cajistas y maquinistas de impresión. Los primeros han llegado, incluso, a contar con convenios franja, diferenciados respecto de los otros trabajadores. Los cajistas han constituido durante los años de plena vigencia del sistema tradicional, la categoría de trabajadores con más prestigio dentro de este sector. Los maquinistas, por su parte, mantenían una estructura de oficialía, en distintos grados, y aprendizaje. En el otro extremo se situaban los trabajadores de picado, pruebas y platinas, para cuya ejecución se precisa únicamente un mínimo tiempo de aprendizaje.

<sup>2</sup> En estos momentos se están comercializando unas máquinas de elaboración de tarjetas, automatizadas. El cliente selecciona el tipo de tarjeta y de letra así como la cantidad, y la máquina realiza el trabajo.

El método de composición moderno, la fotocomposición, ha supuesto un cambio radical en la primera fase y a la vez ha abierto nuevas posibilidades en la estructura organizativa de la empresa. La introducción de este método es un caso claro de innovación tecnológica de proceso<sup>3</sup>.

El punto de partida es, también, el teclado del texto. La diferencia es que éste se realiza con un ordenador que simplifica el trabajo y que las cualificaciones requeridas para ello son mínimas, basta con saber escribir a máquina. Las tareas que antes realizaban cuatro categorías de trabajadores: linotipistas, picadores, cajistas y prueberos, se han transformado y son realizadas por una sola persona<sup>4</sup>.

El teclado en la fotocomposición permite un grado de productividad que lo impone de modo indiscutible, en el contexto de las relaciones de mercado, al sistema tradicional. Esta mayor productividad tiene varias causas. En primer lugar, la velocidad de teclado es muy superior a la velocidad de la linotipia. En segundo lugar, permite un efectivo control tanto del ritmo de trabajo como de la

<sup>3</sup> Cuando se habla de innovación tecnológica es necesario diferenciar dos significados diferentes. Una es la innovación de proceso. Implica cambios en el proceso de trabajo, pero no del producto. Por el contrario, la innovación del producto supone la aparición de un nuevo producto y con ello de otro proceso de trabajo. La distinción entre ambos significados de la innovación es relevante a la hora de plantear su relación con el empleo. En el primer caso, la innovación implica la intensificación de la relación capital-trabajo y, por tanto, reducción del empleo. Mientras que el segundo caso puede implicar, si ensancha los límites del mercado, la creación de nuevo empleo.

<sup>4</sup> El proceso técnico, así como las categorías que intervienen, pueden describirse en la siguiente secuencia: 1) Decidido el modelo de impresión, interviene el codificador. Su función es la de elegir tanto el tipo como el cuerpo de letras. Suele requerir un cierto grado de especialización; desde luego el mayor requerido en todo el proceso; 2) a continuación interviene el teclista. A medida que va componiendo el texto la máquina lo va ordenando. Tanto en la tipografía como en la fotocomposición existe un baremo de erratas, lo que permite su control y eventualmente, en algunas empresas, su penalización. El tiempo de trabajo es en la fotocomposición perfectamente medible y controlable; 3) el texto impreso pasa al corrector que marca las erratas. El texto es nuevamente pasado por la pantalla donde se corrigen los errores. Esto significa una gran simplificación respecto de la tipografía tradicional. En el caso de la linotipia una errata suponía la repetición de una línea completa; 4) corregido el texto se pulsa la tecla de composición y a continuación se manda el texto a la filmadora; 5) la película pasa a manos del montador cuya tarea fundamental es la de igualar las líneas; 6) una vez hecho el montaje se elabora la plancha y el texto queda listo para la impresión.

calidad del trabajo. Esto es así en la medida en que puede cuantificarse el ritmo —número de pulsaciones—, los errores —número de errores— y asegurar posteriormente su control. Por último, al reducirse las cualificaciones exigidas, se ensancha el mercado de trabajo, lo que se traduce en una reducción de los salarios. En el sistema tradicional, linotipistas, cajistas y maquinistas, constituían, por tratarse de cualificaciones relativamente escasas, un segmento con capacidad para ejercer presión sobre los salarios. Presión que, en algunos casos, beneficiaba a otras categorías dentro del sector. Nada de esto sucede en el nuevo perfil de las cualificaciones requeridas por el sistema moderno. Por otra parte, la abundancia de personas capaces de escribir a máquina hace que esta categoría sea fácilmente sustituible.

En la composición, si bien el teclado ha asumido las tareas del sistema tradicional, ha aparecido una tarea específica: el montaje. Se trata de un trabajo, ejercido por el montador, que no requiere especial cualificación, ya que un aprendizaje de un mes es suficiente. Una vez montado el texto se ensambla en unas planchas de plástico; es una tarea que requiere, también, poco tiempo de aprendizaje, con lo cual el texto está listo para la impresión. La impresión se lleva a cabo en máquinas de offset, que requieren un aprendizaje diferente al de las máquinas del sistema anterior. En esta fase se siguen manteniendo parecidos requerimientos en cuanto a cualificación. En las grandes imprentas se encuentra todavía la estratificación entre oficiales de tercera, segunda y primera.

Un aspecto específico en la fase de la composición lo constituye el tratamiento del color. En el sistema tradicional y en los primeros desarrollos de la fotocomposición, el tratamiento del color comprende distintas fases: fotografía, clichés, revelado, etc. Algunas de estas fases pueden organizarse en forma descentralizada, dando lugar a pequeñas empresas especializadas en cada una de las tareas. Este procedimiento de tratamiento del color ha sido sustituido dentro ya de la fotocomposición, por un sistema basado en la utilización del scanner. Este sistema supone dos cosas. Primero una simplificación respecto del sistema anterior. Con este nuevo sistema, la impresión del color sale directamente en positivo, obviando el proceso de revelado, pasando directamente al retocado y de ahí al montaje. Segundo, una mayor calidad en el producto. Recientemente se está desarrollando un nuevo procedimiento del tratamiento del color, mediante el cual sale directamente la página confeccionada.

El paso de un sistema a otro, aparte de implicar una mejora en

la calidad, supone una reducción de personal, un cambio en sus cualificaciones así como una mayor rapidez<sup>5</sup>. Actualmente coexisten los dos primeros sistemas, ya que el tercero está poco desarrollado, dando lugar a una diferente estructura empresarial, ya que la utilización del método scanner, a diferencia del sistema antiguo, requiere una fuerte inversión en capital fijo que no está al alcance de todas las organizaciones. Igualmente abre distintas posibilidades de descentralización.

Uno y otro método, el tradicional y el de la fotocomposición, contienen distintas posibilidades de descentralización productiva. Así junto a la empresa editorial integrada que, con uno u otro método, realiza todas las fases de la producción, existen otras que realizan solamente una de las fases. En el contexto del método tradicional se encuentran talleres dedicados únicamente a la composición de los textos, en los que se encuentran agrupadas todas las tareas de estas fases. Lo mismo sucede con la impresión y con la encuadernación. En el sistema tradicional, las posibilidades de la descentralización están circunscritas a la separación entre las tres grandes fases del proceso.

A diferencia del método tradicional, la fotocomposición permite descentralizar la composición del texto siguiendo la línea de las diferentes tareas. Así es posible la organización de talleres dedicados únicamente al teclado del texto. Las tareas de montar el texto y de elaborar las planchas, lo que se conoce como trabajo de fotomecánica, puede llevarse a cabo en talleres específicos para esta tarea. Incluso existen distintas combinaciones, talleres que realizan el teclado y el montaje o talleres que realizan desde el teclado hasta la elaboración de planchas; estos últimos son conocidos como talleres de fotomecánica. En cuanto al tratamiento del color, las posibi-

<sup>5</sup> Las fases del sistema antiguo pueden resumirse en los siguientes pasos: a) Del texto de imprimir se obtiene una diapositiva; b) a partir de esta diapositiva se prepara una máscara; c) la máscara se lleva a la ampliadora en la que se reproducen los cuatro colores en película, haciéndose la selección de colores; d) esta selección pasa al retocador; e) una vez retocadas pasan al fotógrafo que las impresiona en cuatro colores; f) esta impresión vuelve al retocador tras lo cual pasa al montaje; g) el montador saca una copia que es la utilizada para el grabado y el posterior pase a la rotativa. El sistema scanner tiene un perfil más simplificado. La impresión sale ya en positivo y pasa directamente al retocador y a continuación al montaje. Sobre el montaje se hace la composición que va a servir para el grabado y posterior pase a la rotativa. El sistema de estudio fotográfico simplifica aun más el proceso de trabajo. Del estudio sale directamente la página confeccionada y de ahí pasa al montaje, donde se elabora la copia que posteriormente pasa a la rotativa.

lidades de descentralización son inversas al grado de desarrollo tecnológico. En el sistema antiguo, en gran medida, y en el sistema moderno, en menor medida, la selección de colores puede descentralizarse. En el caso del sistema de estudio fotográfico, como se trata de un sistema integrado, no existen posibilidades de descentralización.

## II

En la década de los setenta el sector de Artes Gráficas estuvo sometido a un proceso de transformación que en la primera parte de los ochenta se tradujo en una fuerte disminución del empleo. En el lapso de cinco años, entre 1978 y 1983, el empleo asalariado descendió cerca de un veinte por ciento. La crisis en este sector tuvo dos manifestaciones externas. Una fue la reducción de la demanda en un primer momento y su transformación posteriormente. Y otra fue el incremento de los costes de producción. La reconversión del sector, acompañada del cierre de empresas, reducción de plantillas y nuevas formas de organización empresarial, es la respuesta a esa crisis.

La peculiaridad de la reconversión en Artes Gráficas radica en que ésta ha tenido como eje la transición desde el sistema tradicional a la fotocomposición. Esta peculiaridad arroja alguna luz sobre las complejas relaciones entre innovación tecnológica, crisis económica y reorganización de las relaciones laborales.

Con mucha frecuencia, el análisis neoclásico ha desembocado en un diagnóstico simple y totalizador de la crisis. Tal es el caso de las teorías que explican la crisis a partir de los «shoks» de oferta. Según esta interpretación, una perturbación exterior, la subida de los precios de la energía, desequilibra el sistema establecido de precios. La resistencia de determinados factores, principalmente el factor trabajo, a corregir sus precios en función de esos desequilibrios exteriores amplifica sus efectos y da lugar a desequilibrios estructurales, una de cuyas manifestaciones es el desempleo. En este contexto el resto de las variables, y entre ellas la innovación tecnológica, jugarían un papel subordinado. Los cambios en las relaciones laborales tendrían su origen, en consecuencia, en un efecto exterior.

El caso de Artes Gráficas desmiente esta generalización. Descenso de la demanda y aumento de los costes han sido tendencias ge-

ANÁLISIS NEOCLÁSICO DEL CAMBIO EN LAS RELACIONES LABORALES

nerales en todos los sectores y como respuesta a ellas se han reestructurado. Sin embargo, en el caso de Artes Gráficas, el proceso de invención mediante el cual se ha reorganizado el proceso de trabajo, es independiente de los efectos generales de la crisis. En otros términos, que el cambio de morfología de este sector hubiera tenido lugar cualesquiera que hubieran sido las condiciones económicas.

Esto no significa desvalorizar los efectos de la crisis sobre este proceso de transformación. Resulta obvio que el proceso de sustitución de un método por otro, ha venido facilitado por toda la constelación de transformaciones que ha implicado la crisis. La paralización de la prensa británica a comienzos de la década de los ochenta fue la respuesta de los sindicatos a los intentos de introducir el nuevo sistema de fotocomposición. Esto obligó a abrir un proceso de negociación que se tradujo en un incremento de los costes de transformación. La situación es diferente con altas tasas de desempleo, debilidad sindical y una mayor flexibilidad de las relaciones laborales.

La introducción de la nueva tecnología ha tenido el efecto de multiplicar las estructuras empresariales. En un extremo se encuentran aquellas empresas que mantienen en su interior todo el proceso de trabajo. Cuando se trata de empresas que ya existían anteriormente la transformación ha seguido una triple vía: reducción de plantillas, reciclaje del personal existente y entrada de nuevos trabajadores. La segunda vía ha sido frecuentemente producto de la presión sindical y ha supuesto, por ejemplo en el caso de los linotipistas, el acuerdo de mantener las calificaciones existentes, pero para realizar trabajos que no tienen nada que ver con ellas. En el otro extremo, las empresas que se han especializado en distintas fases y tareas del proceso de trabajo. Todo esto compone un complejo mosaico de relaciones, en el que se pueden describir distintas modalidades de organización del trabajo y de relaciones laborales.

Desde un punto de vista técnico el teclado del texto, el montaje y la preparación para la impresión, son tareas susceptibles de descentralización. En el caso del teclado hay un diferente grado de movilidad de estas empresas, entendiendo por movilidad la mayor o menor capacidad para trasladarse de un punto a otro. Esta movilidad es mayor cuanto menor es el coste de la maquinaria utilizada. Este coste está directamente relacionado con la naturaleza y calidad del producto. De ahí que exista, para un segmento del mercado —composición de textos que no requieren color— una gran movilidad empresarial que, incluso, viene facilitada por la posibilidad de

alquilar la maquinaria así como su fácil instalación en cualquier local. Por el contrario, en el otro extremo, está la composición de textos de alta calidad, que incluye un complejo tratamiento del color y que requiere, por tanto, maquinaria más costosa. Esto se traduce en una mayor estabilidad de la organización empresarial.

Desde el punto de vista de las relaciones laborales estas diferencias se distribuyen en dos campos diferenciados. En uno de ellos se encuentran las empresas cuyas condiciones laborales están regularizadas. En éstas, las condiciones salariales se rigen por los convenios, salvo dos excepciones. Una es la práctica de la contratación, desarrollada en los últimos tiempos, del personal en categorías inferiores. Esto pone de manifiesto que, al igual que sucede en otros sectores, se ha roto la conexión entre carrera laboral y puesto de trabajo. En el caso de la fotocomposición, la simplificación general de tareas hace imposible el establecimiento de esta relación. Las categorías de aprendiz y oficial en sus distintos grados, es más bien una calificación interna de la empresa que funciona, sobre todo en el caso de los oficiales, como una suerte de reconocimiento de la antigüedad. De ahí que las nuevas incorporaciones lo sean siempre en el punto más bajo de la escala, con amplia independencia del trabajo que realizan. La segunda excepción la constituye la regulación de la jornada laboral. En este sector ha sido siempre tradicional la realización de horas extraordinarias, la «vela», en un número muy superior al de otros sectores.

El otro campo, y en otro extremo, se encuentran las empresas en las cuales las situaciones laborales son completamente irregulares. Entre uno y otro campo se dan situaciones intermedias, ya que empresas del grupo anterior tienen un cupo variable de trabajadores en situación irregular. Este extremo constituye el lugar de la (economía sumergida) en que las condiciones de trabajo alcanzan límites extremos. Las condiciones salariales están al margen de cualquier reglamentación. En alguna de ellas ni la jornada, ni la periodicidad del trabajo es regular. Algunas de estas empresas cuentan con un grupo de personas a las que llama en el momento en que aumenta el volumen de trabajo. Estas personas, dada la mínima cualificación que se requiere, actúan como colchón en un doble sentido: por una parte, permiten a la empresa ajustarse a las fluctuaciones de la demanda y, por otra parte, es un elemento que presiona en el sentido de la baja salarial para todo el conjunto del sector.

La fase de la composición no se refleja en un único mercado de trabajo. Hay dos órdenes de diferencias, cada una de las cuales juega

un papel diferente en la segmentación del mercado de trabajo. Unas de carácter técnico, vinculadas al segmento de la demanda que se va a cubrir. Especialmente allí donde la composición incluye el color se reduce la movilidad empresarial. Otra diferencia es de carácter institucional. Un mismo proceso de trabajo puede tener lugar en condiciones muy diferentes. Allí donde existe presencia sindical —básicamente empresas grandes que han atravesado el proceso de reconversión desde el sistema antiguo al nuevo— las condiciones de trabajo se encuentran regularizadas. Allí donde esta presencia no existe, este mismo proceso de trabajo puede organizarse en forma sumergida. Resulta evidente que en condiciones de competencia del mercado, existe una presión para desplazar un mismo proceso de trabajo desde las primeras situaciones a las segundas.

Las dos diferencias tienen relevancia a la hora de fijar las relaciones laborales. Estas no siempre dependen de la mayor o menor presión sindical. Empresas cuyo trabajo está orientado hacia segmentos de la demanda de alta calidad presentan una configuración de las relaciones laborales en las que no ha intervenido presión institucional de ningún tipo. Son empresas en las que el grado de utilización y perfeccionamiento de la maquinaria, las convierte en unidades con altos niveles de productividad. En este tipo de empresas algunos puestos de trabajo requieren un largo y en ocasiones costoso aprendizaje<sup>6</sup>.

En este tipo de empresas las condiciones de trabajo son muy superiores a la media del sector. Y en este caso esta ventaja diferencial no tiene ninguna explicación institucional, presencia de comités con gran poder de negociación, sino que tiene que ver con las características tecnológicas de la empresa. El hecho de que una parte de los trabajadores precisen formación por parte de la empresa y que ésta sea una formación relativamente costosa y larga de adquirir, los hace relativamente estables. Esta estabilidad se extiende al resto de la plantilla ya que la elevada productividad de estas empresas hace que el coste de la plantilla sea relativamente bajo. Sus características técnicas, el dirigirse, además, a un segmento de la demanda, hace que estas empresas estén en condiciones de competir favorablemente, sin necesidad de deprimir las condiciones salariales.

<sup>6</sup> Los trabajadores que utilizan scanner requieren un específico aprendizaje. Dado que se trata de maquinaria importada es necesario que un técnico se desplace para formar a las personas que deben utilizarla. Por otra parte, como son máquinas con múltiples prestaciones y posibilidades, se requieren sucesivos cursos de reciclaje.

El trabajo de la impresión ha variado con el paso desde la linotipia a la fotocomposición. Este paso ha supuesto una renovación de la maquinaria y con ello del proceso de trabajo así como del aprendizaje requerido. En la década de los setenta, que es cuando se realiza esta transición, se desarrolla un doble proceso. Por una parte la reducción de plantillas de maquinistas que manejaban las antiguas máquinas planas. Esta reducción se llevó a cabo bien por adelanto de las jubilaciones, bien por el despido en sus diversas variantes, o bien por reconversión del trabajador. De este modo se fue reduciendo el número de maquinistas del sistema antiguo. Actualmente se encuentran en grandes empresas, en situación residual, o trabajando en las zonas más periféricas de la impresión, el trabajo de remendería. Por otra parte, se inició un proceso de reconversión, sobre todo en los más jóvenes, con lo que fue creciendo el número de maquinistas de offset. A partir de finales de los años ochenta han comenzado a incorporarse al mercado de trabajo maquinistas de offset provenientes de las escuelas de formación profesional. Debido a la gran expansión del proceso de fotocomposición, este grupo no tiene especiales dificultades para encontrar trabajo. La cualificación requerida es menor, aun cuando esto no significa que se trate de un grupo descualificado, en la medida en que la maquinaria está más perfeccionada y realiza mecánicamente una serie de tareas que anteriormente formaban parte de la especialidad del maquinista.

En la impresión la maquinaria juega un papel relevante como factor que determina la productividad. Ese dato es especialmente claro en el caso de la impresión que requiere color. Las máquinas de imprimir pueden ser de uno, dos o cuatro colores. La máquina de un solo color requiere repetir una misma operación tantas veces como sea necesario, en función de los colores que lleva la impresión. La máquina de cuatro colores permite, en una sola operación, ejecutar lo que en la máquina de un color requiere cuatro operaciones. Así pues hablar de máquinas de uno, dos o cuatro colores, significa hablar de distintas capacidades productivas.

Esta proporción de uno a cuatro se reduce cuando se considera el tiempo que requiere la preparación de la máquina. Aun así la relación entre el uso de las distintas máquinas y la mano de obra se mantiene; la máquina de un solo color requiere cuatro veces más fuerza de trabajo. A esta diferencia hay que añadir la derivada de una mayor velocidad, que aunque no tiene el mismo alcance que el número de cuerpos, colores, influye a la hora de establecer las relaciones de productividad.



En función de las características de la maquinaria el mercado se segmenta. Por una parte, empresas con maquinaria más avanzada y que se concentran en grandes tiradas; por otra parte, empresas con máquinas de menos cuerpos que se dedican a tiradas más cortas. Esta segmentación del mercado tiene su origen en dos cosas: la obvia diferencia de coste de la maquinaria y el distinto coste de preparación de cada una de las máquinas. Las máquinas de varios cuerpos requieren un proceso más largo y costoso que las de un cuerpo. En consecuencia su rentabilidad estará en función de la extensión de la tirada. Para tiradas cortas no es rentable la utilización de máquinas de cuatro cuerpos, siendo trabajos que se canalizan hacia talleres con maquinaria de menor capacidad productiva.

Se trata de una división del mercado relativamente estable, que delimita a los talleres de impresión con alta capacidad productiva de los talleres con baja capacidad. Mientras los primeros presentan una configuración homogénea, los segundos se diversifican en una amplia variedad de situaciones: desde talleres con cuatro o cinco trabajadores hasta remenderías atendidas por una sola persona, con un régimen intensivo en trabajo.

La fase de la encuadernación se compone de distintas tareas. Su punto de partida es el plegado. Esta operación se ejecutaba manualmente hasta la aparición de las máquinas de plegado. La ordenación de los pliegos, el alzado, es la siguiente operación, que se lleva a cabo mediante maquinaria de distintas características<sup>7</sup>. El cosido, encolado o engrapado junto con el guillotinado, constituyen las últimas tareas de esta fase.

Esta última fase puede llevarse a cabo en tres contextos diferentes: a) como sección de una empresa de impresión; b) como taller especializado; c) como trabajo a domicilio. Este último contexto o bien se sitúa enteramente dentro de la economía sumergida, ejecutando alguna de las fases del proceso, o bien constituye el trabajo minoritario de la llamada encuadernación artística.

<sup>7</sup> Existen tres tipos de máquinas de alzado, cada una de las cuales marca distintos grados de capacidad productiva: a) máquinas que únicamente realizan el alzado. Al igual que el plegado, esta fase se ejecutaba anteriormente a mano. Las máquinas alzadoras han venido, por lo general, a sustituir el trabajo de entre diez y quince personas; b) máquinas que pliegan y alzan. En estos casos su velocidad es alta; c) por último, máquinas de alzado que junto al plegado realizan la fase del cosido, el cortado y el encolado.

### III

La descripción del proceso de trabajo en Artes Gráficas pone de manifiesto la relevancia de los factores tecnológicos en la configuración del mercado de trabajo. Factores que en este caso han sido los desencadenantes de todos los cambios en el sector. La desaparición de cualificaciones, la simplificación de tareas, la aparición de nuevas cualificaciones, la aparición de nuevas formas de organización empresarial y su coexistencia con formas anteriores, etc., son fenómenos que revelan, en su entrecruzamiento, la dificultad de resumir en una sola tendencia los cambios en la organización del trabajo.

La evolución de este sector ha implicado el paso desde el viejo mundo jerarquizado del taller al más proteico de la heterogeneidad. Si en el sistema antiguo podía hablarse de la identidad social del trabajador de Artes Gráficas, hoy en día esta identidad es mucho más difusa. La noción de identidad se refiere aquí al proceso mediante el cual el individuo se define socialmente por aquello en lo que trabaja. El oficio constituye la forma más marcada de esa identidad. La distribución del trabajo en distintas tareas significa un reparto desigual de esa identidad. Linotipistas y cajistas, por ejemplo, se caracterizaban socialmente como trabajadores de la impresión, en función de sus específicas cualificaciones. No así, en el otro extremo, quienes se dedicaban, por ejemplo, al plegado o al alzado, que pasaban a engrosar la genérica categoría de trabajadores. Así unas categorías identifican socialmente a los individuos como miembros de una profesión y otras son meras referencias a su posición en el proceso de trabajo. La innovación en Artes Gráficas ha acentuado las tendencias en este último sentido.

En la composición tradicional, aun cuando existía una compartimentación de categorías, existía también una jerarquía simbólica cuyo vértice lo ocupaba el cajista. La formalización del proceso de trabajo supuso que la tensión entre la movilidad horizontal dentro de una misma categoría y la movilidad vertical dentro de las distintas categorías, se resolviera finalmente en favor de la primera. La irrupción de la fotocomposición arrumbó las viejas categorías, terminó con la tensión entre ambas movilidades y universalizó la oferta de trabajo. Con ello desapareció la identificación social basada en la profesión.

El proceso de descualificación ha jugado, sin duda, un papel importante en estas tendencias, a pesar de que no se trata de un

proceso ni unidireccional ni que afecta a todos los casos. La introducción de nueva maquinaria simplifica el procedimiento de la composición, hasta un punto en el cual ya no se precisa aprendizaje especial. En este sentido se cumple la observación de Braverman acerca de la relación entre maquinaria y cualificación. Sin embargo, no siempre es así. Ya se ha visto cómo el manejo del scanner requiere un aprendizaje continuo. La utilización de una misma máquina permite distintas posibilidades según el grado de cualificación del trabajador.

El proceso de trabajo es una suerte de rejilla que permite la descripción de la fuerza de trabajo desde el punto de vista de su composición técnica. El sistema moderno da lugar, sobre todo en la fase de la composición, a una agudización de la uniformidad en la configuración técnica del proceso de trabajo. Desde esta perspectiva, esta evolución apunta hacia la intercambiabilidad de las condiciones de trabajo. Pero es precisamente esta homogeneidad, el acen- tuamiento hacia la colectivización de la fuerza de trabajo, lo que crea las condiciones para la diversificación.

El caso de Artes Gráficas sugiere, en este sentido, una última reflexión que contribuye a arrojar alguna luz sobre el problema actual de la diferenciación entre los trabajadores. Aunque la homogeneidad de los trabajadores, que se produciría bajo el manto de la condición de asalariados, está siendo una y otra vez cuestionada por la más mínima referencia a la realidad, solo recientemente se está iniciando una reflexión que tiende a deducir las consecuencias políticas, ideológicas y teóricas que tiene este hecho. El análisis del proceso de trabajo de este sector permite una generalización de este fenómeno. Generalización que, aunque quizá extrapolable en algún aspecto, sólo es válida en lo que se refiere a este caso concreto y que puede centrarse en tres puntos.

*Primero:* el cambio tecnológico ha simplificado, con alguna excepción, el proceso de trabajo y, por tanto, ha disuelto la compartimentación que implicaba el antiguo sistema de categorías.

*Segundo:* esta tendencia hace del trabajador un elemento intercambiable, que se distribuye azarosamente sobre el proceso de producción.

*Tercero:* la diversidad no tiene su origen en la diversidad de los individuos, ya que éstos son cada vez más homogéneos en el proceso de trabajo, sino en condiciones exteriores a ellos.

Condiciones que, como se ha visto en este sector, unas veces son de naturaleza institucional y otras de naturaleza técnica, vinculadas a la diversidad del proceso y que a su vez está determinada por la segmentación de la demanda.

**Resumen.** El artículo analiza, en primer lugar, el proceso de trabajo y sus transformaciones. En segundo lugar, vincula estos cambios al proceso de innovación tecnológico. El paso desde el sistema de tipografía al de fotocomposición ha alterado aspectos importantes de la organización del trabajo, dando lugar, además, al desarrollo de un proceso de descentralización. Por último, se señala el efecto de heterogeneidad que estas transformaciones comportan.

**Abstract.** In the first place, the article analyzes the labor process and its transformations. In the second, it links these changes to the process of technological innovation. The advance from typography to photocomposition has altered important aspects of the organization of work and brought about as well the development of a process of decentralization. Finally, there is stress on the effect of the heterogeneity emerging from these transformations.

# NOVEDADES

## COLECCION ECONOMIA DEL TRABAJO

MAURICE, M., SELLIER, F., SILVESTRE, J. J.  
**POLITICA DE EDUCACION Y ORGANIZACION INDUSTRIAL EN FRANCIA Y ALEMANIA.** Aproximación a un análisis societal

**EL MERCADO DE TRABAJO Y LA ESTRUCTURA SALARIAL**  
Compilación de ALBERTO MEIXIDE

WEBER, HENRI  
**EL PARTIDO DE LOS PATRONOS. EL CNPF (1946-1986)**

**LA ECONOMIA DEL SISTEMA DE PENSIONES DE LA SEGURIDAD SOCIAL**  
Compilación de MIGUEL A. LOPEZ GARCIA

**LA ORGANIZACION DE LOS GRUPOS DE INTERES EN EUROPA OCCIDENTAL.** El pluralismo, el corporativismo y la transformación de la política  
Compilación de SUZANNE BERGER

GERSHUNY, J. I. y MILES, I. D.  
**LA NUEVA ECONOMIA DE SERVICIOS.** La transformación del empleo en las sociedades industriales

MARKOVITS, ANDREI S.  
**LA POLITICA DE LOS SINDICATOS EN ALEMANIA OCCIDENTAL.** Estrategias de clase y representación de intereses durante el crecimiento y la crisis

**RELACIONES INDUSTRIALES EN GRAN BRETAÑA**  
Compilación de GEORGE SAYERS BAIN

**LECTURAS SOBRE EL MERCADO DE TRABAJO EN LA R.F.A.**  
Compilación de WERNER SENGENBERGER

**Tomo I. Mercado de trabajo, ocupación y desempleo**

**Tomo II. Políticas de mercado de trabajo y empleo**

**LOS MERCADOS INTERNOS DE TRABAJO**  
Compilación de PAUL OSTERMAN

KERN, HORST y SCHUMANN, MICHAEL.  
**EL FIN DE LA DIVISION DEL TRABAJO.** Racionalización en la producción industrial

DORE, RONALD  
**FABRICA BRITANICA, FABRICA JAPONESA.** Los orígenes de la diversidad nacional de relaciones laborales

BURAWOY, MICHAEL  
**EL CONSENTIMIENTO EN LA PRODUCCION**

STRÅTH, BO  
**LA POLITICA DE DESINDUSTRIALIZACION.** La contracción de la industria de construcción naval en Europa Occidental

CROUCH, COLIN, y PIZZORNO, ALEXANDRO  
**EL RESURGIMIENTO DEL CONFLICTO DE CLASES EN EUROPA OCCIDENTAL A PARTIR DE 1968.** Vol. I

BATSTONE, FERNER, y TERRY  
**RELACIONES INDUSTRIALES Y ESTRATEGIAS DE GESTION EN LAS EMPRESAS PUBLICAS DE COMUNICACIONES**

GÖSTA REHN  
**ENSAYOS SOBRE POLITICA DE EMPLEO ACTIVA**

SISSON, KEITH  
**LOS EMPRESARIOS Y LA NEGOCIACION COLECTIVA.** Un estudio internacional comparado

# La cualificación como rigidez o innovación en la organización del trabajo. El caso del sector hotelero

Oriol Homs \*

En un artículo aparecido en esta revista <sup>1</sup> varios autores anunciábamos la detección de un proceso rápido de cambio en las empresas españolas que abarcaba las estrategias de mercado, las políticas de producto, la organización del trabajo y las políticas de gestión de la mano de obra.

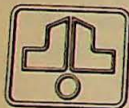
En lo que hace referencia a la organización del trabajo, a la cualificación y a la gestión de la mano de obra, ese proceso de cambio era tan intenso y profundo que afirmamos, entonces, la hipótesis de la configuración de un nuevo modelo de gestión de la mano de obra en las empresas españolas a partir de los años ochenta.

Posteriores estudios realizados por los mismos autores y por otros investigadores <sup>2</sup> en otros sectores del sistema productivo español confirman aquella hipótesis y nos permiten hoy conocer más

\* Oriol Homs es sociólogo y director del CIREM (Centre d'Iniciatives i Recerques Europees a la Mediterrània).

<sup>1</sup> O. Homs, W. Kruse, R. Ordovás y L. Pries, «Cambios de cualificación en las empresas españolas», *Revista de Sociología del Trabajo*, núm. 2, invierno de 1987.

<sup>2</sup> O. Homs, J. A. Salmurri y X. Viladàs, *La formación en el sector textil y confección en España: La situación en Cataluña y en el País Valenciano*, Barcelona, CEDEFOP, 1986; O. Homs y F. Marsal, *Informe sobre los perfiles profesionales y las necesidades de formación del nivel 3 en el sector textil-confección en España*, Barcelona, CEDEFOP, 1988; O. Homs, C. Romaní y A. Ingla, *Structure de l'emploi et des qualifications dans les industries de la chimie en Espagne*, Barcelona, CEDEFOP, CIREM, 1989; C. Romaní y A. Ingla, *Construction d'une professionnalité. Le cas du commerce espagnol*, Barcelona, CEDEFOP, CIREM, 1989; C. Romaní y A. Ingla, *Un sistema de trabajo entre la tradición y la modernidad*, Barcelona, CEDEFOP, CIREM, 1990; J. J. Castillo, *La división del trabajo entre empresas. Las condiciones de trabajo en las pequeñas y medianas empresas de la electrónica y del mueble de Madrid*, Madrid, Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social, 1989.



MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL  
Centro de Publicaciones

claramente y con mayor solidez el contenido de ese nuevo modelo de gestión de la mano de obra, a pesar de que el proceso de cambio no se puede dar por terminado, ni se han desarrollado aún en su plenitud todas las dimensiones del nuevo modelo.

Me refiero, precisamente, al problema de la reproducción de la cualificación de los trabajadores en las empresas y en el mercado de trabajo externo en relación con las nuevas tendencias de la organización del trabajo y con las nuevas exigencias de las políticas de producto en el contexto de la integración del mercado único europeo.

En la parte formal de la economía, una mayor competitividad interior y exterior ha conducido a una reorganización de las estrategias de producción y una inversión tecnológica acelerada que ha producido importantes cambios en la organización del trabajo en el sentido de un replanteamiento de la organización de tipo taylorista.

En algunos sectores, hasta hoy intensivos en mano de obra, la fuerte inversión tecnológica ha hecho bajar considerablemente el peso de la masa salarial en el coste unitario final del producto, con lo cual se ha impuesto una nueva política de gestión de la mano de obra basada en la polivalencia, flexibilidad y mayor cualificación. Este es, por ejemplo, el caso del subsector de hilatura y tejeduría del algodón en el sector textil.

En otros sectores, como por ejemplo el automóvil, se puede detectar ya claramente en España una reestructuración de la organización del trabajo con el enriquecimiento de algunos puestos de trabajo incorporando el control de calidad y el mantenimiento simple, y la organización de islas de montaje y trabajo en grupos en partes importantes de la cadena de producción.

Estos nuevos requerimientos de cualificación se están afrontando con una mano de obra muy envejecida, con una cualificación estrecha y con unos niveles muy bajos de formación básica fruto del modelo de cualificación acelerada y semicualificada de los años sesenta. En estas condiciones la cualificación actúa como una rigidez, como un freno al cambio en la organización del trabajo que impide obtener niveles altos de productividad de la nueva organización productiva.

La política de sustitución de mano de obra que en España ha adquirido dimensiones muy importantes, con la destrucción de dos millones de puestos de trabajo en el período 1975-1985 y su posterior reabsorción en el período 1985-1990, de una mano de obra mucho más joven y con unos niveles de formación inicial mucho más altos en comparación con la generación anterior, ha paliado en

parte el problema de la rigidez provocada por el modelo anterior de cualificación. Sin embargo, si ello era posible en un momento de fuerte decaimiento de la producción, hoy en una fase de expansión, no es tan fácil continuar con esa política. Por eso aparece con mayor gravedad el problema de la cualificación, y se aprecia el despuntar de nuevas políticas basadas en el desarrollo de la misma, ya sea a través de la formación o de una organización del trabajo más cualificativa.

Por otra parte, cuando las empresas después de años de reducción de plantillas han recurrido al mercado externo para la contratación de nuevo personal, se han encontrado con una mano de obra de características totalmente diferentes, en general un personal joven con un nivel de estudios secundarios completos o incompletos, sin experiencia y con otra cultura respecto al trabajo. La incorporación de este personal joven está suponiendo un importante cambio cultural en la empresa<sup>3</sup> y un potencial cualificador muy por encima del que ofrece la actual organización del trabajo. Es decir, en este caso la cualificación ofrecida actúa como estímulo para el cambio de la organización del trabajo, como se puede observar en el caso de la recualificación del personal obrero del sector químico, o del personal intermedio de los sectores en fuerte expansión como son la distribución comercial de productos alimenticios o la electrónica.

Así pues, tanto del lado de la demanda como de la oferta de cualificación, para un sector importante de la economía española, se observan tensiones que presionan hacia un cambio en la organización del trabajo en un sentido no taylorista y con importantes repercusiones en el nivel de la cualificación.

Sin embargo, estos cambios no se observan de forma generalizada en todas las empresas, ni han generado un discurso general ni del lado de los empresarios ni de los sindicatos sobre un nuevo enfoque de las relaciones de trabajo, a pesar de que es ya evidente en empresas y en sectores importantes esa nueva estrategia de gestión de la mano de obra, confirmada por numerosos análisis empíricos.

Varios factores pueden explicar esa dificultad. Por un lado, la rapidez del cambio quizá impida a los actores sociales la suficiente distancia para poder ser conscientes de lo que está ocurriendo. Por

<sup>3</sup> Véase W. Kruse, A. Paul Kohl-hoff y G. Argimón, *La política sindical en la transición de los jóvenes de la escuela al trabajo*, Barcelona, Fundación H. Böckler, SFS-CIREM, 1990.

otro lado, la debilidad tradicional de las organizaciones e instituciones intermedias en el mercado de trabajo en España dificulta la generalización de los cambios, la toma de decisiones colectivas y el desarrollo de los recursos que facilitarían las innovaciones en el nivel de las empresas. Por último, también la poca atención que se dedica a la investigación en este campo dificulta la divulgación de sus resultados y sobre todo debilita su función de soporte para la elaboración de elementos sobre los que construir los discursos sociales.

Este esquema analítico se aplica en este artículo al sector hotelero por ser uno de los sectores cuya crisis últimamente ha saltado a la opinión pública sin que se hayan mencionado los problemas que en torno a la cualificación y a las políticas de gestión de la mano de obra forman parte del conjunto de factores que han desencadenado la presente situación.

### La evolución del sector hotelero en España <sup>4</sup>

Desde el inicio de la expansión del sector hotelero a principios de los sesenta hasta hoy, los cambios que se han efectuado son considerables, afectando tanto a la estructura y organización del sector como a la gestión del personal en el interior de cada hotel y a la misma composición de los servicios que se prestan.

Se podrían definir dos grandes etapas del turismo en España, especialmente en Baleares y la Costa Brava. La primera etapa se puede caracterizar por la expansión y posterior crisis del turismo de masas. La crisis del año ochenta, con un fuerte retraimiento del número de turistas, marcaría la frontera con una segunda etapa, caracterizada por la reorganización del sector.

La primera etapa es una época de crecimiento rápido, desbordado, sin planificación ni control, en el que se genera un sector económico de grandes dimensiones, de dinero fácil, sin experiencia empresarial, y un sector de empleo sin ningún tipo de profesionalización ni control legal. Es un turismo de masas que busca «sol y playa». Se construyen muchos hoteles, se contrata una mano de obra relativamente barata, en situación estacional y precaria, con

<sup>4</sup> La información sobre el sector hotelero se ha obtenido del estudio de O. Homs, W. Kruse, R. Ordovás y L. Pries, *Cambios de cualificación en las empresas españolas*, Madrid, Fundación IESA, 1987.

una elevada rotación de plantillas. Hay una gran escasez de personal cualificado, con unas carreras profesionales muy rápidas y con un esfuerzo de autoformación importante. En el hotel, la calidad de los servicios es baja y hay poca inversión tecnológica.

A principios de los setenta se introducen las primeras innovaciones tecnológicas. Se implantan los *buffets* en el comedor, que, como se verá, suponen una innovación, con una profunda influencia en la organización y cualificación en el comedor y la cocina.

La crisis económica de la mitad de los años setenta rompe la tendencia expansionista. Por primera vez se toma conciencia de forma generalizada de que el turismo puede fallar. La oferta hotelera se estabiliza. Se produce una expansión de las cadenas de gestión y comercialización en el sector, en detrimento de los hoteles individuales. Las empresas intermediarias internacionales penetran fuertemente y controlan una buena parte de la oferta. Se produce una mayor profesionalización, tanto de los empresarios como de la mano de obra. Se estabilizan las plantillas, disminuye la rotación, aumenta la conflictividad laboral y las relaciones laborales empiezan a basarse en la negociación entre empresarios y sindicatos. Las carreras profesionales se estancan. Se generaliza el *buffet* en el comedor y se introducen máquinas eléctricas en diferentes servicios, especialmente en la cocina.

A partir de 1980 se inicia una nueva etapa, en la cual se consolida la industria hotelera con un producto estandarizado —el turismo de masas— y en la que se intenta encontrar en la reestructuración interna y en la racionalización de la gestión la fórmula para mantener el beneficio empresarial, introduciendo técnicas y métodos organizativos típicos de cualquier sector industrial. Por eso caracterizamos esa etapa como de industrialización del hotel.

Del lado de la oferta hay un crecimiento moderado de los establecimientos hoteleros y continúa la expansión de las cadenas de hoteles y de los intermediarios (*tours operators*) que controlan un mercado cada vez más oligopolístico.

Pero lo más sobresaliente para la evolución de la cualificación es la política de ahorro de costes, con la consiguiente presión sobre las plantillas y la organización del trabajo. Todo el hotel sufre transformaciones, pero en aquellas secciones con más mano de obra —pisos, cocina y comedor— es donde los cambios son más importantes, con una clara influencia en las cualificaciones requeridas.

Se trata de un caso en que los cambios en la cualificación no provienen tanto de las innovaciones tecnológicas —aunque también

las ha habido—, sino de cambios organizativos y de las políticas de gestión de personal.

Se pueden resumir en tres las características estructurales del sector que tienen una cierta influencia en los cambios de la cualificación de personal:

En primer lugar, la rápida evolución del sector ha provocado una serie de tensiones en el mercado de trabajo, que le han dado una especificidad propia.

El carácter estacional de la mayor parte del sector determina otro elemento básico que explica las peculiares relaciones laborales que se han desarrollado.

La fuerte presión a la baja en los precios en un marco de competencia muy elevada, especialmente en el subsector de hoteles de playa, ha sido el elemento clave que ha provocado una fuerte racionalización de la organización y actividades de los hoteles, que ha actuado como acicate para la innovación.

De entre los subsectores, según categorías y clases de hoteles (hoteles de ciudad, de playa, de montaña, de paso, de 4 ó 5 estrellas y de 2 ó 3 estrellas) el hotel de tres estrellas de playa es el que ofrece un mayor interés para su estudio. Es el que ofrece unos servicios más extensos: estancia, diversión y comida. Se puede afirmar que el hotel de tres estrellas de playa es el modelo en el que se puede observar la transformación del sector desde unas estructuras artesanales fuertemente especulativas a una gestión empresarial altamente competitiva, en la que los aspectos organizativos ocupan un lugar primordial y plenamente integrado en una red industrializada de producción de servicios turísticos, destinada a un público también estandarizado, primado por las clases medias y trabajadores cualificados de los países desarrollados del centro y norte de Europa.

### Organización del trabajo y cualificación en el hotel

Los cambios que han tenido lugar en la organización del hotel se han dirigido hacia la producción estandarizada de servicios, sustituyendo la anterior producción artesanal personalizada. Sin embargo, esos cambios se han realizado intentando mantener —aunque sea en

ocasiones formalmente— una apariencia de calidad. Es decir, la atención personalizada se ha reducido en intensidad, mientras puntualmente se ha mantenido o aumentado. Los clientes son también con el tiempo cada vez más exigentes.

De todas formas, hay que tener en cuenta que la transformación de los servicios hoteleros ha sido posible por el tipo de cliente al cual se dirigen. Una clientela acostumbrada a la estandarización de servicios en su país, que conoce el precio de los servicios de calidad y que busca acotar los márgenes de inseguridad que significa hacer turismo en un país extranjero.

Por otra parte, se han introducido algunos servicios nuevos, como es la animación en el hotel.

La gestión se ha tecnificado, exigiendo una mayor preparación del personal directivo. Lentamente se va introduciendo la informatización. La función comercial aumenta su importancia a la búsqueda de nuevos clientes, sobre todo en los hoteles de ciudad. En los de playa, su dependencia de las empresas intermediarias absorbe parte de su función comercial.

En pisos se ha producido una intensificación del trabajo y una reducción de las exigencias de limpieza, con el consiguiente aumento de la productividad de la mano de obra. No ha habido cambios en la cualificación de la figura de la gobernanta.

#### a. El buffet en el comedor

La introducción del *buffet* en el comedor ha resuelto tres tipos de problemas. En primer lugar, permite servir a más clientes en un menor tiempo y con menos personal. En segundo lugar, permite desconectar la cocina del comedor; sirve de acordeón de *stock* intermedio, con lo cual la cocina puede planificar mejor su trabajo. En tercer lugar, permite al cliente ordenar a su gusto, tanto los platos como los tiempos entre plato y plato.

La contrapartida es una menor comodidad para el cliente, al tener que servirse él directamente. Ello ha producido resistencias, de tal forma que algunos hoteles mantienen el servicio en la mesa o utilizan el *buffet* parcialmente, sólo para los entrantes.

El *buffet* ha ocasionado una reducción considerable de la plantilla, prácticamente del 50 % y cambios en la organización y cualificación del personal. La tarea del camarero se ha reducido, convirtiéndose en un «corre platos» o un «pasea vinos».

Se han reducido las diferencias entre las categorías del comedor. Con un «*maitre*» buen organizador, aunque sin demasiada preparación profesional, y con varios ayudantes de camarero, es posible abrir un comedor de este tipo.

Paralelamente se contratan mujeres en lugar de hombres para el comedor. Desde el punto de vista de la empresa, es un personal más dócil y más versátil, con menor resistencia profesional a realizar otras tareas, como limpieza de los cristales o del comedor.

Los tiempos y recorridos de los camareros han sido reorganizados. Con prácticamente el mismo personal se puede servir un comedor con *buffet* total o con *buffet* parcial. El *buffet* ha sido el detonador de una racionalización de la organización del comedor.

La disminución del servicio que se ofrece al cliente con el *buffet* intenta suplirse con una mayor pulcritud en la atención al mismo. Los aspectos de amabilidad y educación hacia el cliente han pasado a ser elementos mucho más valorados en la profesionalidad del camarero. Por otra parte, al vaciarse el contenido profesional del camarero, la empresa piensa que podría realizar otras tareas, como por ejemplo simultanear el comedor con el bar del hotel o con otras tareas de limpieza.

#### b. La industrialización de la cocina

Los cambios en la cocina tienen su origen en la tensión de los costes, pero no solamente de la mano de obra, sino también de las materias primas, de los bienes de capital y los precios internacionales. Sin embargo, hay otros elementos que han afectado; factores estructurales de las cadenas han influido en el modelo de organización de la cocina, la legislación vigente, las relaciones entre sindicatos y empresas, y también el mercado de trabajo y la cualificación de la mano de obra existente. Un factor muy esgrimido por las empresas es el de la necesidad de homogeneización de las comidas, para evitar comparaciones entre clientes. Sin embargo, creemos que obedece a otras razones, como son la necesidad de cálculo de los escandallos, la negociación con los proveedores, la mecanización, la racionalización del trabajo, el *marketing* para conseguir la adhesión a gustos estándar, problemas de cualificación del personal o tendencias de la reproducción de una creación artística personal del jefe de cocina.

La transformación de la cocina sigue un proceso parecido al ocurrido en la industria: homogeneización y estandarización de los pro-

ductos y procesos previos a la automatización y a la aplicación de *marketing* para conseguir una mayor penetración en el mercado; la sustitución de materias primas naturales por productos semielaborados: la aplicación de innovaciones tecnológicas, electrificación de la maquinaria; racionalización de la organización del trabajo para conseguir una mayor productividad de la mano de obra.

En las empresas estudiadas se han detectado dos modelos de organización de la cocina: un modelo descentralizado y otro centralizado.

El modelo descentralizado distribuye las funciones de diseño y especificación de los menús y los acuerdos marcos con los proveedores en las oficinas centrales de la cadena: el resto —compra, gestión y elaboración de la comida—, en las cocinas de los respectivos hoteles. Este tipo de cocinas ha evolucionado desde una organización basada en las partidas y en la elaboración manual de todas las operaciones, antes de la introducción de los *buffets*, a una reducción de las partidas con la introducción del sistema de autoservicio; la introducción de máquinas eléctricas, sobre todo para las operaciones de preparación de la comida, y la utilización de materias semielaboradas, lo que ha hecho reducir el personal auxiliar, ayudantes y aprendices en esta sección. Posteriormente se introdujeron las máquinas automáticas de producción (hornos, lavaplatos, cafeteras automáticas...). Hoy son cocinas con una plantilla muy ajustada, no basadas en las partidas, sino en uno o dos cocineros que comparten ante los fogones varios ayudantes, y luego varios ayudantes en la sección de preparación. Sin embargo, el jefe de cocina sigue teniendo un papel clave, tanto por su capacidad de gestión y organización, como por su experiencia en la elaboración de la comida.

El modelo centralizado asume en los servicios centrales una parte de la elaboración de las comidas, la parte más compleja, y los productos de gran serie. Por sistemas de refrigeración se conserva y transporta a las cocinas de los hoteles, donde se regenera y se realizan las labores más sencillas y estándares. La organización de la cocina central es de tipo taylorista..., con un proceso muy calculado y organizado de producción de la comida. En las cocinas periféricas pierde importancia el jefe de cocina y, en general, el nivel de cualificación es más bajo que en el otro modelo.

En los dos modelos podemos observar unos elementos comunes: homogeneización de los menús y de la elaboración y presentación de

los platos; importancia creciente de la organización y, en concreto, de la organización del trabajo; reducción de la plantilla y un aumento de la productividad de la mano de obra; introducción de tecnología en la preparación, producción y conservación de las comidas.

La tecnología de preparación sustituye operaciones manuales por operaciones con máquinas eléctricas. Tiene poca influencia en la cualificación exigida. Junto con otros factores, provoca reducción de ayudantes y pinches.

La tecnología de producción gira en torno al control de la temperatura. Introduce un saber hacer nuevo: el control de esas máquinas y la necesidad de programación del trabajo: estudio y definición de tiempos y temperaturas.

La tecnología de conservación tiene unos efectos más estructurales, permite romper la continuidad entre lugar de producción y lugar de consumo y permite centralizar, produciendo productos semielaborados o totalmente elaborados fuera de la cocina del hotel. Exige también una nueva cualificación, el conocimiento de la configuración física y química de los productos.

### Perfiles profesionales y formación

La evolución de la cualificación del sector de la hostelería se puede definir como un doble movimiento de lenta cualificación personal de los trabajadores ocupados y de modificación de los requerimientos de cualificación de los puestos de trabajo. En esta evolución, además de los factores ya enunciados, también ha influido otro, que es el mercado de trabajo.

En los primeros momentos de expansión del sector, el mercado de trabajo no pudo absorber el incremento de la oferta y tuvo que recurrir a mano de obra externa al mercado de trabajo sectorial. Por tanto, esa generación anterior de profesionales cualificados de la etapa que llamamos artesanal era una mano de obra no preparada ni cualificada para desarrollar las tareas ofrecidas, sin mecanismos de formación, con una gran rotación del personal (más del 50 % de la plantilla cada año) y con un nivel cultural bajo. Se produjo una cierta reproducción de la cualificación, pero limitada en el sentido de que en una hostelería masificada y de menor calidad la exigencia de cualificación fue menor, con lo cual la nueva generación no llegó a desarrollar la cualificación más acumulada por las otras generacio-

nes. Los trabajadores más destacados de esta generación son los que hoy ocupan los puestos cualificados o de responsabilidad.

Con la transformación de la cualificación en la etapa de la hostelería industrializada, la situación es diferente. Existe un amplio mercado sectorial de trabajo con carácter temporero, debido a la estacionalidad del sector, que tiene experiencia y que ha adquirido un cierto nivel de cualificación.

Pero la empresa recurre menos al mercado de trabajo, pues desde hace algunos años tiene estancadas o reduce sus plantillas. Sin embargo, sigue existiendo actualmente un déficit de personal específico en el sector. Las pocas escuelas de hostelería que existen no son reconocidas en general como eficaces por parte de las empresas. Y los mecanismos de reproducción de la cualificación a través de los puestos de trabajo funcionan muy débilmente, debido a los cambios en las cualificaciones exigidas.

Las empresas recurren al mercado de trabajo para contratar los especialistas; camareras de pisos, camareros, ayudantes de cocinero, administrativos y personal de recepción. Para los puestos cualificados y de responsabilidad intermedia, cocineros, jefes de cocina, *mâitres*, jefes de departamento, jefes de recepción, gobernantas..., recurren al mercado interno a través de la promoción. Para los puestos de alta responsabilidad, directores de hotel y responsables de servicios centrales, recurren tanto a la promoción como a la contratación de personal externo. Hay que notar, con divergencia de opiniones, que se han contratado para estos puestos algunos universitarios o titulados de escuelas superiores de hostelería.

Los puestos de cualificación intermedia se confunden con la jerarquía en la organización del trabajo: la gobernanta en pisos, el *mâitre* en el comedor y el *chef* en la cocina. Estos puestos, ocupados en su mayoría por personal ascendido durante el período de expansión del sector, ya no han llegado a desarrollar plenamente la cualificación de su oficio, sino de forma limitada a las condiciones de masificación de la hostelería y, por tanto, sólo pueden reproducir esa cualificación limitada. En esa situación existe ya hoy un déficit de personal cualificado en el mercado de trabajo interno como externo y es de prever que se agudizará en el futuro.

Esta relación entre cualificación y mercado de trabajo ilustra un proceso de adaptación de las empresas a la cualificación existente en un momento determinado. En general, creemos que en la relación entre calidad, cualificación, organización y tecnología, encuadradas en el marco de las políticas de producto, de producción, de personal



y financiera de la empresa, ésta actúa preferentemente sobre la organización y la tecnología, en lugar de hacerlo sobre la cualificación. Esa política ocasiona dificultades para mantener un nivel alto y constante de calidad.

Un ejemplo de ello lo observamos en las cocinas que hemos estudiado. La cocina industrializada incorpora tres elementos nuevos de cualificación: el conocimiento del funcionamiento de las máquinas, sus funciones y sus efectos. Conocimientos sobre refrigeración, congelación, regeneración de productos. Son conocimientos de tipo biológico, físico y químico. Capacidad de organización y de gestión con una cierta complejidad. A ello hay que añadir los conocimientos, habilidades y capacidades requeridas en la cocina artesana, aplicadas a los volúmenes industriales. Por tanto, se puede concluir que una cocina de ese tipo tiene un contenido cualificador más amplio que el de la cocina artesanal. Sin embargo, la forma en cómo se distribuye esa cualificación entre los diferentes puestos de trabajo permite una cocina con una baja cualificación para la gran mayoría del personal.

En la cocina artesanal la cualificación se distribuye en tres niveles: el jefe de cocina, el cocinero y los ayudantes y pinches. En la cocina industrializada hay más niveles: las empresas de productos semielaborados; los responsables de los servicios centrales, que son los que organizan y planifican, como si se tratara de una oficina de estudios, conocen las técnicas de conservación, tienen conocimientos biológicos, y confeccionan los menús. En la cocina, según sea central o periférica, encontramos con mayor o menor énfasis al jefe de cocina, que es un interpretador cualificado de las instrucciones de los servicios centrales. Tiene conocimientos de organización y de gestión y tiene capacidad de autonomía y de elaboración de las comidas. El cocinero es un ejecutor programable y repetitivo.

En un cierto sentido se puede decir que hay una huida de la cualificación hacia fuera de la cocina. Con un agravante: en la cocina artesanal todos los elementos de cualificación se hallan en ella y pueden ser aprendidos por la experiencia. Con lo cual la reproducción de la cualificación a través de los puestos de trabajo se hace imposible en ciertos tramos.

En una cocina industrializada el ayudante puede adquirir la cualificación de cocinero por la experiencia, pero el cocinero no puede obtener la cualificación de un jefe de cocina descentralizada por el mismo camino. Igualmente, el jefe de cocina no puede obtener la cualificación del jefe de restauración. Cuanto más avance la tecnifi-

cación, tampoco podrá recurrirse a cocineros cualificados de cocinas artesanales para ocupar puestos de jefes de cocinas industrializadas.

En esta situación, el recurso a una formación externa al puesto de trabajo parece urgente y necesario. De hecho, ese recurso no se ha utilizado, salvo en contadas ocasiones. La estacionalidad del sector, el bajo nivel cultural de la mano de obra, la poca incentivación y reconocimiento de la misma, la inmediatez de los resultados, la no existencia de una estructura estable y eficaz de formación profesional, son factores que han influido en ello.

En las otras dos secciones del hotel se pueden destacar algunos perfiles profesionales del personal cualificado:

En pisos, prácticamente sólo puede referirse a la gobernanta. Su cualificación está basada en la capacidad de mano y de organización.

En el comedor con *buffet* igualmente sólo nos podemos referir al *maître*.

La recepción adquiere una mayor importancia en los hoteles de ciudad, ya que casi es la única persona con la cual los clientes tienen contacto. La cualificación del recepcionista no solamente consta de conocimientos administrativos y del dominio de varios idiomas, sino también de su capacidad para resolver imprevistos y peticiones de información y asesoramiento por parte de los clientes.

El animador cultural es un perfil nuevo que ha aparecido recientemente y que exige una preparación y formación especial que no existe en el mercado de trabajo.

Igualmente, un nuevo perfil es el agente comercial, sobre todo en hoteles de ciudad. Su tarea es salir del hotel para ofrecer los servicios y conseguir clientes.

En las cocinas centralizadas aparecen los especialistas en las técnicas de refrigeración.

## La crisis actual y la cualificación

En el momento de la realización de este estudio sobre el sector hotelero (1987), ya era evidente la tensión de la competencia del sector hotelero español con otros mercados, y los cambios en las exigencias calidad-precio de los turistas y de sus organizadores en los países de origen, los *tours operators*. Estaba claro en aquel momento que uno de los puntos claves para el futuro del sector era el incremento de la calidad de los servicios que se ofrecían. En un

sector de servicios como es el hotelero, el aumento de la calidad pasa por una mejora de la atención personal del cliente y una mejora de las condiciones materiales y ambientales de la estancia del cliente. Ello supone una oferta material de mayor calidad (estado del hotel, comida, medio ambiente), y de una relación personal más completa de los empleados del hotel con sus clientes. Para ello, es necesario una organización del trabajo que posibilite esas relaciones, es decir, unas condiciones de trabajo mejores y un nivel de formación y profesionalidad mayor.

Si todo ello era ya bastante patente en aquel momento y además se detectaron en algunos casos empresas, algunas individuales y otras organizadas en cadenas, que estaban haciendo esfuerzos por avanzar en esta línea, sin embargo, desde entonces nada o casi nada ha ocurrido en el sector que supusiera un cambio colectivo importante en el nivel de formación, de cualificación y de las condiciones de trabajo de los empleados.

El sector ha pasado en sólo casi diez años, del inicio de una etapa de «industrialización del hotel» con la aplicación de criterios de racionalización de la organización del trabajo de tipo taylorista a la crisis de esa orientación por la necesidad de tener que ofrecer unos estándares de calidad y de flexibilidad difíciles de obtener con esas técnicas organizativas.

La cualificación del personal adaptada a la etapa anterior, como se ha señalado, se ha estabilizado en un nivel estándar de cualificación reducida, y las condiciones de trabajo han catalogado al sector como sector de paso, dificultando la reproducción de la cualificación acumulada en el mercado de trabajo sectorial.

No se ha prestado ninguna atención a la formación como medio de cualificación, fuera de casos muy excepcionales. En esa situación difícilmente se podía pensar que se diese un cambio en la organización del trabajo y en la cualificación de la mano de obra de acuerdo con las exigencias que el mercado ya estaba planteando.

Las estructuras colectivas: agrupaciones empresariales, sindicatos, empresas de servicios al sector, sistema de formación profesional, estructura de las categorías profesionales, políticas de las administraciones públicas hacia el sector y demás instituciones intermedias presentes en el sector no tuvieron la suficiente fuerza ni para detectar con suficientes claridad, ni para llevar a cabo acciones de reestructuración a tiempo que reorientaran el sector antes de que se produjera el hecho consumado de una crisis del mercado.

En ese sentido en el análisis de la crisis actual, con la anunciada

reducción del número de turistas, deben introducirse los aspectos de la organización del trabajo y de la cualificación como uno de los factores claves tanto para su comprensión como para el diseño de las políticas y las estrategias a desarrollar.

**Resumen.** Algunos autores han creído detectar un rápido proceso de cambio en las empresas españolas que incluye las estrategias de mercado, las políticas de producto, la organización del trabajo y las políticas de gestión de mano de obra. Este cambio afecta de un modo especial al problema de la reproducción de la cualificación de los trabajadores en las empresas en relación con las nuevas tendencias de la organización del trabajo y con las nuevas exigencias de las políticas de producto. El autor aborda esta problemática a través de una reflexión sociológica en torno a los cambios que está sufriendo el sector de hostelería.

**Abstract.** Several authors are convinced they detect a rapid process of change in Spanish firms. They say this includes market strategies, product policies, the organization of the work and performance policies regarding the labor force. These changes especially affect the problem of reproduction of the qualifications of the workers in the firms in relation to the new tendencies in the organization of work and the new demands stemming from product policies. The author approaches this issue via sociological reflections on changes being undergone in the hotel and restaurant sector.

**Director**

Luis Rodríguez Zúñiga

**Secretario**

Emilio Rodríguez Lara

**Consejo de Redacción**

Manuel Castells, Ramón Cotarelo, Juan Díez Nicolás, Jesús M. de Miguel, M.<sup>a</sup> Luz Morán, Ludolfo Paramio, Alfonso Pérez-Agote, Juan Salcedo, José F. Tezanos

**Redacción y suscripciones**

Centro de Investigaciones Sociológicas  
Montalbán, 8. 28014 Madrid (España)  
Tels. 580 70 00 / 580 76 07

**Distribución**

Siglo XXI de España Editores, S. A.  
Plaza, 5. 28043 Madrid  
Apdo. postal 48023  
Tels. 759 48 09 / 759 45 57

**Precios de suscripción**

Anual (4 números): 3.500 ptas. (35 \$ USA)  
Número suelto del último año: 1.000 ptas.  
(10 \$ USA)  
Número suelto de años anteriores: 800 ptas.  
(8 \$ USA)

**Alfonso Pérez-Agote**

Cambio social e ideológico en Navarra (1936-1982). Algunas claves para su comprensión

**Ramón Ramos Torre**

El calendario sagrado: El problema del tiempo en la sociología durkheimiana (I)

**Helena Béjar**

La cultura del individualismo

**Miguel A. Cainzos López**

Clases, intereses y actores sociales: Un debate posmarxista

**Margarita Latiesa**

Demanda de educación superior: Evaluaciones y condicionamientos de los estudiantes en la elección de carrera

**Joaquín de Armentaiz Pérez-Fraile**

Problemas actuales de la sociología en torno a la salud pública

**Mariano Alvaro Page**

La técnica de muestreo: Ejemplo práctico de su aplicación en las evaluaciones educativas

**Alfonso Pérez-Agote**

Notas sobre un texto de Charles Horton Cooley

**Charles Horton Cooley**

Democracia y distinción

**Crítica de libros**

**Datos de opinión**

# Trabajo y relaciones laborales en la construcción

Faustino Miguélez \*

En los últimos años, un equipo de economistas y sociólogos de la Universidad Autónoma de Barcelona está desarrollando estudios sectoriales sobre el trabajo, en un intento de entender mejor los cambios que éste está sufriendo, utilizando para ello las categorías de análisis que se han relacionado con la llamada segmentación del trabajo. La experiencia había nacido como un intento de estudio del trabajo sumergido, habiendo llegado a la conclusión de que era necesario englobar el fenómeno de la sumersión en un conjunto más amplio de transformaciones del trabajo, puesto que, de lo contrario, no se comprendería. Hablar de segmentación del trabajo parecía tener más fuerza explicativa tanto de otros fenómenos además de la sumersión —por ejemplo, del crecimiento del empleo eventual, del paro mismo o de una cierta reprofesionalización de algunos trabajos (Kern-Schumann, 1988). Podía ser útil realizar algunos estudios en España partiendo de la hipótesis del poder explicativo de dicho esquema.

La opción por el sector de la construcción <sup>1</sup> responde a una doble motivación. A que en él la crisis económica ha mostrado algunas de sus características más relevantes por lo que al trabajo se refiere, como es el paro, la destrucción de puestos de trabajo, la eliminación de empresas o el cambio de relación entre las mismas; pero era

\* Faustino Miguélez es profesor de la Facultad de CC.PP. y Sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona.

<sup>1</sup> Los otros ramos estudiados son el textil lanero, el comercio, y el metal auxiliar del automóvil.

conveniente establecer hasta qué punto se trataba de la crisis en sí o bien de procesos que, aunque acelerados con la crisis, provenían de la naturaleza misma del proceso de trabajo en el ramo. A que las relaciones laborales parecían tener características muy propias, la principal de las cuales puede ser la debilidad de los sindicatos en las empresas.

En realidad el objetivo primordial del análisis se centra en las relaciones laborales, en entender las características de la negociación, en estudiar las estrategias empresariales y las reivindicaciones sindicales. Pero preguntarse por las razones de la menor afiliación o bien de la inexistencia de Convenios de empresa nos lleva necesariamente a preguntarnos por las características específicas del trabajo, dado que ahí podrían radicar algunas de las explicaciones claves del comportamiento laboral (Gordon-Edwards-Reich, 1985); con todo, preguntarse por las características del trabajo es interrogarse por las estrategias empresariales o de los trabajadores para mantenerlo en su forma tradicional, transformarlo o aceptarlo (Sabel, 1985).

Tres son los interrogantes que nos planteamos como punto de partida. En primer lugar, hemos querido estudiar qué características tiene la descentralización en el ramo y, sobre todo, qué incidencia tiene este proceso sobre el trabajo. La descentralización, esto es, el traslado a empresas más pequeñas —dependientes de la que descentraliza— de partes del proceso productivo existente en empresas mayores se ha desarrollado fuertemente en todos los ramos en las últimas décadas; las características diversas en uno u otro ramo, en uno u otro país, ponen de manifiesto que no se trata solamente de un proceso técnico, sino de algo que tiene profundas implicaciones sociopolíticas de acuerdo con los agentes y las estrategias implicados.

En segundo lugar nos hemos preguntado por el papel de la temporalidad en la definición del trabajo en el ramo. La construcción ha tenido tradicionalmente una parte de su fuerza de trabajo en eventualidad y ello ha explicado algunos aspectos del comportamiento de los trabajadores y de las relaciones laborales en el ramo; cuestiones como la baja sindicación en todos los países tienen ahí una de sus razones principales (Villa, 1981; Moore, 1981). Por ello cobra mayor relevancia preguntarse por la incidencia de este fenómeno sobre el trabajo y las relaciones laborales en una fase en la que el trabajo temporal ha crecido en España de forma extraordinaria en el conjunto de los sectores.

En tercer lugar nos ponemos interrogantes sobre la organización

del trabajo. Una organización hasta hace pocas décadas aún muy centrada sobre la globalidad y la autonomía del oficio de albañil lo que incidía sobre formas de trabajo (destajo), horarios, ritmos; pero en el último período parece estar sometida a un fuerte proceso de especialización que podría tener importantes consecuencias sobre el trabajo y sobre las relaciones laborales.

Aunque nuestro análisis se centre en un marco temporal reciente nos interesa no perder el hilo del período anterior a la crisis económica —el gran boom constructor de los años sesenta, por ejemplo— por cuanto nuestra hipótesis es que si bien la crisis ha favorecido ciertas transformaciones en el trabajo porque ha facilitado algunas estrategias empresariales, éstas tenían sus raíces en períodos anteriores a la última década.

La construcción sufre una crisis más profunda que el conjunto de la economía a juzgar por los datos que se refieren a la desocupación; la tasa de paro en la rama va por delante de la tasa de paro global desde el comienzo de la crisis, entre 1979 y 1981 dobla la tasa de paro global y luego, hasta 1986, se mantiene notablemente por delante de ésta. Las cosas cambian radicalmente desde 1987, quedando la desocupación en el sector que estudiamos notablemente por debajo de la tasa global. En la crisis se registra la caída del doble subsector en la construcción: el de edificación y el de obra civil, particularmente la pública. Mientras que en el segundo caso estamos ante el resultado de una menor inversión de la Administración, en la crisis de la edificación, sobre todo la privada, es determinante la pérdida de poder adquisitivo que provoca la disminución de la ocupación o bien la inseguridad en el trabajo que dificulta arriesgarse a adquirir una vivienda que se ha de pagar durante mucho tiempo. Los jóvenes retrasan la edad de dejar el hogar (Izquierdo, Miguélez, Subirats, 1986) y la razón principal es la falta de un trabajo suficiente como para emprender una vida independiente.

Por el contrario, en la recuperación influye tanto una mayor inversión en obra pública cuanto la formación de un sector de capas medias que a lo largo de la crisis, y sobre todo en los últimos años, ha mejorado de posición y desean cambiar de vivienda o bien adquirir una nueva. Se trata de una recuperación que por ahora no es sino coyuntural y limitada, por cuanto para la mayoría de la población en las grandes ciudades la vivienda está teniendo precios prohibitivos.

Las transformaciones del trabajo y de las relaciones laborales tienen que ser examinadas en ese contexto de crisis y de recupera-

ción, pero sin olvidar los rasgos básicos que el proceso constructor tenía desde hace años <sup>2</sup>.

### Las nuevas características de la empresa constructora

A lo largo del último período una serie de cambios han afectado a la empresa constructora y a la red de relaciones interempresariales; los unos y los otros son importantes para captar algunas transformaciones notables en el trabajo.

En los últimos quince años la empresa grande cae en picado por lo que al número de trabajadores se refiere, pero no disminuye su negocio, por cuanto contrata obra y la subcontrata a empresas pequeñas que son las que disponen de las plantillas que la grande ha perdido. Se puede diferenciar una doble tipología en dicha empresa: la que tiene conexiones extrasectoriales, principalmente con la Banca, que se comporta como hemos dicho y la que exclusivamente

<sup>2</sup> El enfoque con el que abordamos el estudio del trabajo en el sector nos planteaba una triple exigencia técnica. Para captar la evolución de ciertos rasgos básicos del trabajo pudimos recurrir a estadísticas oficiales sobre actividad, ocupación y desempleo, tipos de contratación, salud laboral y otras. El marco político-organizativo en el que se mueven los actores sociales pudo ser estudiado analizando Convenios, acuerdos de diverso tipo, documentación de las diversas partes, expedientes de regulación de empleo, etc. Para la evolución efectiva del trabajo y de las relaciones laborales recurrimos —y éste fue el principal instrumento de recogida de información— a entrevistas en profundidad.

Realizamos una serie de entrevistas previas a sindicalistas, dirigentes empresariales, inspectores de trabajo, estudiosos así como lectura de diversos materiales, lo que nos permitió elaborar cuatro tipos de personas a entrevistar. En primer lugar, los que podríamos calificar de dirigentes (sindicales, de organizaciones empresariales y de grandes empresas) en quienes hemos buscado una visión global de las transformaciones en curso (24 entrevistas). A continuación los trabajadores regulares tanto de grandes como de pequeñas empresas, sindicados y no sindicados; se trata de personas que tienen un conocimiento detallado de las características de los trabajos más estables y regulados del sector (15 entrevistas). Luego los trabajadores irregulares de diversos tipos —eventuales, sumergidos, «prestados»— y de las distintas clases de empresas, particularmente pequeñas, en quienes hemos buscado el conocimiento concreto de las formas menos reguladas y más cambiantes de trabajo (15 entrevistas). Por último, el grupo de autónomos, cooperativistas y pequeños empresarios en quienes hemos tratado de encontrar tanto las características de su empresarialidad como las relaciones con las grandes empresas (12 entrevistas).

radica en el sector de la construcción y ha sufrido una cierta crisis también de negocio.

La empresa grande, principalmente la del primer tipo, controla tanto las contrataciones públicas <sup>3</sup> como las grandes edificaciones privadas, a través de sus contactos con los despachos de arquitectos y sus posibilidades de ofrecer los mejores precios. Obtenida la contrata, realiza subcontratas a empresas menores, lo que le permite quedarse con una plantilla muy reducida de técnicos —para tareas de mantenimiento, control y dirección de obras—, algunos empleados y pocos trabajadores manuales muy cualificados. Como veremos más tarde, se trata de trabajos enriquecidos, en condiciones de trabajo buenas, con seguridad de empleo. En la grande del segundo tipo la proporción de trabajo temporal suele ser importante, por cuanto tiene menor capacidad que la otra para subcontratar.

En la empresa pequeña la tipología es más compleja. En el último período —probablemente ya desde antes de la crisis, aunque el fenómeno ha acelerado su ritmo— se ha desarrollado un tipo de empresa especializada en una de las fases de la construcción que como empresa tiene bastante estabilidad, cuenta con un núcleo fijo de trabajadores muy pequeño y el resto lo completa con temporales que contrata directamente —a pie de obra— (o a través del INEM) o que recibe de una empresa prestamista. El segundo tipo, más característico del último período, fuertemente relacionado con la incertidumbre de la crisis económica, incluye las empresas «especializadas» exclusivamente en aportar mano de obra a otras empresas para diversas tareas. Se trata de empresas que prácticamente no tienen empleo fijo y que en sí mismas son muy inestables <sup>4</sup> en las que las relaciones laborales no tienen el más mínimo nivel de regulación. Por último está la pequeña empresa tradicional, no especializada, que sigue ocupándose de la obra pequeña o de las reparaciones.

Este entramado empresarial, vertebrado en torno a la subcontratación como eje principal del proceso, cambia profundamente la imagen de la empresa tradicional y, con ella, la del trabajo y la de las relaciones laborales. La empresa grande se convierte, más bien, en empresas de servicios: busca clientes, contrata empresas que producen el producto, lo comercializan. Las empresas tienen o bien una

<sup>3</sup> En 1988 nueve empresas obtienen más del 60 % del presupuesto contratado por el Ministerio de Obras Públicas y Urbanismos.

<sup>4</sup> Una publicación empresarial señala que de las 45 000 empresas estimadas en España, unas 30 000 están apareciendo y desapareciendo continuamente.

dependencia de la grande o bien una movilidad grande o bien ambas cosas a la vez que difícilmente son un punto de referencia estable para quienes en ellas trabajan. La subcontratación en cadena tiende a ir desplazando el riesgo —posibles contratiempos climáticos, problemas legales, conflictos laborales, cambios de precios, etc.— hacia abajo, hacia la pequeña empresa, los autónomos o los trabajadores individuales en forma de eventualidad, prestamismo o sumersión.

Debido al complejo sistema de subcontratación, una obra —en particular si es grande— casi nunca es una única unidad de relaciones laborales. Según los tipos de empresas presentes —la contratista, subcontratistas especializadas, prestamistas, autónomos— pueden convivir diversos modelos de relaciones con diferencias importantes en los agentes sociales, en el tratamiento salarial y de condiciones de trabajo, en las formas de contratación y en un largo etcétera. Este complejo mapa pone de manifiesto las dificultades objetivas a la sindicación y aun a la simple representación del personal. Es difícil que en empresas tan volátiles como las pequeñas que hemos descrito existan comités o delegados y menos aún sindicatos. También es compleja la relación del sindicato de rama con una empresa que quizá ni tiene sede social o que desaparece después de la obra y se vuelve a formar para la siguiente. Pero, yendo más lejos, es poco fácil que en este tipo de empresa exista un apreciable grado de regulación de las relaciones de trabajo.

El modelo de relación interempresarial que he descrito acentúa la especialización del trabajo; en efecto, la empresa contratista tiende a dividir al máximo las tareas entre empresas —excavación, ferralla, estructuras, tabicado, yeseros, mampostería, acabados— puesto que ello le resulta más barato y más fácilmente subcontratable dado que la empresa *partner*, con la que subcontrata, cuanto más sencilla tiene su plantilla a mejor precio puede realizar el trabajo. La especialización tiene algunos límites, el principal de los cuales está en el oficio de levantar paredes, que no parece posible subdividir más; pero hoy día ese oficio puede estar muy simplificado tanto en la edificación con prefabricado como en la que lleva una estructura compleja, que suele ser ya la mayoría. El modelo acentúa también la precarización del trabajo, pues al obtener la empresa pequeña la subcontrata en competencia con muchas otras, tiende a recuperar los márgenes de beneficio tanto a costa de los salarios, primas o pluses, como invirtiendo menos en seguridad e higiene o bien contratando en las modalidades más precarias a sus trabajadores o hasta subcontratando algunas de las tareas asumidas.

## Crisis, recuperación y transformaciones del trabajo

Las tres tendencias que planteábamos en los tres interrogantes iniciales —descentralización, temporalización, especialización— pueden haber tenido repercusiones importantes sobre el trabajo a lo largo de los años de crisis y de recuperación. Insistimos en que algunas de estas tendencias habían empezado ya antes del período de crisis, pero se acentúan con ésta. Veamos algunas de esas posibles repercusiones con los datos que se desprenden de las entrevistas realizadas.

La primera y más llamativa de estas repercusiones, dada su importancia para hablar de todas las demás, es la destrucción de puestos de trabajo que se traduce en desocupación primero y en drástica disminución, después, de la población activa en el sector. Como ya señalábamos anteriormente, el paro afecta en la construcción mucho más que en el conjunto de las ramas y constituye el verdadero centro de la crisis en muchas provincias en las que esa actividad era la central. El tema del paro nos interesa aquí específicamente por varios motivos: por cuanto dificulta la transmisión de la experiencia laboral, como veremos inmediatamente. Porque ha posibilitado durante el período más fuerte de la crisis la expansión del trabajo sumergido en particular en aquellas obras en las que el control que podían ejercer los sindicatos era menos efectivo. Porque ha provocado una importante transformación de asalariados en autónomos, al ser esa la única vía para obtener trabajo de las empresas.

Otra importante cuestión es la que se refiere a si ha aumentado, o por el contrario disminuido, la cualificación en el trabajo de la construcción. Tradicionalmente la proporción de no cualificados en la construcción supera la media de otros ramos, pero entre los no cualificados se contaban los peones que podían llevar muchos años en el trabajo, aunque en distintas obras y siempre eventuales —lo que les daba un importante conocimiento y una cierta autonomía en la realización de las tareas auxiliares de peón— al tiempo que los cualificados, oficiales de diversas categorías, solían tener muchos años de experiencia a sus espaldas y con un grado de autonomía e iniciativa en su trabajo bastante alto. En realidad el oficio de albañil era hace veinte años aún un oficio bastante globalizador y, por ende, bastante autónomo frente a las exigencias de las empresas que establecían con él un tipo de relación que entraba poco en la organización interna del trabajo, y más bien tendía a controlarla desde fuera, es decir, el destajo.

La enorme destrucción de puestos de trabajo que ha comportado la crisis económica ha alejado del oficio a muchos trabajadores cualificados que han acabado jubilándose o bien entrando en otras ocupaciones socialmente más prestigiosas. La falta de puestos de trabajo y la subcontratación han roto «la cadena de formación», es decir, han impedido que los jóvenes que entran de peones se vayan formando a lo largo de los años para convertirse en oficiales cualificados. Por tanto, en el momento de la recuperación nos encontramos con un vacío de formación que, en parte, puede ser llenado gracias al avance de la especialización-parcelación y en parte lo es recuperando trabajadores cualificados que trabajaban de autónomos. Pero los procesos de subcontratación y especialización, en el grado en el que este segundo se está dando, parecen irreversibles y seguramente están polarizando el trabajo manual en la rama desde el punto de vista de la cualificación; es decir, junto a un grupo de trabajadores cualificados que ocupan puestos claves se dispara una semicualificación que puede ser la regla para el futuro no en todas, pero sí en muchas de las fases constructoras. Por supuesto, a ello habría que agregar un enriquecimiento del trabajo en términos de incorporación de técnicos para diversas tareas.

Sin duda con las transformaciones en la cualificación se desarrollan también cambios en la organización del trabajo; la especialización permite a las empresas tener un mayor control sobre la organización del trabajo, control que pierden los oficiales. Al mismo tiempo, la especialización posibilita, y posibilitará más aún, una mayor diversificación salarial y, a largo plazo, una disminución de los costos de la mano de obra directa, dada la mayor facilidad que las empresas tendrán para encontrar trabajadores o bien para formarlos en poco tiempo.

Otra consecuencia importante gira en torno a la temporalidad de la mano de obra. Tradicionalmente la eventualidad ha sido muy elevada en la construcción. Pero la Ordenanza Laboral de 1972 registra un cambio de considerable relevancia por el cual el trabajador eventual es «fijo de obra» durante todo el período que ésta dura, que puede ser un período largo. Con dicho cambio los trabajadores de la construcción consideraban que había tenido lugar un avance extraordinario en sus condiciones de trabajo (EAL, 1976).

En la actual crisis dos son los aspectos relevantes respecto a la eventualidad. El primero se refiere al extraordinario aumento del trabajo eventual que, a finales de 1989 supera el 49 % de los trabajadores de la rama, casi el doble de la media general de todas las

ramas. Pero además en dos años en la propia rama la eventualidad ha crecido en 20 puntos, lo que significa que casi todos los que ahora están entrando a trabajar lo hacen como eventuales.

La eventualidad en la construcción puede diferir, en muchos casos, de la que se da en otras ramas y, de cualquier manera, la eventualidad de los cualificados de la construcción no se parece en nada a la eventualidad de los peones. Tendremos ocasión de detallarlo más adelante. Así y todo, esa nueva estructura de las plantillas es un fenómeno extraordinariamente novedoso aún en la construcción donde están proliferando, más que en ningún otro ramo, contratos de corta duración (menos de seis meses). Ello tiene repercusiones sobre las condiciones laborales, como veremos con posterioridad y dificulta la cualificación en el puesto de trabajo.

El otro tema es la evolución del «fijo de obra» que, según los sindicalistas entrevistados ha sufrido una fuerte distorsión al entender los empresarios por «obra» la 5.ª planta de un edificio o bien el chalet número 6 de una determinada promoción ora porque las empresas aplican ese criterio ora porque la subcontratación lleva a tales niveles de parcelación de la obra. En cualquier caso no cabe duda de que una consecuencia palpable para muchos trabajadores del ramo es la precarización del empleo.

El último fenómeno que podemos mencionar es el de la «autonomización»; es decir, el crecimiento de los autónomos en mayor proporción que los asalariados en los años más profundos de la crisis. El crecimiento de los autónomos es un cambio en el trabajo sólo relativo, por cuanto su dependencia de las empresas sigue siendo muy fuerte. Hay dos razones que lo explican: la primera tiene que ver con la demanda y se reduce a que la subcontratación a trabajadores individuales o bien a grupos («collas») que tienen estatus de autónomos es más rentable que la subcontratación a empresas; la segunda proviene del lado de la oferta y se explica por cuanto muchos asalariados cualificados no encuentran otra forma de seguir trabajando que poniéndose por su cuenta —en general acompañados por algunos peones— y seguidamente entrando en contacto con las empresas. Que se trata de un paso no voluntario lo pone de manifiesto el hecho de que con la recuperación la inmensa mayoría de mano de obra que entra a trabajar vuelve a ser asalariada, no sólo porque hay más trabajo, sino también porque muchas pequeñas empresas han logrado ahora controlar las fases especializadas que hace unos años eran terreno de los autónomos.

La «autonomización» ha sido un obstáculo más a la organización

colectiva, sindical, del ramo, a pesar de que muchos de estos autónomos había sido sindicalistas mientras eran asalariados de las empresas. La razón estriba en que difícilmente pueden querer sindicarse cuando tienen que entrar en competencia directa entre ellos para obtener las mismas subcontratas.

La actual recuperación económica del sector supone algunos cambios en las tendencias señaladas cuya naturaleza profunda es difícil de captar, debido a la posible coyunturalidad de aquélla. El empleo está creciendo notablemente; es difícil que pueda llegar a las cotas de 1977, pero, en cualquier caso, es empleo mucho más precario que hace doce años. Se están realizando algunos esfuerzos para incrementar la formación de los trabajadores que entran en la rama, también como un medio para hacer frente al aumento de los accidentes. Pero la objetividad del propio trabajo, más parcelado que hace dos décadas y en el que se está durante un período corto, dificulta esa formación y, sobre todo, que tal formación se transforme en más cualificación, iniciativa, autonomía. Aún así, la franja de los muy cualificados que quedan pueden ver, durante un período, reforzada su posición en el mercado de trabajo.

### Relaciones laborales en la construcción

A pesar de Ordenanzas y Convenios, el grado de regulación en la construcción ha sido tradicionalmente bajo: muchos de los trabajadores no se han visto cubiertos por las mismas en la práctica y ha sido diversa la aplicación de unas u otras disposiciones de teórico obligado cumplimiento (EAL, 1976). Por el contrario, han predominado el personalismo y el paternalismo en las relaciones laborales. Las cosas no han cambiado probablemente mucho —para una parte importante de los trabajadores— en el último período, a pesar de que existen Sindicatos y Organizaciones patronales con un nivel de interacción, de negociación y de acuerdos nada despreciable.

En la Construcción tenemos negociación de sector, no de empresa; pero al primer nivel nunca se ha logrado ampliar el Convenio por encima del ámbito provincial, aunque sí han existido en algunas ocasiones directrices marco negociadas en el sector a nivel de España. En algunas empresas existen acuerdos puntuales sobre temas específicos. Hay razones explicativas de esto, tanto por parte de las

empresas como de los sindicatos. Las empresas grandes, aquellas que finalmente negocian los Convenios sectoriales, no están interesadas en Convenios de empresa —ya tienen unos acuerdos que les permiten adaptar la situación a sus exigencias de productividad— puesto que el convenio sectorial les conviene como instrumento de control de los costes de la mano de obra. Los sindicatos tienen poca fuerza en las empresas y están más interesados en conseguir mejoras a nivel general que luego puedan intentar aplicar en las empresas desde fuera de las mismas que no limitarse a las pocas empresas en las que podrían seguir la aplicación del Convenio.

Pero si entramos en el terreno de la eficacia de lo negociado en los Convenios, la opinión que recogemos en las entrevistas es bastante mayoritaria; se trata de normas de mínimos que muchas empresas pueden bajar en tiempos de crisis y muchas más subir si no están en tal situación, pero que, en todo caso, dan la posibilidad —a través de pluses de diverso tipo— de pagar muy diferenciadamente, aplicar uno u otro criterio de horas extra y jornada, etc. La baja eficacia puede ser diferenciada según los tipos de empresa —recordemos la tipología de la pequeña empresa—, pero en todo caso hay una serie de razones que, según se den o no en las empresas, explican esa baja eficacia. Son, entre otras: la baja vinculación legal que con la empresa tienen muchos trabajadores, la existencia de una plantilla «circulante» en muchas empresas, la rotación de las mismas empresas, la baja tasa de afiliación sindical y representación del personal.

Características de la sindicación y de la organización empresarial son factores claves de la desregulación. La afiliación sindical es baja en la rama, teniendo una cierta importancia sólo en empresas estables. Podríamos pensar que, aunque agravada, sigue la pauta de baja afiliación de los trabajadores españoles. Sin embargo, también en las elecciones de representantes del personal se registra una participación baja: en 1986 se realizaron elecciones en empresas que abarcan el 20 % de los trabajadores contra el 40 % que fue la media del conjunto de los sectores. Las dificultades para la realización de elecciones se multiplican en las empresas menores: sólo el 3 % de los delegados se encuentran en empresas de menos de diez trabajadores. Los sindicatos aseguran que es muy difícil encontrar candidatos a representantes en la rama tanto por la precariedad en la que se encuentran quienes podrían serlo como por la dificultad que esos posibles candidatos tienen de «agregar» los diversificados intereses y situaciones de sus compañeros de empresa. A ello habría que agre-



gar que muchos delegados desaparecen en pocos meses al desaparecer las empresas en las que están o perder ellos mismos el empleo <sup>5</sup>.

En empresas por encima de cien trabajadores —que hoy día son muy pocas— la participación electoral se asemeja bastante a lo que sucede en las empresas de otras ramas. Las razones son fácilmente identificables. La afiliación sindical y las secciones sindicales se hallan en esas empresas. Los delegados y comités mantienen unas relaciones laborales con la dirección de la empresa regidas por normas objetivables o por costumbres consolidadas; ello facilita no sólo la representación de candidaturas para representantes del personal, sino también el trabajo de «agrupación de los intereses» de los trabajadores por parte de los delegados electos. Es en este tipo de empresas en las que los Comités tienen una actuación ligada a la concreta situación de la empresa, en relación con primas y pluses, destajos, horas extras, seguridad e higiene y otras y donde, habitualmente, se firman acuerdos que marcan la problemática específica de la empresa.

Las organizaciones sindicales, por tanto, tienen una relativamente importante presencia en el segmento estable de trabajadores de la construcción y en estructuras empresariales estables. Por el contrario, su presencia es escasa en los segmentos inestables y en las estructuras empresariales más móviles. Aún así dicha influencia es mayor a nivel de rama —cuando, por ejemplo, se trata de una movilización— dado que muchos trabajadores pueden no afiliarse o no aceptar ser candidatos electorales debido a su precariedad laboral, pero asumen que los sindicatos defienden algunos de sus intereses fundamentales.

Los dos sindicatos mayoritarios, CCOO y UGT, tienen el 82 % de los representantes en 1982 y el 88 % en 1986, habiendo aumentado su presencia no sólo en la empresa pequeña, sino también en la grande, a costa de listas no sindicales y de otros sindicatos. Se trata probablemente de la rama de mayor concentración de la representación hasta el punto de que el 90 % de los establecimientos

<sup>5</sup> Si tomamos el caso de la provincia de Barcelona, podemos observar que más de la mitad de los delegados elegidos en 1986 están en empresas que no llegan a cincuenta trabajadores, lo que quiere decir que no constituyen Comité. A pesar de que el dato habla por sí solo del gran esfuerzo de los sindicatos para realizar elecciones en la empresa pequeña, sin embargo, muchos de esos delegados resistirán poco tiempo como tales, puesto que no tienen estructuras de representación sólidas que les puedan amparar.

en los que se realizan elecciones en 1986 lo hacen con una candidatura única que es, en general, de CCOO o de UGT.

La caracterización de la representación empresarial tiene también relevancia. No tenemos evidencia directa del grado de afiliación a la organización patronal, Federación Nacional de la Construcción ni a sus organizaciones de base o de segunda línea (J. González Rodríguez y P. Rivilla, 1985) como SEOPAN o la Cámara de Contratistas (hemos de estar a las estimaciones que esas organizaciones realizan de su afiliación) ni tenemos instrumento alguno de medición de su nivel de representatividad al estilo de las elecciones a representantes del personal para los trabajadores. Algún estudio ha investigado el nivel de asociacionismo de los empresarios en empresas de veinte trabajadores o más (V. Pérez Díaz, 1985) <sup>6</sup>. Sin embargo, específicamente de la construcción no conocemos estudio alguno que nos resuelva esa incógnita.

Nuestros entrevistados ponen de manifiesto que la efectividad «disciplinaria» de las organizaciones patronales del ramo hacia sus empresarios no es alta, cuando se trata de que los empresarios respeten lo negociado en salarios, jornadas, horas extras y otras cuestiones. De ahí se puede deducir, probablemente, que la afiliación patronal real es baja. A pesar de ello los empresarios tienen sus organizaciones y éstas negocian y acuerdan tanto con los sindicatos como con la Administración a sus diversos niveles. El motor patronal de la política laboral en el ramo radica en el SEOPAN y esta organización es la que representa directamente los intereses de los grandes constructores que controlan la edificación y la obra civil pública. En otras palabras, la organización patronal del ramo no sólo está controlada por las empresas grandes, sino que presumiblemente desarrolla un tipo de política muy cercano a los intereses de los grandes grupos.

<sup>6</sup> En dicho estudio, que hace referencia a 1984, más del 80 % de los empresarios decían estar asociados en el tipo de empresas señalado, pero de la pregunta no se deduce que las respuestas se refieran a asociacionismo patronal, sino a todo tipo de asociacionismo. Por tanto, aquellos datos sirven de poco a los efectos de nuestro actual objetivo.

## El contenido de la negociación

De la complejidad de la temática negociada tres son las cuestiones que vale la pena destacar como aquellas que con mayor precisión nos pueden hacer comprender el significado del trabajo y de las relaciones laborales hoy: los salarios, la organización del trabajo y la seguridad.

En términos comparativos con otras ramas, la construcción ha sido tradicionalmente, y lo es aún hoy día, uno de los peor pagados. Así y todo nos interesan las características salariales internas de la rama más que la comparación con otros. Según los acuerdos de Convenio y según la encuesta «Salarios» que recoge la información al respecto que suministran las empresas las diferencias salariales entre categorías, en los últimos diez años, se habrían reducido, aunque menos según esta segunda fuente, que en principio está más cercana a la realidad. Las entrevistas nos dan una imagen algo diversa, particularmente si la referimos a los últimos cinco años. Según éstas las diferencias habrían aumentado entre las categorías más altas técnicas y manuales y las categorías más bajas, gracias a una serie de «flecós» acordados individualmente fuera de Convenio. Nos referimos al precio de las horas extras, dietas, transporte y, sobre todo, destajos.

A abundamiento de lo dicho, cabría agregar que ha vuelto a crecer la parte variable del salario que, hasta mediados de los años setenta, se mantenía en proporciones bajas, oscilando en este momento entre el 15 % y el 40 % del salario, según categorías. La persistencia del destajo da un margen individual de negociación a ciertos trabajadores que no es ofrecido a los demás. Esa capacidad de negociación individual puede ir en aumento aún algunos años, al menos mientras persista la posición de ventaja que en el mercado de trabajo de la construcción tienen algunas categorías de trabajadores.

En cuanto a la organización del trabajo se refiere, el tema central sigue siendo el destajo para los oficiales y lo es el sistema de primas para los peones. Ya en el Convenio de 1978 se pacta el estudio, confección y promulgación de unas «Tablas de rendimiento» que pretendían racionalizar un destajo que tenía una única regla: a tanto el metro. Dichas tablas de rendimiento reducían el destajo a casos extremos, regulaban el número de trabajadores para cada tarea, normaban la colocación de los andamios y de los materiales, así como facultaban a los delegados de personal para vigilar su cumplimiento.

Las tablas de rendimiento casi no se han llevado a la práctica, según los sindicatos por falta de colaboración empresarial; según los empresarios porque interfieren demasiado en la racionalidad específica de cada obra.

En la práctica el destajo ha vuelto a imperar no sólo entre los oficiales —y en consecuencia también entre los peones que los acompañan— sino también en los autónomos que forman equipos («collas»), puesto que la subcontratación prácticamente obliga a los autónomos a trabajar a destajo. Pero donde no haya destajo o para los trabajadores para los que resulta difícil aplicarlo existe una prima, en general colectiva, de productividad, en relación con el tiempo en el que se realiza el trabajo.

Las características del proceso de trabajo —las empresas no tienen garantías de pedidos continuados y con igual intensidad lo que les obliga a comprimir los tiempos cuando realizan una obra— y la relación de subcontratación como relación fundamental de colaboración entre empresas hace difícil pensar que el destajo pueda ser eliminado; por el contrario, son éstas las razones que explican su incremento en el último período.

Por último nos referimos a la seguridad en el trabajo. El enorme crecimiento de los accidentes —tanto en número absoluto como en índices—, particularmente los graves y los mortales, en los últimos cuatro años, pone de manifiesto que en este terreno se ha retrocedido. Las razones pueden ser múltiples; los sindicatos subrayan la precarización del empleo como una de las más importantes, puesto que la contratación temporal por períodos tan breves tendría dos efectos: impediría a los trabajadores obtener experiencia suficiente para moverse en un medio de alto riesgo y los haría poco cuidadosos al tener que dar imagen de eficaces para ser recontractados. Pero es evidente que otras razones como baja inversión en seguridad y escasa formación de los trabajadores —que se relaciona también con la precariedad del empleo— son también de peso. En cualquier caso, lo que los accidentes ponen de manifiesto es que muchos de los puestos de trabajo creados en el último período, temporales y poco cualificados, tienen un factor añadido de precariedad: el alto riesgo de accidente grave o de muerte.

## Una precariedad muy específica

Siguiendo a Ostermann, podemos decir que en la construcción se configuran nítidamente mercados internos de trabajo diferenciados por lo que se refiere a los trabajadores manuales. Los oficiales de tipo tradicional, aquellos que tienen un conocimiento global del oficio, pueden tener una alta movilidad tanto geográfica como empresarial. Cambian con frecuencia de empresas, tienen contratos temporales si están en empresas pequeñas, pero a cambio de esa movilidad obtienen salarios altos. Si están en empresas grandes, forman parte de la exigua plantilla fija de manuales, pueden ganar salarios menores que los anteriores, pero tienen seguridad en el empleo, antigüedad y una relativa autonomía de trabajo (lo que, entre otras cosas, les permite realizar segundos trabajos sumergidos). Aquí se registra la sindicación más elevada.

Luego están los oficiales «especializados», aquellos que intervienen sólo en una fase del proceso; en la actual coyuntura estos oficiales tienen relativamente buenas perspectivas salariales y de continuidad del empleo, pero a base de una fuerte movilidad (temporalidad). Con el acentuarse de la especialización o en una posible crisis su situación será de gran inseguridad.

Seguidamente nos referiremos a los peones. Sus características principales como fuerza de trabajo son la escasa formación y la baja cualificación. Los de más edad, ligados a la rama desde antiguo, pueden haber pasado períodos de paro y de trabajo precario, pero no han perdido los conocimientos y la familiaridad con la rama que tenían; los jóvenes están en la construcción como podrían estar en otro tipo de trabajo. Ambos tienen contratos eventuales de breve duración y condiciones económicas poco apetecibles. Tienen difícil elevar su cualificación, porque no se propicia la formación y a causa de la parcelación que ha adquirido el trabajo. Igualmente tienen difícil cambiar de rama, debido a la baja cualificación. La sindicación es casi inexistente entre estos trabajadores y muy difícil la representación del personal, por cuanto su extrema movilidad es disuasoria.

A continuación nos referiremos a los autónomos. Muchos de ellos son «falsos autónomos» dado que, vía relación comercial, suelen depender de una empresa; pero tampoco pueden ser considerados asalariados, por cuanto no se les paga con un salario ni dependen de un Convenio. Rehuyen la sindicación principalmente porque tienen que entrar en mutua competencia. Sin embargo, hay ciertas condiciones objetivas que les acercan a los trabajadores, por lo que

los sindicatos podrían pensar en algún tipo de aproximación organizativa a este colectivo.

Por último señalamos los sumergidos. Apenas existen en obra grande —en la que la sumersión son horas extras no declaradas—, pero son abundantes aún en la obra pequeña, en la de reparaciones, etc. Hay que distinguir al menos una doble sumersión: la del oficial cualificado que hace horas extras o chapuzas por su cuenta, y la de aquel cuyo estatus social y posición económica dependen exclusivamente de su trabajo sumergido. En esta última categoría abundan los inmigrantes del Tercer Mundo que tienen, según todos los testimonios, unas condiciones salariales y de trabajo, muy por debajo de los autóctonos.

En resumen, los trabajadores de la construcción, aun los no estables, presentan condiciones sociales de empleo altamente diferenciadas.

## Conclusiones

En la investigación sobre la construcción podemos apreciar la especificidad de los tres procesos en torno a los que planteamos nuestras hipótesis particulares de la rama, englobadas en las hipótesis generales del conjunto de la investigación.

Se ha producido un importante proceso de descentralización de la producción, a través de la subcontratación de obra más que sobre el traslado permanente de actividades a otras empresas que es lo que sucede en otras ramas. Este proceso permite mantener a la empresa contratante —en general, con influencias frente a la Administración o frente a los clientes particulares— un poder fuertemente concentrado. Pero al mismo tiempo tiene efectos sobre la estructura empresarial —empresa grande estable con pocos trabajadores, empresa pequeña más inestable— sobre las relaciones entre empresas y sobre el trabajo, diferenciándose éste según el tamaño de empresa y según los vínculos entre ambas (por ejemplo, se potencia el aparato técnico en la plantilla de la empresa grande).

La acentuación de la especialización ha parcelado el oficio y recortado el control que sobre el trabajo (sobre sus condiciones, por ejemplo, sobre el destajo) tenía el albañil tradicional. Esta parcelación obedece en parte a exigencias del mercado —ahorrar costos—

y en parte a necesidades de organización y control social del trabajo, por cuanto ésta resulta más fácil en la empresa pequeña que en la grande. Cuanto más se acentúa la especialización, menor será la cualificación que se necesite y menos la capacidad de controlar el oficio. En tal sentido la construcción era el recurso de un pasado que ya no se da en otros ramos.

Por último, está el aumento de la precarización tanto en términos legales cuanto fácticos y que diverge en sus consecuencias según la coyuntura y, sobre todo, según la cualificación de los trabajadores.

Las características de estos tres procesos están definiendo cuatro segmentos de trabajadores objetiva y subjetivamente bastante diferenciados por lo que respecta a acceder a un tipo de trabajo, mantenerlo o mejorar sus condiciones.

En el primer segmento tenemos a los trabajadores altamente cualificados, sean manuales o no manuales. Con independencia del tipo de contrato, tienen un trabajo de contenido rico, salarios altos, posibilidades de promoción, movilidad positiva. Suelen estar en las grandes empresas, pero alguno de ellos forma el núcleo de la plantilla estable de muchas pequeñas empresas. Tienen una fuerte capacidad negociadora individual, debida a su alta cualificación (que en otra coyuntura podría variar), por lo cual no siempre están sindicados ni ambicionan una regulación excesiva de sus condiciones laborales.

El segundo segmento son especialistas manuales y empleados, en general estables y pertenecientes a empresas grandes. Su trabajo tiende a perder contenido (control, iniciativa) debido a la especialización, sus condiciones salariales —ahora mejores que hace algunos años debido a la buena coyuntura— no son muy buenas con respecto a otras ramas como tampoco otras condiciones de trabajo (jornada, etc.). La garantía de sus condiciones proviene del Convenio y de su aplicación real como criterio de mínimos, por lo cual aquí radican las tasas más altas de sindicación y la presencia más relevante de delegados de personal estables.

Un tercer segmento, en crecimiento hoy día, lo constituyen los oficiales especialistas de la empresa pequeña. El contenido de su trabajo se va empobreciendo, sus salarios tienden a ser bajos, largas jornadas, poca seguridad e higiene, escasa estabilidad, tienden a ser temporales en contratación. El nivel de regulación real en este caso es muy bajo, puesto que los acuerdos y convenios no se reflejan en una capacidad negociadora u organizativa colectiva. Apenas hay sindicación y los delegados tienden a desaparecer al acabarse los con-

tratos o desaparecer la empresa. Las empresas imponen una relación bastante personalizadas.

El último segmento, que tiene elementos en común con el anterior hasta el punto que la movilidad de uno a otro se da básicamente en estos dos, está compuesto por personal descualificado temporal. El contenido del trabajo está muy empobrecido, los salarios son bajos y las posibilidades de promoción y cualificación muy escasas (recientemente acuerdos entre sindicatos y empresarios tienden a posibilitar esa formación). Acceso y mantenimiento en este segmento tienen que ver con la escasa capacidad de mercado de estos trabajadores; en consecuencia, la desregulación aquí es total y las condiciones dependen de las decisiones del empresario.

Para concluir, contenido y condiciones del trabajo dependen del mercado y de la tecnología, pero también de las estrategias empresariales. Acceso al mismo y mantenimiento en unos u otros puestos van fuertemente relacionados con la capacidad de mercado y negociación, individual o colectiva de los trabajadores.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- EAL, *Los trabajadores de la construcción ante la crisis*, Barcelona, Dopesa, 1978.
- González Rodríguez, J. J., y Rivilla, P., «Las organizaciones empresariales en el sector de la construcción», *Papeles de Economía Española*, núm. 22, 1985.
- Gordon, Edwards, Reich, *Trabajo segmentado, trabajadores divididos*, Madrid, Ministerio de Trabajo, 1985.
- Izquierdo, M. J.; Miguélez, F., y Subirats, M., *Enquesta Metropolitana de Barcelona, 1986*, Barcelona, Institut d'Estudis Metropolitans, 1987.
- Kern, H., y Schumann, M., *El fin de la división del trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo, 1988.
- Moore, R., «Aspects of segmentation in UK building industry labour market», en Wilkinson, F. (comp.), *The dynamics of market labour segmentation*, Londres, Academic Press, 1981.
- Pérez Díaz, V., «Los empresarios y la clase política», *Papeles de Economía Española*, núm. 22, 1985.
- Romero, R., «Present i futur de la construcció a Catalunya», Dpt. Economía de la Generalitat de Catalunya, *Nota d'Economia*, núm. 4, junio de 1984.
- SEOPAN, *Informe anual 1988*, Madrid, 1989.

Villa, P., «Labour market segmentation and the construction industry in Italy», en Wilkinson, 1981.  
 Wilkinson (1981), *The dynamics of labour market segmentation*, Londres, Academic Press.

**Resumen.** El sector de la construcción ha sido la rama de actividad que sufrió desde el comienzo de la crisis la mayor pérdida de empleo y es, a su vez, aquella en la que más ha aumentado una vez iniciada la recuperación. A un mismo tiempo ha experimentado una profunda reestructuración productiva. Se convierte así en un espacio privilegiado para analizar las transformaciones que han tenido lugar en el mercado de trabajo y en las relaciones laborales a través de procesos como la segmentación y la descentralización del proceso de producción.

**Abstract.** *The construction sector is the branch of activity which, from the beginning of the crisis, has seen the greatest number of jobs disappear. But it is the sector which has grown the most since recovery began. At the same time, it has undergone a far-reaching production restructuring. In this way it is the ideal area for an analysis of transformations which have taken place in the labor market and in labor relations because of such processes as segmentation and a decentralization of the production process.*

# La renovación en la aplicación de los recursos humanos en la Banca española

Esteban Villarejo \*

## Observaciones e hipótesis. Estimaciones cognoscitivas y apreciaciones funcionales

Las siguientes páginas están apoyadas en la observación empírica, pero trascienden la pura generalización de datos. Concretamente, hemos realizado unas 40 entrevistas abiertas<sup>1</sup>, sobre todo entre responsables de Recursos Humanos y, secundariamente, expertos y agentes institucionales afectados.

Como ocurre tantas veces en la investigación social, la observación empírica nos ha servido para desechar y corregir hipótesis. Y sobre todo, para formular otras nuevas. Pero la observación no ha sido tan amplia como para emitir solamente generalizaciones de datos empíricos.

Por otra parte, no nos limitamos a formular hipótesis, sino también interrogaciones. Además, tanto unas como otras, no siempre serán estrictamente cognoscitivas. La ciencia social no se dedica sólo a conocer. Hay disciplinas que elaboran también apreciaciones funcionales; e, incluso, reflexiones sobre alternativas finales. A veces,

\* Esteban Villarejo es director de INTEFOR, empresa de consultoría y formación.

<sup>1</sup> La mayor parte se han realizado para un estudio patrocinado por la Fundación IESA y la asociación alemana REFA: «El área de Recursos Humanos en la Empresa española», y que está en preparación para su edición. Algunas otras entrevistas en banca iban destinadas a «El papel de los interlocutores sociales en la Formación Profesional en España» (CEDEFOP, Berlín, 1989). Otras, en fin, se han realizado para el presente artículo en exclusiva. Entre estas colaboraciones más recientes hemos de destacar a Luis Chamorro.

estas estimaciones tienen una intencionalidad afín al enfoque «estratégico» en Management.

Nuestras apreciaciones se remontan sobre la mera recepción empírica, porque están afectadas desde su origen por cierta sensibilidad problemática. La Banca Privada está experimentando grandes impactos de transformación, que inciden en sus necesidades de Recursos Humanos, y en la aplicación de los mismos. La productividad en la aplicación de dichos Recursos Humanos parece afectada fuertemente por las relaciones laborales existentes. Esto nos conducirá a preguntarnos si ciertos objetivos óptimos de productividad no requerirán unas relaciones laborales distintas a las prevalecientes en el sector.

Nos centraremos en la Banca Privada para dar más nitidez a nuestra observación. Por otra parte, es el subsector donde se plantea más dramáticamente la problemática que nos ocupa. Por ejemplo, la ocupación de fuerza de trabajo ha descendido desde algo más de 180 000 personas en 1980, a 146 000 nueve años más tarde.

### Los cambios en las necesidades de factor trabajo en la Banca

En todos los países desarrollados la actividad bancaria ha experimentado el impacto de factores de cambio muy importantes. Estos elementos de transformación han incidido fuertemente en las necesidades del factor trabajo. Por ejemplo, la innovación tecnológica ha provocado grandes excedentes en trabajo dedicado a tareas de transformación administrativa, y esto ha configurado un desequilibrio con la fuerza de trabajo dedicada a tareas de promoción comercial, pues la tecnología ha creado una especie de sobrecapacidad de producción para el procesamiento administrativo.

Otro efecto de la innovación tecnológica, en unión de la organizativa, ha sido el impulso del autoservicio. Esto ha incrementado aún más el excedente de personal en tareas administrativas.

Junto a estos impactos contractivos, hay que contar otros de distinto signo. La variedad de servicios bancarios ha crecido fuertemente. Además, la aparición de nuevos productos va unida, en ciertos casos, a un incremento neto en la actividad financiera. Tal sucede con muchos servicios internacionales. Ahora bien, en términos globales es necesario ponderar la evolución en la cuota de actividad

de la Banca tanto en actividades de intermediación financiera como en otras. Hay países donde el protagonismo de la Banca en la actividad financiera ha descendido de manera considerable, en términos relativos. Aquí hay que contar con la aparición de competidores procedentes de otras actividades. Pero también influye la elevación de la cultura financiera y el desarrollo de la actividad al respecto en las empresas y en los particulares. Uno de los fenómenos más notables en la actividad financiera de numerosos países es la desintermediación. Y otra que influye en la dispersión de actividades por agentes internos y externos al sector es la «desregulación».

Por tanto, hemos de contemplar la actividad bancaria en servicios financieros antes atípicos, y en servicios no financieros, al tiempo que hemos de tener en cuenta la actividad de entidades procedentes de otros sectores en actividades financieras (grandes almacenes, agencias de servicios no financieros en su origen, etc.). Asimismo, habremos de contemplar los cambios en cuota de mercado de distintos agentes financieros, tales como Cajas de Ahorros, entidades de Seguros, etc.

De todos modos, junto a la observación de empresas singulares, hay que fijar la atención en los grupos empresariales. En España, por ejemplo, la gran Banca está completando sus grupos en una estrategia doble de especialización e integración, tanto a escala vertical como horizontal.

Esto acoge unas veces, y otras no, procesos de segregación —o bien integración— de ciertas actividades instrumentales, afectadas muchas veces por la innovación tecnológica. Por ejemplo, los servicios informáticos de diseño y mantenimiento de *software*, tratamiento de «medios de pago», grabación de datos, etc.

Esto último guarda relación con una afectación amplísima de la actividad bancaria por parte de las tecnologías de la información. El personal de Banca es, en su casi generalidad, usuario de dichas tecnologías. En cuanto a los profesionales, no es clara ni unánime la tendencia a que se alojen mayoritariamente dentro o fuera de las entidades bancarias.

Lo que sí parece claro es el progreso en la sustitución del factor trabajo por parte de las tecnologías citadas. Además, la erosión avanza desde las ocupaciones de procesamiento administrativo de baja cualificación hacia las de mayor contenido técnico. La Banca es uno de los sectores donde más rápidamente está introduciéndose la tecnología de «Sistemas Expertos». Ya en la actualidad, es corriente que un Sistema de esta índole incluya 500 reglas de inferencia. Esto

permite realizar de manera automática, y en tiempo inferior a un minuto, trabajos que a un operador humano le exigen una semana de resolución. Además, el Sistema Experto es capaz de hacerlo con más regularidad y aplicando las reglas prefijadas de manera más completa. Además, puede realizar a continuación el trabajo administrativo necesario para poner en ejecución la decisión correspondiente.

Este avance tecnológico incrementa el desequilibrio existente entre la ocupación dedicada al tratamiento metódico de información, y la orientada a la promoción comercial.

### Profundidad diferencial de la transformación en España

Hasta ahora hemos mencionado varios factores de cambio que influyen en la generalidad de los países desarrollados. Ahora bien, en España hay varias realidades más que confieren una profundidad mayor a los cambios y, concretamente, a las transformaciones en necesidades del factor trabajo.

En distintos países, la Banca ha experimentado cierta oligopolización, favorecida por el intervencionismo estatal. Pero en España, ambas realidades han poseído una especial intensidad, sobre todo hasta los años sesenta.

Los acuerdos sobre precios y otras condiciones, la falta de competencia y la intensidad de la demanda en una economía con un alto grado de intermediación en la actividad financiera (y, en concreto, de intermediación bancaria), aportaron a la Banca unos beneficios extraordinarios que sirvieron para financiar una forma indirecta de competencia: la extensión de las redes periféricas. En estos momentos, España posee el doble de agencias por habitante que el conjunto de la Europa Comunitaria. En concreto, una por cada 2 300 habitantes. Hay que puntualizar que, sin embargo, el número de empleados por cada 1 000 habitantes es seis, muy moderado en comparación con la media comunitaria. De todos modos, el primero de los hechos mencionados provoca que los costos de transformación sean más elevados que en el conjunto de nuestro entorno.

La competencia ha ido avanzando en las dos últimas décadas, y se intensifica fuertemente. Dos frentes de esa competencia son la rivalidad con las Cajas de Ahorros y con la Banca extranjera, y

principalmente la europea. Esta última se verá muy favorecida con la integración plena en la Comunidad Europea.

En la primera fase de la crisis económica ya se dio una reconversión contractiva de la Banca, que afectó a la tercera parte de la estructura productiva existente, y tuvo un costo de 1 600 000 millones de pesetas, que en un 77 % fueron sufragadas por entidades públicas.

En los últimos años, se ha dado otro tipo de reconversión compatible con unos beneficios globalmente saneados, aunque repartidos de manera muy irregular.

Es presumible que la reconversión prosiga, y que uno de sus cauces sea la fusión de entidades<sup>2</sup>, muy activa en las Cajas de Ahorros. Los óptimos de escala para determinados servicios, y para la utilización competitiva de ciertos medios, han crecido. Dada la abundancia de oficinas existente, esto ha de conducir a ciertas reducciones de redes, unas directas y otras indirectas.

En cuanto a la complejización de los productos, España ha pasado de una pobreza notable de servicios bancarios, a una gran variedad. En procesos, el sobredimensionamiento de los medios influyó en que la Banca se tecnificara con mayor lentitud que las Cajas de Ahorros, de personal más escaso y comprimidas tradicionalmente en su actividad. Pero, posteriormente, la tecnificación ha tomado buen ritmo.

Todo lo anterior tiene una resultante en el campo de las necesidades del factor trabajo, y es que en España se plantea con una especial intensidad el desequilibrio entre un exceso de personal dedicado a la «producción» administrativa, y una carencia de profesionales en la promoción comercial y, en general, en el «marketing».

Hay otros factores que han influido en la demanda de factor trabajo y en su aplicación, de una manera más profunda que en otros países. Las características sociopolíticas del régimen franquista, daban una gran pobreza y artificialidad a las relaciones laborales, e impusieron una gran rigidez a la aplicación del trabajo.

Esta rigidez y pobreza no sólo derivaban del entorno sociopolítico. El subdesarrollo de la estructura económica y el minifundio empresarial hacían que el protagonismo de la Banca en la intermediación financiera fuese muy elevado. Esto, unido a la estrechez de la oferta durante muchos años, hizo que el negocio bancario fuese

<sup>2</sup> Véanse, por ejemplo, los artículos de Vives, Bengoechea-Lerena y Revell, incluidos en *Papeles de Economía Española*, núm. 36, 1988.

estático, careciese de una promoción comercial activa, y poseyese una calidad organizativa congruente con el nivel de la competencia existente<sup>3</sup>.

Por ejemplo, era frecuente favorecer el arraigo geográfico del empleado de Banca. Sus funciones y categoría eran minuciosamente delimitadas, a través de un sistema de categorías profesionales muy complejo. Además, estas categorías existían básicamente para todo el Sector. Esta generalidad surgía debido a la amplia concertación de intereses interempresariales y al intervencionismo y corporativismo del Estado.

En relación con el complejo sistema de categorías, la movilidad era cuidadosamente regulada, con unas reglas de «mercado interno» de gran rigidez, que a veces primaban la antigüedad por encima de la cualificación efectiva.

La escasez de productos y las restricciones a la competencia, daban una gran estabilidad a la aplicación del trabajo. Este era metodizable y susceptible de división. Las necesidades de cualificación básica preprofesional, profesional y ocupacional, no eran muy elevadas, y podían irse adquiriendo al compás de esa promoción lenta y ordenada.

Por ejemplo, los cuadros medios, tan necesarios en organizaciones con grandes redes periféricas, se caracterizaban en muchos casos por la internalización de los criterios de empresa y por la disposición a imponerlos al personal, más que por una cualificación superior a sus compañeros. Esos rasgos que acompañan a la promoción, se dan también en una parte de los mandos superiores. En estos estamentos también era frecuente la pertenencia a familias con presencia en el accionariado del Banco, o las relaciones sociales o políticas.

Toda esta situación ha generado unas necesidades muy amplias y profundas de reconversión en los cuadros. En las dos últimas décadas, ya se ha dado una renovación considerable en los cuadros superiores. Pero para ciertos bancos, subsiste un estrangulamiento muy importante en los cuadros medios.

Esta renovación, y la anteriormente expresada en torno al personal administrativo y de promoción comercial, tropiezan en España con ciertos obstáculos diferenciales. Por una parte, las propias empresas cambian lentamente de cultura. Casi todas las entidades

<sup>3</sup> En este sentido, es expresiva la afirmación de Oriol Homs de que se apunta hacia una «industrialización del negocio bancario». O. Homs y otros, *Cambios de cualificación en las empresas españolas*, Madrid, IESA, 1988. Tomo dedicado a Banca. 7.

bancarias desean para su personal un dinamismo que, sin embargo, es incoherente con su espíritu, hábitos y criterios internos.

Por otra parte, en España el Estado aporta menos economías externas para la adecuación de cualificaciones que en otros países. Por ejemplo, la acción pública en materia de formación profesional carece, incluso, de unos objetivos bien diseñados. Respecto a la renovación de plantillas por apelación al mercado externo y con salidas de la ocupación, la falta de unos servicios eficaces de empleo hace que el desempleo sea temible para los trabajadores. Por cierto, esto hace que las indemnizaciones por baja voluntaria deban ser elevadas para resultar compensadoras, salvo para personas con buena demanda en el mercado externo.

Otra insuficiencia del Estado, o más propiamente de la Administración española central, es su pasividad ante la negociación colectiva. Por ejemplo, esta inhibición ha dificultado hasta la fecha una actualización de la estructura ocupacional y de calificación en el sector.

Estas cuestiones nos han introducido ya en la temática de la aplicación del trabajo como factor productivo. Avancemos más en esta problemática.

## La aplicación de Recursos Humanos en la Banca española

La aplicación de Recursos Humanos ha cambiado considerablemente. Esto ha exigido, en muchos casos, una renovación previa de los responsables de dicha tarea. Una estrategia utilizada en bastantes empresas ha consistido en mantener las antiguas direcciones de personal con sus contenidos habituales tradicionales. Pero, al mismo tiempo, se han creado unas instancias de dinamización y decisión a una escala más elevada, como por ejemplo una de las direcciones superiores del Banco. En ocasiones, un Director asume la responsabilidad de impulsar simultáneamente el desarrollo y aplicación de Recursos Humanos, y un área vinculada estrechamente con esa impulsión, tal como Marketing, producto u Organización.

Respecto a los objetivos de esa área organizativa, hay algunos que son ampliamente compartidos en todo el sector. Por ejemplo, en los últimos años ha crecido de una manera vertiginosa la valoración de la cualificación profesional y, para ello, de la formación.



Hemos utilizado el adjetivo «profesional», aplicado a la formación. Para ser más exactos, deberíamos eliminarle. La aspiración mayoritaria es, quizá, una aspiración genérica a conseguir las cualificaciones necesarias y desprenderse de las excedentarias. Ahora bien, existe una menor aspiración, o al menos percepción, respecto a la cualificación óptima. Muchos responsables de personal, e incluso de «Recursos Humanos», aspiran a dotarse de un personal con una alta cualificación básica, tal que le proporcione una mayor versatilidad para el cambio ocupacional. Sobre esa capacitación, basta con proporcionarle posteriormente la formación adecuada para el puesto de que se trate en cada caso.

En concreto, dada la economía de contratación posible con titulados universitarios, en comparación con personas de menor cualificación básica, la Banca ha ido contratando cada vez en mayor grado titulados aun para funciones que requieren una cualificación básica mucho menor. Las disfuncionalidades inherentes a la sobrecualificación, no parecen haber sido sometidas a crítica en el sector.

En contraste, los departamentos de personal han sido mucho menos sensibles hacia los requerimientos de cualificación propiamente «profesional».

Expresemos con claridad lo que pretendemos afirmar. Entendemos que, en casi todas las cualificaciones, pueden distinguirse tres grandes estratos: una capacitación que podemos denominar «básica» pero previa a la profesional. Otro estrato es la cualificación propiamente «profesional». Sobre la base anterior, se trata de desarrollar y maximizar todas las facultades humanas para obtener una productividad óptima en un campo ocupacional dotado de una cierta homogeneidad. Precisamente, esta homogeneidad está delimitada por la exigencia de una cualificación viable y óptima.

Sobre los dos estratos anteriores, se asienta otro que completa la cualificación total, y que es la capacitación propiamente «ocupacional»; es decir, la adaptación a un puesto o puestos de trabajo específicos, y a las tareas u objetivos funcionales que lo constituyen.

Pues bien, los departamentos de personal en la Banca tienden a buscar una «sobrecualificación» básica y, a menudo preprofesional. Luego complementan esa cualificación con una instrucción que trata de capacitar para el puesto. Pero no son tan sensibles a la cualificación propiamente profesional. Esto provoca un coste de oportunidad elevadísimo en productividad, al tiempo que la sobrecualificación genera insuficiencias en la motivación.

Esta problemática está vinculada con otra. Hemos hablado de

ciertos estratos constitutivos de la cualificación. Ahora bien, hay una dimensión que atraviesa a los tres, y que, sin embargo, sólo es objeto de cultivo metódico en una formación verdaderamente profesional. Se trata de la dimensión «cultural» de la cualificación, que en estos momentos adquiere una importancia decisiva.

Bajo la denominación citada nos referimos al conjunto de valores, actitudes, nociones elementales y criterios metódicos también básicos, implicados de manera muy profunda en el quehacer laboral, de tal forma que a menudo escapan a la consciencia.

Los factores de cambio que operan en el quehacer bancario, imponen transformaciones profundas sobre las necesidades de factor trabajo, y en especial en esa dimensión «cultural» de la cualificación.

Esto resulta especialmente claro en las necesidades más profundas de renovación: aquellas que sólo pueden zanjarse con cambios de trabajador, o con reconversiones profesionales muy intensas. Antes hemos mencionado dos grandes focos de necesidades a este respecto: la reconversión parcial o total de personal administrativo en comercial. En segundo lugar, la renovación de grandes contingentes de cuadros medios.

Pues bien, en ambos casos la reconversión no puede obtenerse a través de acciones formativas de alcance meramente «ocupacional». Bastantes entidades han orientado la reconversión como si se tratase de una adaptación. Por ejemplo, han organizado cursos atractivos de métodos de ventas. O seminarios sobre liderazgo y gestión. Pero han fracasado sustancialmente. Un trabajador cuyas actitudes y valoraciones básicas han sido conformados por la cultura de la organización, no puede renovar sus actitudes de manera decisiva sólo con la propuesta de métodos de comportamiento. Es preciso obtener su colaboración para desarrollar en él, por ejemplo, una «cultura de proceso» y una «cultura de cliente», que le proporcionen seguridad y facilite la comunicación ante el destinatario de su actividad.

En el caso de los cuadros medios, es necesario desarrollar con su colaboración una capacidad para la comunicación bidireccional, y renovar su cultura organizativa y de gestión. Asimismo, ayudarles a renovar su liderazgo sobre una bases de legitimación y unos contenidos, distintos a los anteriores.

En general, la innovación tecnológica, la de ingeniería financiera y la organizativa, requieren una elevación general de la cultura también tecnológica, de producto, de procesos, organizativa y económica.

Aquí entramos en terrenos donde los criterios de las distintas entidades en cuanto aplicación y desarrollo de Recursos Humanos, divergen. En Banca, junto a un aprecio general e inicial por la cualificación, siguen dándose diferencias muy profundas en cuanto a opciones de cualificación y de motivación. En otro lugar hemos aventurado una tipología rudimentaria<sup>4</sup>, pero que estimamos útil para relacionarse con la realidad. Distingue cuatro tipos de comportamiento organizativo en la aplicación de recursos humanos.

El primero de esos tipos responde ante los factores de cambio en forma de reorganizaciones «adaptativas», no de renovaciones integradas e integrales en la organización. Más que una verdadera innovación en este ámbito, las renovaciones son aplicadas de manera parcial y sucesiva. La innovación en productos suele ser promovida de manera sustancialmente autónoma respecto de la relativa a los procesos productivos. Se presta una mayor atención a esta segunda, y con el objetivo de reducción o contención de costes, por encima de la diferenciación y calidad del producto.

La aplicación del trabajo se lleva a cabo también en términos de especialización. Existen abanicos amplios de cualificación y de compensaciones. Se subordina la estructura de plantilla a los métodos de producción derivados de procesos y medios materiales del equipo capital. Tiende a practicarse una política defensiva de negocio; y el abaratamiento de costos se proyecta en el uso del factor trabajo tratando de sustituir trabajo por capital.

El tipo organizativo radicalmente antagónico, puede ser denominado «de innovación integrada». La innovación tecnológica, comercial y de ingeniería financiera son rodeados de un replanteamiento organizativo total e integrado. Fruto de ese rediseño es una organización capaz de promover por ella misma la innovación, y adaptarse de manera automática al cambio. Una clave decisiva es la innovación integrada de productos y procesos y una estrategia expansiva de negocio, que pivota sobre la innovación de productos y la potencia comercial.

Otra clave de bóveda es la capacitación y motivación de los recursos humanos. La plantilla en su conjunto es asociada a la innovación y la expansividad comercial. Se opta por estructuras de cualificación elevadas, y buenas condiciones de trabajo. La motivación es impulsada sin exclusión de su consecuencia natural, que es

<sup>4</sup> E. Megía y E. Villarejo, *El comportamiento organizativo de la empresa española. Datos y claves*, Madrid, IESA, 1989, pp. 35 ss.

la participación. Pero se intenta extraer toda la potencialidad productiva latente en ambas.

Bajo este segundo tipo organizativo, se cultivan ampliamente perfiles mixtos de cualificación y ocupación, con implicación en la promoción comercial, la singularización de productos y la participación en el procesamiento administrativo. Así como en el primer tipo de organizaciones tiende a predominar la informática centralizada y la «repartida», aquí se presta gran atención a la informática «distribuida», aunque con grandes bases de datos centralizadas.

Un tipo organizativo que ha sido y es muy cultivado en nuestro país, es el que podría denominarse «de dinamización parcial». Se trata de emular en lo posible la potencialidad de las organizaciones del segundo tipo, pero con una dinamización de sólo una parte de la plantilla, a la cual se proponen unas condiciones renovadas de trabajo, basadas en la movilidad, los incentivos y la promoción comercial. Este tipo de organizaciones está orientada a una reconversión parcial de la empresa, apoyada en una negociación individual de las condiciones de trabajo para aquella parte de la plantilla que simultáneamente es más productiva y utilizable para la empresa y, por su parte, acepta estas nuevas condiciones.

Finalmente, podemos hablar de una estrategia de organización «equilibrada». Conserva un fondo de relaciones colectivas, aunque es compatible con un estímulo de las relaciones individualizadas; y una cierta homogeneidad fundamental en el trato. Asimismo, impulsa una innovación equilibrada en productos, procesos de producción administrativa y promoción comercial.

Pues bien, en España se ha ido pasando de un predominio de las prácticas organizativas expresadas en primer lugar, a un avance notable de las incluidas en el tercer tipo organizativo. Quedan residuos importantes de lo primero, como las reorganizaciones centradas en el procesamiento automatizado de información. Respecto al tercer tipo, una práctica en progreso es distribuir incentivos en razón a los resultados de negocio por sucursales y unidades funcionales, dejando una discrecionalidad considerable al jefe de oficina en el reparto.

El cuarto tipo organizativo es más frecuente en Cajas de Ahorros.

## La importancia de las relaciones laborales

Las relaciones laborales existentes en la Banca parecen afectar a la productividad de muchas formas. En buena parte, de manera directa, a través de la motivación. En otra medida, a través del condicionamiento sobre la organización de la aplicación del trabajo. Por ejemplo, los sindicatos y representaciones laborales han mantenido tradicionalmente posturas muy opuestas a la movilidad geográfica y a la funcional horizontal. En relación con esto último, han retrasado la derogación de las viejas categorías profesionales.

Ahora bien, esta oposición hacia lo que se presenta como funcional, no ha sido gratuita. En la Banca existe todavía un antagonismo básico considerable. La búsqueda del consenso ha estado dominada por la conciencia de conflicto.

Para diagnosticar causas y estados en esta tensión, el observador necesita realizar un esfuerzo de objetividad. Por ejemplo, acabamos de mencionar el peso de ciertas inercias, o posiciones conseguidas, por parte de los Sindicatos. Ahora bien, es inevitable prestar una atención mayor hacia determinados comportamientos empresariales.

Por ejemplo, la Asociación Española de Banca, la patronal sectorial, ha mantenido en varios períodos una postura que induce a reflexión. Parece como si hubiera desplegado una estrategia de endurecimiento inicial en la negociación, tal que lleva a concentrar la discusión en unos puntos fundamentales, que polarizan la tensión. Estos temas suelen ser la subida salarial, la doble jornada, la libranza de los sábados y, durante varios años, los complementos de pensiones.

Esa concentración en la discusión ha prolongado a veces mucho la negociación. Eso provocaba un desplazamiento de la negociación inmediata hacia las empresas. Cuando la negociación llegaba a su fin, lo hacía también muy limitada en su objeto, de tal modo que las empresas singulares seguían ocupando unos eslabones muy importantes en la concertación.

Los sindicatos también practican una estrategia de «negociación articulada» en distintas instancias, pero la concentración de la actividad bancaria en empresas de gran volumen, junto con la dispersión de trabajadores propia de la actividad de intermediación, confiere ventajas a la empresa.

Es posible que lo expuesto en líneas anteriores no responda a una estrategia premeditada, pero si existiera esa intencionalidad, aunque fuera en forma latente, ello sería plenamente congruente con la

forma peculiar de asociación que es la AEB. Podríamos decir que la AEB se levanta sobre una especie de «principio de subsidiariedad» llevado al extremo. La dependencia es total respecto a las entidades asociadas y, sobre todo, respecto a los «Siete Grandes» bancos. Por ejemplo, en las negociaciones del Convenio, la AEB ha de consultar multitud de puntos con las empresas singulares, suspendiendo continuamente el diálogo con la representación sindical. Pero, sobre todo, hay incumplimientos del Convenio por parte empresarial que se justifican por la AEB en base a su misma falta de entidad. Tal ha sucedido en el Convenio actual con la actualización de la estructura de cualificaciones en el sector.

Esta situación parece guardar relación con una práctica muy común en las empresas bancarias: la sustracción de contenidos de la negociación colectiva para incrementar los acuerdos individualizados. Una faceta de este comportamiento es el drenaje de nuevos contingentes de empleados respecto del colectivo afectado por el Convenio. Estas sustracciones se fundan, bien en razón a una especial cualificación y responsabilidad, o bien por la temporalidad y afectación a labores específicas.

Otras erosiones de la negociación colectiva surgen en distintos temas. Por ejemplo, en la actualidad se observa una tendencia a incrementar el salario variable con incentivos distribuidos con una cierta discrecionalidad por los responsables de las unidades de negocio y, concretamente, de sucursales.

Otra práctica es transformar sustancialmente contenidos de puestos, en base a una presunta inexorabilidad en la lógica organizativa de procesos. Las tecnologías de la información son invocadas con frecuencia para justificar reorganizaciones que, sin embargo, suelen encerrar un margen importante de contingencia.

Otra faceta más es la extensión de las prácticas antisindicales en el Sector. Es cierto que la hostilidad manifiesta hacia los sindicatos, los órganos de representación de los trabajadores y la negociación colectiva, está evolucionando en bastantes bancos. Sin embargo, a veces es hacia prácticas más sutiles pero igualmente negativas hacia la solidaridad organizada de los trabajadores.

Hemos afirmado que la AEB no se distingue por su valoración de la negociación colectiva. Pues bien, desde octubre de 1988, es sometida a una marginación todavía mayor por parte de la cúpula patronal. En octubre de 1989, la AEB cursó una Circular a las entidades adheridas para revisar salarios de acuerdo con las previsiones del último Convenio Colectivo. Pues bien, la Confederación Espa-

ñola de Organizaciones Empresariales y el Ministerio de Economía desencadenaron una campaña para conseguir que la AEB rectificase la circular, lo cual consiguieron.

En febrero y marzo de 1990, los mismos agentes institucionales han desplegado otra ofensiva para limitar los incrementos en Convenio. Esta vez, la federación empresarial sometida de manera más directa a intimidación ha sido la Confederación Nacional de la Construcción. La AEB ha comenzado la negociación del nuevo Convenio de Banca manifestando su sujeción a los criterios del gobierno y de la CEOE.

Esta coacción e intervencionismo de la CEOE en la negociación colectiva, tiene otras muchas facetas. Por ejemplo, recientemente el secretario general de la CEOE advertía que la negociación colectiva sobre formación profesional era un peligro para las empresas, pues podía ser un puente por donde se introducen ciertas formas de participación.

## Productividad y relaciones laborales

Estas estrategias parecen corresponderse con modos organizativos en retroceso. Podemos afirmar que la Banca española se mueve en una dinámica considerablemente distinta, debido a la disciplina de la competencia.

En este momento, hay ciertas claves estratégicas que son ampliamente reconocidas como decisivas para incrementar la cuota de mercado. Muchas de ellas pasan a través de la aplicación de recursos humanos, o exigen decisiones en esta área:

1. Rebajar costes en la operativa bancaria, para lo cual es preciso seguir avanzando en la aplicación de tecnologías de la información.
  2. Producir servicios de mayor valor añadido. Esto exige innovar en productos, si es posible con diseños propios o incorporando rápidamente diseños ajenos. Ambas posibilidades requieren disponer de una gran potencia de promoción comercial y venta efectiva. Esta potencialidad ha de ser susceptible de despliegue en forma rápida, capilar y penetrante. Todo ello exige disponer de una amplia fuerza de ventas, muy cualificada y motivada.
- La cualificación ha de ser tal que esos contingentes de vendedo-

res puedan hacer venta cruzada desde una perspectiva de «Banca total». Para ello, además, han de ser capaces de cierta singularización en los productos a vender. Y esto exige aptitud para la intervención en los procesos de producción administrativa «última»<sup>5</sup>.

3. Por tanto, la gestión y desarrollo de Recursos Humanos se orienta hacia la cualificación y motivación de empleados dotados de perfiles mixtos, de tal modo que sean capaces de promover ventas, de adecuarse a las características del cliente, de aplicarse a una pluralidad de productos y de hacerlo con una singularización que en muchos casos implicará un «finishing» en su producción. Inclusive podría hablarse de una participación en su diseño mismo.

Decíamos que la Banca española es consciente de estas claves estratégicas. Ha comenzado renovando sus cuadros superiores, e introduciendo técnicas de dinamización para una parte de su plantilla. Al mismo tiempo, está dando cada vez más importancia al diseño o a la imitación adaptada de productos. Así como al «marketing». Y, desde otro punto de vista, a la formación.

También hay conciencia de que es preciso potenciar esa movilización de Recursos Humanos, y su cualificación. Lo primero incluye la motivación, la cual se está impulsando preferentemente a través de la concesión de incentivos individuales.

Esto nos remite a la problemática de la negociación colectiva. ¿Qué estrategia es más adecuada para optimizar la movilización de Recursos Humanos: seguir contrayendo la negociación colectiva e irla sustituyendo por acuerdos individuales, o relanzar la negociación colectiva como tal, reforzando las instancias de consenso?

Este interrogante nos conduce a otros, todavía más profundos, pero muy decisivos: ¿Es funcional para una empresa la solidaridad entre sus trabajadores? ¿Es funcional si incluso puede fortalecer a los trabajadores cara a la empresa, si al mismo tiempo sirve para profundizar y dar eficacia al consenso?

En un contexto democrático, ¿es posible conseguir una motivación profunda sin estimular la participación? ¿Es globalmente funcional para una empresa la participación?

Responder a esos interrogantes es difícil. En todo caso, hay una conciencia amplia en el sector de que la respuesta a esas preguntas

<sup>5</sup> Véase, por ejemplo, la referencia a la abreviación del ciclo de vida del producto y su importancia para la formación en C. Boada y M. Resco, en «Empresa y Educación», Boletín del Círculo de Empresarios, primer tr. 1988, pp. 179 ss. y 297 ss.

y, sobre todo, la opción que se adopte, puede ser determinante para la competitividad. En estos momentos, el trabajador de Banca está por lo general muy poco integrado en la Empresa, y esto afecta fuertemente en su productividad. Es necesario optar por un modelo europeo de relaciones laborales, que apuesta por la integración en términos colectivos, y sin pretender ignorar el conflicto. O un modelo norteamericano, de relaciones individualizadas.

**Resumen.** En España, como en otros países, la Banca Privada está experimentando el impacto de grandes factores de transformación, que inciden en sus necesidades de Recursos Humanos y en la aplicación de éstos. La productividad en la aplicación de dichos Recursos Humanos, parece afectada intensamente por las relaciones laborales existentes. Esto lleva a preguntarse si ciertos objetivos óptimos de productividad no requerirán unas relaciones laborales distintas a las prevalecientes en el sector. En concreto, unas relaciones en las cuales se incrementen los ámbitos de consenso sin necesidad de abandonar un reconocimiento del conflicto.

**Abstract.** In Spain, just as in other countries, private banking is undergoing the impact of serious transformations factors which effect their human resources needs and the application thereof. The productivity regarding the application of these human resources seems intensely influenced by existing labor relations. This leads one to ask if certain optimal goals of productivity might not require labor relations different from what currently prevails in the sector. Concretely, relations which would stimulate areas of consensus without the need to recognize the conflict.

# Representación de la pobreza y política social

José M. Tortosa \*

La representación de la pobreza no es su definición. Si quisiéramos definirla tendríamos que exponer con claridad y exactitud sus caracteres genéricos y diferenciales. Representar la pobreza, en cambio, es hacerla presente con palabras o figuras que la imaginación retiene. Nos movemos, pues, en el terreno de lo previo al juicio y a la definición; en algunos casos, incluso en el de lo preconsciente. En las definiciones puede haber acuerdo intersubjetivo; en las representaciones no es tan factible<sup>1</sup>, cosa que habrá que tener en cuenta en lo que sigue.

Esta indagación sobre las representaciones de la pobreza comienza por la descripción de la que parece ser la dominante en los estudios españoles sobre la pobreza. De ahí se pasará a otras que, en algunos casos, pueden subyacer y se concluirá con algunos ejemplos de ámbito diferente al español.

## 1. La representación dominante

Los estudios sobre la pobreza con alguna incidencia pasada o presente en la política social suelen incluir en lugar señalado una cifra

\* J. M. Tortosa es profesor del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad de Alicante.

<sup>1</sup> Un ejemplo pueden ser las representaciones de la economía sumergida, siempre según el color del cristal con que se mira». J. M. Tortosa, «La economía sumergida en la provincia de Alicante: el juego de las máscaras», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 41, 1988, pp. 153-173.

*Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 9, primavera de 1990, pp. 71-87.

sobre el número de pobres en el territorio sobre el que están investigando. Lo interesante aquí no es tanto la cantidad exacta de tales estimaciones sino el modo mediante el cual se llega a las mismas. Comencemos por el caso del Equipo AREA<sup>2</sup>. Si se analiza su informe, sobre todo cuando se refiere a los que «declaran tener problemas de *mínimo vital*» tratándolos de «familias con problemas», casi parece que familia pobre es la que se declara pobre, es decir, la que contesta afirmativamente a la pregunta «Vd. o alguno de los que viven en esta vivienda tiene problemas para cubrir las necesidades mínimas de alimento, vestido y vivienda?»<sup>3</sup>. Es evidente que este enfoque no es el mismo que el del *Mapa de la pobreza catalán*<sup>4</sup>: en lo hasta ahora publicado, encontramos diferentes estimaciones de tramos de ingresos. Estas diferencias son el resultado de aplicar diversos criterios para localizar las zonas de «precariedad» en la sociedad.

Sin embargo, ambos casos tienen algo en común que resulta también serlo con la mayoría de los estudios sobre la pobreza en España: todos ellos dan por más o menos válida la respuesta a una pregunta o varias de ellas en un cuestionario sobre renta, ingresos, necesidades, sentimiento de pobreza, autodefinición, gastos, etc. Si el investigador se cree la respuesta sobre los ingresos de una familia, es difícil saber por qué no se va a crear la respuesta a la pregunta sobre si se cree pobre (y poco añade incluir en el cuestionario la opinión del entrevistado sobre la «sinceridad» del entrevistado: es dato dudoso sobre dato dudoso). Pero el caso es que a partir de ese tipo de preguntas se establecen las «pobrezas» (o las «precariedades» o las «familias con problemas»). Así, en Andalucía<sup>5</sup>, se nos indica que «utilizando las definiciones de la Comunidad Económica Europea, se considera "bajo el umbral de pobreza" a todas aquellas

<sup>2</sup> Área de Servicios Sociales, *Las necesidades sociales en el Municipio de Madrid*, Ayuntamiento de Madrid, 1988.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 116.

<sup>4</sup> Direcció General d'Afers Socials, *Mapa de la pobresa a Catalunya*, Generalitat de Catalunya, Departament de Benestar Social, mimeo, varios volúmenes (en realización).

<sup>5</sup> Dirección General de Servicios Sociales, *Plan Regional de Servicios Sociales de Andalucía (Anteproyecto)*. Junta de Andalucía, 1989, tomo 1, pp. 91-92. La aplicación del «criterio de la CEE» (renta inferior a la mitad de la renta per cápita de referencia) aparece en otras comunidades, por ejemplo en: Dirección General de Planificación de Servicios Sociales, *Plan de inserción de la CAM mediante la aplicación de una asignación básica*, Comunidad de Madrid, Consejería de Integración Social, mimeo, julio de 1989, pp. 2-3.

personas o familias cuyos ingresos netos sean inferiores al 50 % de los ingresos medios del conjunto de la población en cuestión». Más en concreto, y aplicando el criterio de EDIS, «consideramos pobres en Andalucía a todas aquellas personas que *declararon en la encuesta* (subrayado añadido) de 1984 unas rentas iguales o inferiores a las 10 000 pesetas/mes por persona, aunque la mitad de la renta media del Estado sea más elevada». La misma línea aparece en Aragón<sup>6</sup>: pobreza severa es la de aquellos que se encuentran en niveles de ingresos inferiores a las 5 000 pesetas al mes, intermedia es la que está entre 5 000 y 10 000, y moderada es la de los que tienen entre 10 000 y 15 000 pesetas al mes.

La definición de pobre en estos términos de ingresos que los investigadores conocen mediante un cuestionario es utilizada en múltiples trabajos de EDIS. Así, pobre es tener menos de 50 000 pesetas de 1984 (Andalucía, 1984)<sup>7</sup> o de 1986 (Valladolid, 1986) o tener menos de 15 000 pesetas de 1986 (Aragón, 1986 y Salamanca, 1986). El resultado más espectacular fue el hallazgo, que todavía se discute, de que en España había ocho millones de pobres.

Algo más elaborado es el informe del área metropolitana de Barcelona<sup>8</sup> que considera pobres a los que reciben la mitad de los ingresos medios netos per cápita familiares de su muestra y/o toda familia que no ingrese más de 250 000 pesetas por año, calculando la renta per cápita mediante la división de los ingresos familiares por el número de miembros de cada hogar. Esa es su tabla de equivalencia. Por su parte, en el País Vasco<sup>9</sup>, al margen de las citas a las definiciones «oficiales» de la CEE, distinguen diversos tipos de pobreza: 1. La «pobreza socialmente intolerable», es decir, el concepto absoluto del término, la pobreza de los que ven amenazada su supervivencia física. 2. La pobreza relativa a la posesión, con dos variantes, a saber, la pobreza (hogares con un índice medio de posesión de bienes entre el 50 y el 75 % del grupo de referencia) y la miseria (hogares con un índice medio de posesión de bienes inferior

<sup>6</sup> Departamento de Sanidad, Bienestar Social y Trabajo, *Necesidades sociales en Aragón*, Diputación General de Aragón, Colección Aragón de Bienestar Social, 1987, pp. 137-139.

<sup>7</sup> Cito los estudios de EDIS por ámbito geográfico y fecha de publicación.

<sup>8</sup> Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana de Barcelona, *Encuesta metropolitana*, 1986, vol. 19: *La pobreza a l'àrea metropolitana de Barcelona*, a cargo de F. Miguélez y P. López, p. 10.

<sup>9</sup> Lan, Osasunketa eta Gizarte Seguratzatza Saila, *La pobreza en la Comunidad Autónoma Vasca (Avance)*, Eusko Jaurlaritza, 1988, pp. 14-20.

al 50 % del grupo de referencia). 3. La pobreza de mantenimiento definida exclusivamente a partir del concepto de ingreso neto disponible, referida al corto plazo y relativa a gastos regulares por un lado y, por otro, la pobreza de acumulación definida mediante variables relativas a la disposición efectiva de bienes de consumo duradero y relativa a la consecución de bienes que marcan la vida de los hogares. Es ocioso decir que estamos ante cuestionarios.

A pesar de no realizarse mediante encuesta directa sino a través de análisis secundario de otros datos obtenidos mediante encuesta o censo, un estudio de la Comunidad Valenciana nos dice <sup>10</sup> que «las diferencias de crecimiento, de nivel de vida, de estructura ocupacional o de dinámica de la población... permiten establecer unos criterios básicos de planificación, correctivos de los desequilibrios». En efecto, aplicando el análisis factorial a ese conjunto de variables censales y similares se obtiene un «conocimiento científico que sirve para tomar decisiones». De todas formas, el estudio acaba reconociendo que sólo ha «accedido a una tipificación en términos relativos —unos municipios en relación a otros— capaz de descubrir las diferencias intermunicipales» y que profundizar supondría «adentrarse en el análisis cualitativo» que incluiría el estudio de la pobreza, cosa que «dificulta la cuantificación».

En líneas generales, pues, la definición de la pobreza que subyace a algunas políticas sociales se ha llevado a cabo en términos monetarizados, relativos al resto de su sociedad, estáticos y, sobre todo, con datos obtenidos mediante cuestionario directo a los individuos o a las familias. Otras revisiones bibliográficas han llegado a las mismas conclusiones: «los estudios (sobre la pobreza) de los años ochenta, igual que los de los sesenta, se caracterizan por un empirismo cuantitativista y descriptivo escasamente analítico. La realidad, troceada funcionalmente, se describe y caracteriza por una necesidad imperiosa de actuar, pero no de entender». Es, lo que también se ha llamado, la «cuantofrenia» <sup>11</sup> de la que no son ajenos los

<sup>10</sup> Direcció General de Serveis Socials, *Localización y distribución de la depresión social en la Comunidad Valenciana*, Generalitat Valenciana, Conselleria de Treball i Seguretat Social, 1987, pp. 12-15 y 46-47.

<sup>11</sup> Carlos Llés Lazo, «Los estudios sobre pobreza y exclusión social en la España de los 80: una visión sintética», *Documentación Social*, núm. 79, 1989, p. 185. A una conclusión semejante llega Benjamín Oltra, «Los estudios sobre la pobreza en España: una evaluación crítica y heurística», en VV AA, *Pobreza y nueva pobreza en España: Génesis y políticas*, cap. 1, Alicante, mimeo., 1989, estudio realizado para la Dirección General V de la Comisión de la CE (sin publicar).

medios de comunicación. Este enfoque, en conclusión, puede resumirse así: hay que cuantificar mediante cuestionario y, con esas cifras, actuar.

La primera observación que se impone es que esas cuantificaciones «científicas» no suelen coincidir con la realidad de la actuación posterior y un caso manifiesto es el del «Plan de Lucha contra la Pobreza en Euskadi»: se calculó que se acogerían 8 000 familias y el hecho es que, por ahora, no se acogerán más de 4 000 <sup>12</sup>. Las razones son diversas. Algunas banales, como que ser pobre no es sólo no disponer de bienes materiales sino también de otros bienes como puede ser la información sobre la existencia de dicho Plan. Otras razones son más interesantes aquí con vistas a detectar la representación que subyace a este enfoque y se refieren a la misma naturaleza del cuestionario.

Recordemos la analogía con los isómeros en química orgánica <sup>13</sup>. Dos cuerpos, con la misma fórmula molecular (idéntico número de átomos, por ejemplo, de carbono, hidrógeno y oxígeno), tienen, sin embargo, propiedades diferentes debido a su fórmula estructural, es decir, a la posición de cada uno de los átomos con respecto a los demás. En consecuencia, para conocer esos cuerpos no es suficiente «contar» cuántos átomos tiene de cada tipo sino que es preciso indagar sobre cuáles son las relaciones entre ellos. Pasando a los estudios sobre la pobreza: contar cuántos «átomos pobres» hay (eso es, al fin y al cabo, el cuestionario) nada nos dice sobre la red de relaciones sociales en las que ese «átomo» se encuentra. Puede darse (en la realidad, no en el cuestionario) que dos «átomos» idénticos tengan comportamientos diferentes precisamente porque diferente es el contexto en el que se mueven (20 000 pesetas al mes de un FAS para vivir en el Distrito I de Barcelona significan algo muy distinto que esas mismas 20 000 pesetas en la sierra de Granada). En definitiva: si la pobreza es un fenómeno estructural, nunca la conoceremos mediante una técnica de investigación utilizada para cono-

<sup>12</sup> Eduardo Rojo Torrecilla, «El Plan de Lucha contra la Pobreza de Euskadi, especial consideración del Ingreso Mínimo Familiar», *Documentación Social*, núm. 76, 1989, p. 171. Una razón ya la avanzaba *El estudio de la pobreza... (Avance)*, ob. cit., p. 17: «Los criterios objetivos de delimitación de la pobreza suelen ser políticos y no científicos, en el sentido de que esconden, explícita o implícitamente, una decisión política sobre cuál es el umbral de pobreza». A lo que parece, algo semejante cabe decir sobre los criterios de la «escuela de Leyden».

<sup>13</sup> Johan Galtung, «Structural analysis and chemical models», *Methodology and Ideology*, Copenhague, Christian Ejlers, 1977, pp. 169 ss.

cer a los individuos/familias pero no sus relaciones sociales, redes de solidaridad, ambiente, etc. Tratar de forma muy sofisticada los datos obtenidos mediante cuestionario no añade ningún valor al ya dudoso de identificar la pobreza con «comportamiento verbal ante una pregunta de un cuestionario en situación de entrevista directa».

Si esto se hace, si se sigue pensando que el todo sólo es la suma de las partes y, por tanto, que lo que se debe hacer es contar y recontar las partes, es por una representación de la pobreza propia de una *sociedad tecnocrática*. Cuando los «nuevos biólogos» como Margulis, Lovelock, Maturana o Thompson critican a los biosociólogos lo hacen en los mismos términos: rechazando, en estos últimos, la ruptura de las unidades, su definición fragmentaria, el método reduccionista, la reificación de los conceptos. «Ese mundo de fragmentos rotos y quiméricas abstracciones es el aterrador mundo de la Ciencia, capitalista o socialista, un mundo totalmente separado de los procesos orgánicos de la vida en una ecología», un mundo «científico» en el que «se prefiere la percepción de los objetos a los procesos, los fragmentos a las relaciones constitutivas, la tecnología y el control a la epistemología y el entendimiento»<sup>14</sup>. Contar a los pobres supone un deseo de manejarlos, manipularlos, incluso mejorando su situación. Pero tecnocracia, al fin y al cabo y, probablemente, con los mismos resultados que la tecnocracia economicista del «desarrollo» que se aplica a los países pobres. Como indica una autora al tratar del sistema de indicadores tradicionales<sup>15</sup> (y su postura es aplicable a lo que aquí nos ocupa) el colosal error epistemológico cometido con los indicadores económicos tradicionales (renta, PIB, consumo, etc.), al ser legitimado por los organismos internacionales, se ha convertido en un instrumento más para que la situación de los países pobres no sólo no se resuelva sino que empeore.

El paso de la investigación tecnocrática a la política social, como ya se ha insinuado, resulta ser bastante problemático. Una razón adicional nos viene desde la ciencia política. «La teoría política moderna evita el lenguaje metafórico pero, al igual que la exégesis

<sup>14</sup> William Irwin Thompson, «The cultural implications of the New Biology», en W. I. Thompson, comp., *Gaia. A way of knowing. Political implications of the New Biology*, Great Barrington Ma., Lindisfarne Press, 1987, pp. 21-26.

<sup>15</sup> Véase, por ejemplo, H. Henderson, «Moving beyond "economism"». *New indicators for culturally specific, sustainable development*. *Ífda dossier*, núms. 75-76, 1990, p. 70.

teológica no suele ser capaz de dar razón apropiada de la dimensión poética y mítica de la Biblia, el lenguaje objetivante de la «ciencia» política no puede expresar la complejidad de los fenómenos políticos ya que las expresiones metafóricas y míticas abundan en el discurso político ordinario»<sup>16</sup>. En otras palabras, la investigación tecnocrática corre el riesgo de caer en «una especie de esquizofrenia colectiva: por un lado, una preocupación de hemisferio cerebral izquierdo por modelos académicos y programas administrativos «serios» y, por otro, una preocupación de hemisferio cerebral derecho por las proclividades de la opinión pública ávida de acción «significativa», incluso «sensacional»»<sup>17</sup>. En definitiva, pueden producir una disonancia cognitiva entre estudios «rigurosos» por un lado y, por el otro, políticas sociales «metafóricas» sobre realidades en la que lo que cuenta es la estructura y los procesos y no el recuento «científico» de sus átomos<sup>18</sup>.

«La organización del conocimiento y la organización de la sociedad se derivan de una única externalización de la conciencia» o, si se prefiere, la estructura de la ciencia y la estructura social son isomórficas<sup>19</sup>. Es claro que la representación dominante en los estudios sobre la pobreza en España es la que podríamos llamar *representación socialdemócrata*: no importa tanto el origen de la pobreza cuanto su extensión, ya que el pobre es representado como objeto de ayuda y el Estado tiene una función redistributiva mediante el impuesto directo y progresivo. Esa es, a lo que parece, la representación dominante también en el resto de la Comunidad Económica. Algunos trabajos académicos han intentado resumir las diversas definiciones de la pobreza<sup>20</sup>. Por más que a primera vista parezcan diferentes, un análisis más pormenorizado hace ver que se trata de

<sup>16</sup> L. Dobuzinskis, *The self-organizing polity. An epistemological analysis of political life*, Boulder, Westview, 1987, p. 191.

<sup>17</sup> A. J. N. Judge, «Governance through metaphor», *USACoR Newsletter*, marzo de 1988, p. 21. Dos ejemplos del papel jugado por imágenes, metáforas, representaciones: J. M. Tortosa, *El «cambio» y la modernización. OTAN, CEE y nuevas tecnologías*, Alicante, Instituto Juan Gil-Albert, 1985 y J. M. Tortosa, «La imagen del mundo y la política internacional», *Campus*, núm. 11, 1989, pp. 51-56.

<sup>18</sup> D. H. Boucher, «The idea of mutualism, past and future», en D. H. Boucher, comp., *The biology of mutualism*, Londres, Croom Helm, 1985, pp. 21-22.

<sup>19</sup> W. I. Thompson, «The cultural implications of the New Biology», ob. cit., p. 15; Johan Galtung, «Social structure and science structure», en *Methodology and ideology*, ob. cit., pp. 13-40.

<sup>20</sup> Aldi Hagenaars y Klaas de Vos, «The definition and measurement of poverty», *Journal of Human Resources*, XXIII, 2, 1988, pp. 211-221.



variaciones dentro de una representación socialdemócrata preocupada por su correlativa política social en sus distintas formas y cuyo resumen podría ser, dentro de la CE, un dictamen de su Comité Económico y Social sobre la «Pobreza»<sup>21</sup> en el que se afirma que «la pobreza como tal debe ser combatida en todas sus causas y en todas sus consecuencias, ya que se trata de una injusticia que no puede aceptar una sociedad basada en principios y valores humanistas» (núm. 1), se cuantifica el número de pobres (núm. 2.1.1), se rechaza «asimilar la extrema pobreza a una fatalidad» (núm. 2.2.2) y se nos recuerda que «nadie puede, *a priori*, ser considerado responsable de su pobreza. La pobreza es un sufrimiento y una injusticia tal que ninguna de sus víctimas puede deseársela para sí [...]. Siempre hay que evitar la condena apresurada: el pobre a quien no podría considerar despreocupado tiene generalmente circunstancias atenuantes familiares, sociales, psicológicas o físicas» (núm. 2.2.3).

De todas formas, la representación socialdemócrata no es la única posible. La existencia de otras representaciones coexistiendo con ésta dominante queda de manifiesto incluso en otros documentos internacionales<sup>22</sup> o en manifestaciones de personas públicas como fácilmente puede percibirse siguiendo las discusiones tanto centrales como autónomas sobre el «salario social» en sus diversas variantes: no todas coinciden con la socialdemocracia.

## 2. Otras representaciones

Tres de ellas nos van a ocupar: capitalismo, comunismo y sociedad gestionada (modelo japonés). Las tres difieren de la anterior en que todas ellas intentan contestar a una pregunta que la dominante evita: ¿por qué se es pobre? Las diferencias vienen de las respuestas. Pero antes de verlas precisamos de una somera descripción de las mismas<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> CES 834/1989 F-ORT/va de 12 de julio de 1989.

<sup>22</sup> OIT, *La seguridad social en la perspectiva del año 2000*, párrafo 58.

<sup>23</sup> Una visión más general de estas representaciones en J. M. Tortosa, «Los proyectos de modernización: Pluralidad y pluralismo», *Revista valenciana d'estudis autonòmics*, núm. 7, 1987, pp. 67-106. Para estas y otras representaciones, véase Galtung, «Poverty and the First World Crisis», en VV AA, *Pobreza y nueva pobreza en España: Génesis y políticas*, ap. 1, Alicante, mimeo., 1989. Prescindimos, como se ve, de las representaciones «verdes» y de las neofascistas.

Reducimos la pluralidad a sólo tres modelos. De modo sucinto aparecen los fines que cada uno dice perseguir, los medios que aplica y los indicadores utilizados para «medir» su éxito (medias aritméticas de renta per cápita en el capitalismo, coeficientes de Gini, curvas de Lorenz y demás medidas de concentración para el comunismo y medidas informales en el caso japonés). También aparecen aquellos puntos de los que hacen ostentación y en los que suelen basar sus respectivas propagandas (la libertad capitalista, la seguridad comunista y la identidad —«nihonjinron»— japonesa). Finalmente, cuáles son sus debilidades reconocidas sea por sus críticos internos como por el impacto cruzado de observaciones.

	Capitalismo	Comunismo	Sociedad gestionada
Fin	Crecimiento	Igualdad	Ambos
Medio	Mercado	Planificación	Ambos
Indicadores	Medias	Concentración	Informales
Ostentación	Libertad	Seguridad	Identidad
Debilidad	Seguridad	Libertad	Bienestar

Para el asunto que nos ocupa tenemos el siguiente cuadro en el que aparece la idea de pobre y rico, el remedio «último» y la postura esperable en los contrarios o en la oposición.

	Capitalismo	Comunismo	Sociedad gestionada
Pobre	Culpable	Abolido	Voluntario
Causa	Individual	Estructural	Religiosa
Remedio	Extinción	Internamiento	—
Oposición	Compasión	Denuncia	—
Rico	Héroe	Villano	Moderado

Es, como puede suponerse, una descripción «típico-ideal» en el más estricto sentido weberiano. Tenemos, en primer lugar, el capitalismo. En esta representación la pobreza es un fenómeno explícitamente individual: alguien es pobre porque no se esfuerza suficientemente por salir de la pobreza. El remedio, por tanto, no es la ayuda socialdemócrata que se considera dañina, casi una droga (si se ayuda a un pobre, éste no querrá salir de su pobreza, se quedará

en su «cultura de la pobreza» y sufrirá de una especie de adicción a la ayuda). El remedio es empujar al pobre hasta su extrema pobreza de modo que, o se extinga o saque fuerzas de flaqueza para superar individualmente su situación. Si, en el contexto capitalista, hay una preocupación por el pobre es porque molesta al resto de los ciudadanos. La política activa más coherente con estos presupuestos es «invisibilizar» al pobre, aislarlo en guetos, evitar el contacto con el resto de la sociedad y, sobre todo, evitar el «desorden» y el «ruido». De todos modos, las fuerzas de la oposición utilizarán la compasión como arma contra el poder establecido.

Es coherente con esta representación la del rico como héroe, «carne de revistas del corazón», capitán de empresa, creador de riqueza. Es su trabajo duro, su visión, su aplicación lo que le han llevado al puesto que ocupa. Hay que admirarlo.

El caso opuesto es el comunista. En esta representación, claramente estructural, la pobreza se genera en la «explotación del hombre por el hombre» y tiene, como consecuencia, la desigualdad de rentas. Si esto es así, la abolición de la propiedad privada, raíz de la explotación, trae consigo la desaparición de la pobreza. Los pobres no existen y si algo hubiere semejante a ellos es más en forma de vagabundos, locos, que en la de pobres. Los poderes públicos, ante un fenómeno que no «puede» existir, sólo pueden internar al «demente» que se sale de la norma mientras la oposición denuncia la existencia de pobres que la autoridad no puede ver: esa existencia supondría un fracaso ya que la estructura generadora de tal pobreza es responsabilidad del gobierno. (No hablamos del comunismo en la oposición.)

La sociedad gestionada, finalmente, presenta rasgos totalmente diferentes de los anteriores. Autores japoneses afirman que «aunque parezca sorprendente, la doctrina fundamental de la vida japonesa es liberarse del deseo y la codicia, o aspirar al ascetismo si se prefiere. La sociedad pacífica y sin clases del Japón está anclada en esta tradición budista aunque muchos japoneses no sean conscientes de ello»<sup>24</sup> o también que «en el sistema japonés se le atribuye una gran importancia al equilibrio de poder de modo que las fuerzas opuestas, no se destruyan una a otra»: entre los dioses Susanô y Amaterasu, en conflicto, el dios Tsukiyomi, sin intervenir, mantiene el equili-

<sup>24</sup> Masahiko Ishizuka, «Can Japan come to terms with its identity?», *The Japan Economic Journal*, 20 de enero de 1990, p. 9.

brío<sup>25</sup>. No hay pobres en este modelo<sup>26</sup>. El pobre, si lo hubiere, sería visto como el resultado de una decisión religiosa (renuncia a los bienes materiales para conseguir los espirituales) de la misma manera que se espera del rico que contenga la ostentación de su riqueza.

Las tres opciones pueden verse en términos más generales como darwinismo en el caso capitalista, mutualismo para el comunista y pluralismo (o coevolucionismo) para la sociedad gestionada. No vamos a detenernos en esta discusión<sup>27</sup>. Lo que sí es evidente es que ninguna de ellas se da pura en la realidad<sup>28</sup> (por eso son «típico-ideales»). Pero también es evidente que todas ellas se encuentran en un proceso acelerado de cambio y revisión.

### 3. La crisis de las representaciones

Cuando se piensa en capitalismo es lógico pensar en los Estados Unidos. Lo mismo sucedía con comunismo y la Unión Soviética y, por definición, con la sociedad gestionada y el Japón. Una somera revisión de algunas publicaciones referidas a esos tres países nos lleva a la conclusión de que la respectiva representación dominante está en crisis<sup>29</sup>. Veamos algunos ejemplos.

Comencemos por Estados Unidos. En este ejemplo es evidente

<sup>25</sup> Iwao Nakatani, «Japan's political decision-making process in serious need of fundamental reform», *ibid.*, p. 8.

<sup>26</sup> E. Brzostowski, «¿Hay pobres en Japón?» en J. F. Sabouret, comp., *El Japón hoy*, Barcelona, Civilización, 1989, pp. 84-85. La respuesta negativa contrasta con la queja, también producida en el Japón, sobre los niveles de bienestar.

<sup>27</sup> A. Alland, *Human nature: Darwin's view*, Nueva York, Columbia University Press, 1985; C. R. Hallpike, *The principles of social evolution*, Oxford, Clarendon Press, 1986; M. Mandelbaum, *Purpose and necessity in social theory*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1987; C. Dyke, *The evolutionary dynamics of complex systems*, Nueva York, Oxford University Press, 1988.

<sup>28</sup> No son puros ni el darwinismo de Darwin ni el mutualismo de Kropotkin. Darwin reconoce a la ayuda mutua como factor de evolución y Kropotkin reconoce la lucha por la existencia como factor de evolución. Véanse C. Darwin, *The descent of man*, Chicago, Encyclopaedia Britannica, 1982, pp. 278-279, 284-286, 308-309, 317-319; P. Kropotkin, *Mutual aid. A factor of evolution*, Nueva York, New York University Press, 1972, pp. 71, 80-81, 246-249.

<sup>29</sup> Para una visión más general de esa crisis: J. M. Tortosa, «The crisis of models: risks and opportunities», trabajo presentado en la *WFSF Pacific-Basin Conference*, Nagoya, 1989, de próxima publicación.

la preocupación reciente por un hecho que ni ellos pueden esconder: en los últimos años *los ricos se hacen más ricos y los pobres se hacen más pobres*. Una de las razones ha sido la política fiscal del presidente Reagan llevando a sus últimas consecuencias las representaciones capitalistas. Según la Oficina del Presupuesto en el Congreso de EE UU, la decila superior en renta recibió un corte muy significativo en sus impuestos y, mucho más, el 1 % más rico que consiguió un ahorro neto del orden del 25 % mientras la decila más baja de los trabajadores veía cómo un 20 % adicional de sus ingresos era tragado por los impuestos<sup>30</sup>. No es la única razón. Un estudio publicado en las actas de la American Economic Association da algunas más mientras muestra que los «ricos» —familias cuya renta excede en nueve veces el dintel de pobreza— se han doblado desde el 3,1 % en 1973 al 6,9 en 1987. Al mismo tiempo, la participación en la renta de la quinta más alta aumentó hasta un 43,7 % en 1987, desde el 41,1 de 1973. En cambio, la participación de la quinta más baja pasó del 5,5 al 4,6<sup>31</sup>.

El dato más reciente dice que mientras el 20 % más alto en renta vio en los años ochenta cómo aumentaban sus ingresos en más de 9 000 dólares (después de ajustarlo a la inflación) hasta llegar a una media de 85 000, el 20 % más bajo disminuyó 576 dólares hasta llegar a una hambrienta renta de 8 880 dólares. El gobierno de los Estados Unidos calcula que 32 millones de estadounidenses (12,8 % de la población) viven en la pobreza, comparado con el 11,4 de hace una década<sup>32</sup>.

Lo interesante de estos datos es que van acompañados por otros dos. Por un lado, que sólo un 36 % de los estadounidenses piensa que el gobierno es responsable de reducir las diferencias entre ricos

<sup>30</sup> *Time*, 10 de octubre de 1988, pp. 18-19.

<sup>31</sup> También cambió su composición: disminuyó la pobreza de los ancianos mientras aumentaba la de los niños alcanzando Estados Unidos la tasa más alta de pobreza infantil dentro de los países industrializados. L. Silk, «Why the rich get richer and the poor get poorer», *International Herald Tribune*, 13-14 de mayo de 1989. Véanse también: C. J. de Vita, *America in the 21st Century: A demographic overview*, Washington, Population Reference Bureau, 1989; Ford Foundation Project on Social Welfare and the American Future, *The common good: Social welfare and the American future*, Nueva York, Ford Foundation, 1989.

<sup>32</sup> *Time*, 1 de enero de 1990, p. 58. Para tener una referencia del «éxito» del capitalismo, se han barajado las cifras de 8 millones de argentinos (sobre un total de 30 millones de habitantes) viviendo por debajo del nivel de pobreza definido por la OMS (*El País*, 14 de enero de 1990) o el 40 % de los 140 millones de brasileños viviendo en la pobreza extrema (recensión del libro de Helio Jaguaribe, *Brasil. Reforma ou caos*, en *Time*, 8 de enero de 1990).

y pobres en claro contraste con la RFA (63 %) o Italia (81 %) <sup>33</sup>. Por otro lado, que aumenta la percepción de que los pobres son más pobres y los ricos son más ricos: en 1966, el 45 % de los encuestados estaba de acuerdo con dicha opinión, alcanzando un 81 % al final de los ochenta <sup>34</sup>. El resultado, como podría esperarse, es un creciente temor ante una creciente ola de violencia: si la pobreza es un fenómeno individual...ista, la lucha contra la pobreza también lo puede ser, es decir, se puede llegar a disparar a muerte contra los «mendigos, muchos de ellos destrozados por el alcohol u otras drogas o la enfermedad mental, y peligrosos de hecho o en apariencia». No es un caso aislado <sup>35</sup>. Este temor ante el evidente hecho de «haber ido demasiado lejos» es lo que puede estar detrás del llamamiento del presidente Bush en su campaña electoral a favor de una «kinder, gentler America», cumpliéndose así un nuevo ciclo en la historia de la política social estadounidense <sup>36</sup>. Las políticas social-demócratas van a regresar.

Pasemos al caso soviético. A. Zaichenki publicó en el semanario *Argumenty i Fakty* <sup>37</sup> el resultado de comparar los esquemas de consumo en diversos países. Su conclusión fue que, con criterios internacionales, el 86,5 % de la población soviética puede definirse como pobre. Zaichenki estima que la proporción de «ricos» en la URSS es de un 2,3 %. Un 11,2 % tiene propiedades que en el mundo se consideran propias de la clase media. El resto serían los pobres que, como se ve, se definen en términos de propiedad y consumo, no de ingresos. Si de ingresos se tratara, Nikolai P. Shmelyov, economista del equipo de Gorbachov, presentó en 1989 en el Congreso de los Diputados Populares el dato: hay cerca de 40 millones de ciudadanos en la Unión Soviética que viven por debajo del dintel de pobreza. Dicha línea viene establecida en los 75 rublos al mes <sup>38</sup>.

<sup>33</sup> J. Samuelson, «The democrats needs to go national», *International Herald Tribune*, 28 de octubre de 1988.

<sup>34</sup> Ford Foundation Project..., *The common good...*, ob. cit.

<sup>35</sup> G. F. Will, «What's this about a right to de-civilize ambience?», *International Herald Tribune*, 1 de febrero de 1990, p. 7. La culpabilización del pobre tampoco es «típica de EE UU. Puede encontrarse también... ¡en Hungría! (Véase C. González, «Transición política a la húngara», *El País*, 16 de enero de 1990, p. 6) o en la RFA, sobre todo en el voto de ultraderecha (ver *El Independiente*, 18 de octubre de 1989, p. 18).

<sup>36</sup> S. S. Nagel, «Trends in public policy America», *Futures Research Quarterly*, núm. 3, 1988, pp. 5-15. Los antecedentes son los años diez, treinta y sesenta.

<sup>37</sup> Traducción en *World Press Review*, septiembre de 1989, p. 48.

<sup>38</sup> Referido en *International Herald Tribune*, 9 de junio de 1989 y en D. Aikman, «What if the Soviet Union collapses?», *Time*, núm. 25, diciembre de 1989, p. 60.

Si se tiene en cuenta que la población soviética ronda los 280 millones de habitantes, es fácil observar la enorme diferencia que se para a los dos cálculos: 86 % el primero y 14 % el segundo. Si ahora dejamos las fuentes soviéticas y tomamos alguna española, la perplejidad no disminuye: en un editorial («El ocaso de rublo») del 11 de diciembre de 1989, el periódico *ABC* decía, hablando de la URSS, que «las estimaciones oficiales admiten que el 28 % de los habitantes viven por debajo de la línea de pobreza».

Si nos dirigimos a fuentes soviéticas directas nos encontraremos con los periodistas de *Novedades de Moscú* que no pudieron obtener ni una cifra oficial sobre el número de pobres ni siquiera en Moscú: «Tampoco en el Ministerio de Previsión Social de la Federación Rusa hubo quienes pudieran mencionar la cifra, aunque sea aproximada, de personas que salen a las calles con la mano tendida. Allí no han manifestado interés por el fenómeno».

¿Quién tiene razón? Probablemente todos aunque por razones diferentes: analizando el consumo y estando en la oposición se encuentran más pobres que estudiando los ingresos y estando en el poder. Además, por exceso de una ideología que decretó el fin de la «explotación del hombre por el hombre» y, por tanto, de la pobreza, «en la legislación (de la URSS) falta el concepto de "mendigo". Sólo figuran los vagabundos y zampalimosnas. Combatimos la vagabundería de manera firme y con bastante éxito. Mas la situación con el limosneo es difícil», como reconoce V. Zaderéi, de la Dirección de Orden Público de Moscú<sup>39</sup>.

La crisis de la representación es evidente. *Los pobres existen*. Y, lo que es peor, van a existir todavía más. Según diversos autores firmando en *Novedades de Moscú* el desempleo es una realidad en la URSS a pesar de que «la liquidación del desempleo se definía como uno de nuestros logros principales». Más aún, «el país puede duplicar en veinte-veinticinco años el producto nacional global, reduciendo al mismo tiempo de 140 a 110-115 millones el número de personas ocupadas». Resultado: «el surgimiento de una pronunciada desigualdad económica, el contraste entre los desempleados y los individuos muy ricos, lo cual sería considerado por el pueblo como algo injustificado e inmoral»<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> *Novedades de Moscú*, núm. 38, —1 416—, 1989, p. 14.

<sup>40</sup> *Novedades de Moscú*, núm. 36, —1 414—, 1989, pp. 8-9 e *Id.*, núm. 51 —1 429—, 1989, p. 12. Según *Pravda* (citada en *International Herald Tribune*, 19 de febrero de 1989) «perestroika» va a significar también que 16 millones de trabajado-

Conclusión: descubrimiento de la política social socialdemócrata<sup>41</sup>.

La crisis japonesa es muy otra. «El masivo superávit de la balanza de pagos ha aumentado el volumen de divisas y ha llevado a una hartura de dinero. Como resultado, las inversiones en terreno y acciones han permitido a alguna gente obtener masivas cantidades de renta y riqueza. En un período muy corto de tiempo, la gente que poseía terrenos en Tokio se ha convertido en increíblemente rica. Lo mismo puede decirse de los que tienen acciones. En contraste, el japonés medio, que no tiene ni terrenos ni acciones, ya no puede permitirse comprar su propia casa incluso si trabaja duramente durante toda su vida»<sup>42</sup>. Las opiniones se repiten en la prensa japonesa: «Los precios desorbitantes de los solares en Tokio han colocado a un montón de gente en la liga de los asquerosamente ricos, pero para muchos más eso ha significado un triste despertar del sueño de ser propietario de una casa»<sup>43</sup>. En definitiva, los ricos están mostrando su riqueza y los demás, aunque no pobres, se muestran descontentos con sus vidas<sup>44</sup>. Con una política plutocrática como la allí practicada, no es de extrañar la insatisfacción de los que no reciben niveles de bienestar paralelos a la potencia económica del país<sup>45</sup>. A diferencia de los dos casos anteriores, las debilidades que

res soviéticos tendrán que buscar nuevos empleos para el año 2000, es decir, en torno a 13 % de la fuerza de trabajo de la URSS. Desde el lado polaco, una asesora del ministro de Trabajo afirma: «Nos damos cuenta de que habrá algunos costos sociales en el sentido de más desempleo, pero eso es lo que tenemos que hacer para conseguir una vida mejor» (*International Herald Tribune*, 6 de febrero de 1990, p. 9). Muy buen ejemplo de la estrategia del «trickle down»: como hubiese dicho cualquier otro dirigente socialdemócrata «primero hay que crecer y sólo entonces distribuir» o «crecimiento (desigualitario) primero, igualdad (futurible) después».

<sup>41</sup> Véanse, por ejemplo, las encuestas en *Novedades de Moscú*, 2 —1 432—, 1990; 9 y 8-9 —1 438, 1 439—, 1990, 26 y la frecuencia de referencias al «modelo sueco». Poco saben del agotamiento aparente de dicho modelo (Véase *International Herald Tribune*, 28-29 de octubre de 1989).

<sup>42</sup> H. Takeuchi, «Trade surplus could upset applecart of nation's egalitarian society», *The Japan Economic Journal*, núm. 22, abril de 1989.

<sup>43</sup> *The Japan Economic Journal*, de 16 de diciembre de 1989.

<sup>44</sup> Sobre el nuevo consumo ostensivo japonés, véase *The Economist*, 18 de noviembre de 1989, pp. 30 ss. Una encuesta del gobierno japonés muestra que los insatisfechos han aumentado en los últimos cuatro años hasta el 35,9 % actual mientras disminuye el porcentaje de los que se consideran «de clase media»: «Affluent but dissatisfied», editorial de *The Japan Economic Journal*, 25 de noviembre de 1989, p. 8.

<sup>45</sup> «Alienated electorate», editorial de *The Japan Economic Journal*, 22 de abril de 1989, p. 10.

comporta la crisis del modelo pueden exportarse (por ejemplo, exportar ancianos, cosa que planifica el Ministerio de Comercio Internacional e Industria, el famoso MITI).

#### 4. Observaciones finales

Un trabajo descriptivo como el presente no tiene por qué tener conclusiones. Sí cabe resaltar el carácter sumamente fluido de las representaciones: factores fiscales, comerciales, políticos, históricos, culturales o sociales se mezclan en cada caso concreto con idas y vueltas, turbulencias, estructuras disipativas, bifurcaciones no deterministas. Es comprensible la lógica tecnocrática dominante en los estudios españoles. Su deseo de colaborar con la solución del problema y con las políticas sociales es evidente. Hay que actuar, se piensa. Sin embargo, no queda claro después del presente recorrido si la «démarche» tecnocrática es la más apropiada precisamente para conseguir sus objetivos, si es que son esos sus objetivos.

Parece concluirse, entonces, que los limpios modelos «científicos» son, si no contraproducentes, por lo menos insuficientes para entender las políticas sociales. Estas se comprenden mejor situando las representaciones (las «metáforas») en su contexto social e histórico. El número no es crucial.

**Resumen.** La descripción de algunas representaciones de la pobreza comienza por la que parece ser la dominante en los estudios sobre la pobreza en España: cuantitativa, monetarizada, tecnocrática y socialdemócrata. Después de plantear algunas dudas sobre su utilidad para la política social, se construyen otras representaciones (darwinista, mutualista y coevolucionista) a partir del capitalismo, comunismo y sociedad gestionada (o modelo japonés) que podrían acompañar a la dominante. Se concluye con unas pinceladas sobre la situación actual en los Estados Unidos, la Unión Soviética y el Japón, haciendo ver la naturaleza fluida de esas representaciones y su utilidad para comprender las políticas sociales.

**Abstract.** The descriptions of several models of poverty begin with what appears to be the dominant one in current studies on poverty in Spain. It is quantitative, money-oriented, technocratic and Social Democratic. After expressing several doubts about the appropriateness here regarding social policy, other models are offered (Darwinist, mutualist and co-evolutionist) based on capitalism, communism and the managed society (the Japanese model) which could go along with the dominant. The article concludes with sketches of the current situations in the United States, the Soviet Union and Japan underlining the fluid nature of these models and their usefulness in understanding social policy.

# trabajo

SOCIEDAD TECNOLOGÍA Y CULTURA  
OCTUBRE-DICIEMBRE 1990  
PRECIO 4 MIL PESOS

## SUMARIO

### PRESENTACION

#### LOS TRABAJOS Y LOS DIAS

**Estado y sindicatos: una modernización en marcha**, Arnulfo Arteaga, Luis Méndez.

**Transformaciones del modelo contractual en México**, Enrique de la Garza.

### OVEROL

**Legislación laboral: un diálogo de sordos**. Entrevista a Baltazar Cavazos Manuel García, Francisco Hernández Juárez, Porfirio Muñoz Ledo, Carlos Paredes y Coparmex.

### DOCUMENTOS

**Los sindicatos y el concepto de Equipo de Trabajo**, Jane Slaughter.

### INFORME

**La flexibilidad del mercado de trabajo en España**, Alfredo Hualde.

**Derechos laborales: una traba al crecimiento**. Entrevista a Juan Chozas.

**Las relaciones industriales en Italia**, Marco Biagi.

**La flexibilidad de la ocupación en Europa**, Robert Boyer.

### LA FABRICA DE LA DIFERENCIA

**¿Fin del corporativismo?**, Janette Góngora.

**El honor del empresario**, Jorge Sandoval.

**La utopía del nuevo capitalismo**, Entrevista a Michael Piore.

### LOCKER

**Ya no bajo a la mina: no más polvo, no más agua**. Testimonio de Leobardo Silva.

**Dirección colectiva**: Arturo Anguiano, Arnulfo Arteaga, Sonia Comboni, Enrique de la Garza, Luis Gómez, Janette Góngora, Alfredo Hualde, Ignacio Llamas, Luis Méndez, Jordy Micheli, Jorge Sandoval, Horacio Vázquez.

**Coordinador de redacción**: Horacio Vázquez.

**Editor**: Rafael Centeno.

**Redactores**: Javier Melgoza, Héctor Rodríguez, Guadalupe Ochoa, Jorge Tapia y Fernando Vizcaíno.

**Administración**: Carlos Anaya Rosique.

**Centro de Análisis del Trabajo, A.C. (CAT); Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades. México.**

# Tendencias de la participación de los trabajadores en las nuevas tecnologías

Peter Cressey\*

## Introducción

Las cuestiones referentes a la participación de los trabajadores y a la introducción de nuevas tecnologías han suscitado la proliferación de material escrito y los consiguientes debates, sobre todo durante los años de posguerra. Sin embargo, a partir del comienzo de los años setenta, los estudios se han concentrado en las interconexiones entre ambos, y se ha mostrado mayor interés en la cuestión de si las condiciones ambientales marcadas por las nuevas técnicas de trabajo, la innovación y la alta tecnología requieren unas relaciones distintas entre la dirección y el trabajador, y si están marcadas por un grado mayor de participación de la mano de obra, y de los nuevos tipos de trabajo cooperativo. En parte, los debates postay-loristas han estimulado dicho interés<sup>1</sup>. Kern y Schuman (1984), de Alemania Occidental, y Piore y Sabel (1984), de EE UU han discutido sobre si los cambios en el mercado de productos junto con el impacto de la tecnología microelectrónica han provocado que los productores abandonen la producción masiva y se orienten hacia lo que han dado en llamar «especialización flexible», o lo que Kern y Schuman denominan, de forma algo pretenciosa, el «fin de la división del trabajo». Han observado que la producción está pasando a ser, al mismo tiempo, más heterogénea y sensible a la conveniencia

\*Trends in employee participation and new technology». Traducción de Olga Abá-solo Prozas.

\* Peter Cressey es profesor en la Universidad de Bath (Inglaterra).

<sup>1</sup> La mayoría de los artículos y referencias sitúan los cambios recientes en el postaylorismo, en el posfordismo o incluso en el neofordismo. Véase, por ejemplo, Leveridge (1988), p. 1.

Sociología del Trabajo, nueva época, núm. 9, primavera de 1990, pp. 89-116.

del mercado especializado. Este hecho requiere, a su vez, una reducción de la mano de obra, que pasa a ser más cualificada y altamente motivada, con el correspondiente acercamiento, más participativo, al proceso de gestión. El crecimiento de la participación también se ha visto asociado a la creciente integración de funciones que permite la tecnología, y, por tanto, al nuevo trabajador se le demanda menos trabajo físico, actuando más como controlador y supervisor de las funciones que como productor manual de objetos. Colin Gill (1985), del Reino Unido, ha identificado una serie de cambios fundamentales, de reciente aparición, y que conducen a esa integración y cambio de las funciones, de acuerdo con las nuevas características de la mano de obra. De forma algo similar, Benjamin Coriat emplea, en Francia, estas tendencias para señalar las nuevas formas de especialización utilizadas, mediante la prueba de que la elección organizativa apunta a unas soluciones más participativas:

La organización del trabajo puramente taylorista es bastante posible, si se basa en la división clásica entre los trabajos cualificados y los no cualificados, concepción y ejecución, producción y mantenimiento... Pero, intrínsecamente, el trabajo es más 'cooperativo', orientado hacia el trabajo en grupo, y la organización del trabajo sobre la base de unos términos cualificados polivalentes es, por lo general, una solución más económica (B. Coriat, 1988, p. 10).

Estos testimonios pueden ampliarse mediante referencias a otros países que evidencian el cambio operado en los patrones de trabajo y los consiguientes cambios en las estrategias de la gestión de recursos humanos (véanse J. Storey, 1987, y Altmann y Dull, 1988). En este artículo quisiera analizar esta afirmación de forma crítica, y plantear, con la ayuda del material que aporta el estudio de casos en Europa<sup>2</sup>, si se puede discernir sobre tendencias tan diversas. Lo

<sup>2</sup> Los datos se extraen de unos 64 casos fundamentales, de los que se encargó, principalmente, la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo), de Dublín. Véase, sobre todo, su *Consolidated Report* (1985a), una relación de 21 estudios de casos que trataban sobre la introducción de las nuevas tecnologías y las formas de participación halladas. Véase, también, el subsiguiente *Information Booklet*, publicado por la Fundación, que proporciona un resumen de los resultados de la investigación. También hay dos series de Informes disponibles en el área de los cambios en la organización del trabajo. El primero hace referencia al trabajo de la Fundación sobre nuevas formas de organización del trabajo, y abarca nueve proyectos internacionales y un *Consolidated Report*, publicado en 1984. El segundo se refiere a la investigación de «El papel de las partes implicadas en el diseño

que sí quisiera afirmar es que Coriat tiene razón respecto a los términos de elección. Existe un consenso amplio en cuanto al hecho de que las nuevas tecnologías no determinan, por sí mismas, la forma que adoptan las relaciones sociales de producción. Sin embargo, si aceptamos este argumento como un hecho, surgen otras implicaciones. La tecnología aparece entonces como un catalizador, como una oportunidad para experimentar y, además, como un potencial campo de batalla político, en el cual se expresan las distintas partes e intentan imponer sus puntos de vista respecto a la utilización «adecuada» o más «eficiente» de las nuevas tecnologías. En este proceso, es posible que algunas organizaciones elijan la línea de la especialización flexible, y otras el equipo polivalente, aunque ésta no es necesariamente la opción a tomar, ni necesariamente implica la implantación global de una tendencia contra Braverman.

Quiero utilizar la evidencia empírica relevante para analizar tres áreas fundamentales. En primer lugar, el impacto que está teniendo la tecnología sobre las cualificaciones de la mano de obra y los modelos de trabajo; en segundo lugar, las formas de participación que de hecho se utilizan, y, finalmente, los problemas estratégicos que plantean las nuevas tecnologías para la gestión empresarial.

### Cambios en el trabajo y en la organización del trabajo

El reciente debate sobre las nuevas tecnologías, tal y como lo he descrito, parece hacer hincapié sobre una visión sociotécnica de la empresa. La necesidad de que interactúen los valores humanos y las implicaciones sociales, con el *hardware* sofisticado, conlleva un nuevo diseño profundo de la organización. Por tanto, las aportaciones de la escuela sociotécnica, introducidas durante los años sesenta y setenta de forma poco sistemática, parecen haber adquirido un estatus de necesidad tecnológica en la actualidad. Aunque mantengo cierto escepticismo en cuanto a la configuración del modelo, existe una serie de componentes, que se identifican con la tendencia general, que deben especificarse. Uno de los más básicos es el que se

y establecimiento de las nuevas formas de organización del trabajo», cuyo *Consolidated Report* se publicó en 1985. Además, estos casos están complementados por el trabajo coordinado en el Ruskin College. Véase Levie (1985).

refiere al impacto de las nuevas tecnologías sobre la «flexibilidad» del trabajador y sus funciones en el trabajo. Mientras que se ha insistido en demasía, hasta cierto punto, en las pérdidas masivas de puestos de trabajo<sup>3</sup>, la correspondiente tendencia, referida a la «recomposición» de la mano de obra, parece tener una influencia más sutil a largo plazo. El trabajo de John Atkinson (1984) en el Reino Unido, sobre «la empresa flexible», ha ejercido mucho influjo. Esencialmente, este trabajo señala la creciente segmentación del trabajo en grupos, funcional, numérica y financieramente flexibles. Según él, todo esto desemboca en el desarrollo de un núcleo de trabajadores funcionalmente flexibles y multicualificados, con contratos sólidos y protegidos, muy similares a los concebidos por Coriat, y también por Sellier, que escribe:

Los nuevos métodos implican la reducción de [...] tareas altamente subdivididas, que permiten una mayor polivalencia de trabajos y la cooperación entre los operarios, así como la mejora de la comunicación entre los servicios y mayor participación en el proceso de trabajo (Sellier, 1986, p. 303).

El Technical Change Centre (Centro de Cambio Tecnológico) del Reino Unido, también trazó el desarrollo del trabajador multicualificado, de la producción combinada, del control de calidad, mantenimiento y administración, además de las funciones técnicas (M. Cross, 1985). Estas tendencias hacia la integración, más que hacia la subdivisión, de tareas se basan en los cambios de la relación de los trabajadores, tanto respecto al producto como a la remuneración. Existen muchas y diversas referencias sobre este tema, pero Altmann y Dull las señalan sucintamente en su artículo de 1988, en el cual muestran la creciente desconexión entre el tiempo del proceso de producción y los procedimientos de trabajo, y la ruptura de la relación existente entre el salario y el volumen de producción. Los sistemas de fabricación flexible (FMS), por ejemplo, introducen un creciente papel de los trabajadores en el control y valoración, que reemplaza a la interior intervención, puramente física, y, lo que resulta aún más importante:

introduce un cambio fundamental en las condiciones en las que la dirección controla el desempeño del trabajo y las actitudes. Los métodos tradicionales

<sup>3</sup> Véase Jenkins y Sherman (1979), que predecían unas consecuencias terribles en las reducciones de trabajo y que han servido como modelo del enfoque 'pesimista' respecto a la introducción de nuevas tecnologías.

de estímulo al funcionamiento y al rendimiento (trabajar al ritmo de la máquina, supervisión directa, formas tradicionales para primas, gratificaciones, etc.) se han quedado obsoletos. La nueva dirección que toman las políticas de gestión sobre el desempeño del trabajo dan cada vez más importancia a las actitudes de los trabajadores, así como a los índices de producción, en un sentido más limitado (1988, p. 20).

Como podemos observar, los sistemas de remuneración que tienen en cuenta el desempeño individual del trabajo y la productividad resultan cada vez más difíciles de sostener, y, en su lugar, se tiende hacia un módulo de grupo e incluso de empresa. (Un ejemplo de esta tendencia es la participación en beneficios.) Como la remuneración se desprende de la ejecución de tareas, esto, a su vez, rompe los tradicionales métodos representativos, como los delegados sindicales o de evaluación, y las consiguientes reivindicaciones relacionadas con el esfuerzo realizado, la recompensa y la remuneración adecuada. La imposición externa de disciplina por parte del supervisor, o la financiación, mediante el esquema de retribuciones, han sido reemplazados en la actualidad por unas presiones crecientemente internas, funcionales y basadas en el grupo que determinan la actividad durante la jornada laboral. El futuro formato deberá ser flexible, interactivo, cooperativo y basado en la discreción, para poder manejar semejantes condiciones ambientales en proceso de cambio.

La integración de la decisión y la ejecución de tareas lleva a los analistas a resaltar la cuestión de las áreas potenciales de mayor participación de los trabajadores. Si la tendencia va a ser la polivalencia, si realmente está teniendo lugar la automotivación y el incremento de las cualificaciones, entonces se puede presagiar un aumento del papel de la participación. Cabe la posibilidad de que ésta no quede limitada a las áreas circundantes a la realización del trabajo, pero puede ser que además permita que la mano de obra tenga un papel en las, hasta ahora restringidas, áreas de planificación, de diseño y de políticas de personal corporativas. Hans van Beinum ha asumido esta tendencia por completo y se ha adentrado en dos paradigmas opuestos de trabajo, otorgando a las nuevas tecnologías el papel de agente activo, que presiona para que tenga lugar el cambio paradigmático, desde el que señala un «cambio de sistema» hacia otro instaurado entre los parámetros claros de la escuela sociotécnica:

Este paradigma, con unos principios de diseño basados en las mé...



capacidades de las personas, integra la democratización del trabajo y del desempeño organizativo.

En la actualidad, experimentamos un cambio radical, en el cual la tecnología magnificará y extenderá el significado de las nuevas formas de organización del trabajo (1988, p. 3).

### ¿Es evidente el cambio de paradigma?

Este análisis suscita la cuestión de si podemos detectar una tendencia tan homogénea, iniciada por la implantación de las nuevas tecnologías en la integración de tareas, trabajo cooperativo y aumento de participación. En parte, ésta es una cuestión empírica. Podemos preguntarnos si la investigación se está llevando a cabo. En segundo lugar, se trata de un problema metodológico, en cuanto a lo que pueda ser el resultado de la confusión entre la prescripción y la descripción, de utilizar una muestra escasa, o de confundir ciertas tendencias sectoriales con otras universales o generales. Por ejemplo, el análisis de Sabel se sitúa en un ámbito específico, tanto en lo que respecta al mercado como geográfica y sectorialmente, y es necesario trabajar con mucha cautela si se tiene la intención de extraer conclusiones generales a partir de semejantes datos (véase F. Murray, 1988). El énfasis puesto sobre la fabricación, y sobre todo en la utilización de maquinaria automatizada por ordenador en la ingeniería, plantea la cuestión de si este sector tan limitado revela las tendencias más significativas para las economías occidentales en el sentido de que, en la actualidad, están orientados en un 70 o en un 80 % hacia los servicios, el sector público y los no-manufactureros. Una vez más, concentrarse en las empresas «progresistas» o que están «a la cabeza» puede ser positivo para hacer futurología, pero no para hacer ciencia social. Las cuestiones metodológicas de este tipo plantean serias dudas acerca de la posibilidad de la aplicación general de la «especialización flexible», y las exigencias, más abundantes, de que se lleven a cabo cambios homogéneos en la industria. Parece que, con bastante frecuencia, se produce la división entre una serie de condiciones dadas y la forma necesaria de organización social requerida para el manejo de éstas. Por ejemplo, Sellier expresa que la participación «debería ser» el resultado de un cambio tecnológico dado, cómo han de encontrarse las soluciones para pasar del actual sistema de evaluación del trabajo, basado en la asignación

### Nuevas tecnologías y participación de los trabajadores

de puestos cuyo contenido está estrictamente definido, a un sistema basado en la polivalencia de tareas y en el intercambio de funciones (1986, p. 320).

Por otra parte, el estudio de casos detecta, efectivamente, algunas de las fuerzas que están en juego, los cambios en la organización del trabajo, la creciente fijación, por parte de la dirección, en la flexibilidad y algunas tendencias hacia la descentralización; pero lo que también descubre es la heterogeneidad de movimiento, la diversidad de la innovación y la implantación, por partes y *ad hoc*, de las innovaciones. Si se repasa una serie de estudios de casos concretos, aparecen inmediatamente, más que tendencias homogéneas, unas formas de *diferenciación* fundamentales. Quisiera detallar cuatro tipos distintos de diferenciación con los que me he topado:

1. *Diferenciación de innovación*. Las nuevas tecnologías no son ni un acontecimiento ni una cosa específica, sino un término que integra la combinación de otros, y que abarca una vasta gama de innovaciones en el *hardware* y en sus aplicaciones. La gama de innovaciones incluye la robótica, las máquinas de control numérico por ordenador (CNC), sistemas de fabricación flexible (FMS), diseño asistido por ordenador (CAD), sistemas de información sobre la gestión (MIS), fabricación integrada por ordenador (CIM), así como la automatización de las oficinas y de los sistemas de apoyo para la toma de decisiones. Como dice Ciborra, cada tecnología puede producir impactos, cuantitativa y cualitativamente distintos, en la empresa:

acordes con su *complejidad, incertidumbre y capacidad de difusión*. Estas tres dimensiones plantean una serie de requisitos específicos en la relación hombre/máquina, en la organización del trabajo, en la cualificación necesaria y en otros (1988, p. 1).

Estos rasgos sientan los parámetros, «los grados de libertad», en cuanto a la elección del diseño, la producción y la administración de la tecnología. Las estrategias organizativas adoptadas por las empresas constituirán una respuesta a la coyuntura creada por estos tres rasgos.

2. *Diferenciación del impacto*. Dado lo anterior, no puede decirse que las nuevas tecnologías tengan un impacto unidimensional sobre la cualificación, el empleo o las tareas. Una gran parte de la investigación realizada no anula el cuadro de Braverman sobre la desc

FIGURA 1. El empleo y las consecuencias profesionales para el personal

NIVELES DE CUALIFICACION PROFESIONAL Y DEL EMPLEO	TENDENCIAS DEL NIVEL GENERAL DE EMPLEO		TENDENCIAS DE LA DEMANDA DE CUALIFICACION PROFESIONAL INDIVIDUAL						TENDENCIAS DE LA DEMANDA DE CATEGORIAS PROFESIONALES			
	TECNOLOGIA		Atencion	Responsabilidad	Resolucion de problemas concretos	Capacidad comunicativa	Configuracion del modelo	Capacidad ingeniera	Operadores no cualificados	Operadores cualificados	Cuadros profesionales	Cuadros de direccion
CN		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
CNC		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
DNC		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
ROBOTS		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
AMH		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
CAD		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
CAE		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
MRP		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
CAPP		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
FMS		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
CIM		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
CP		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
DSS		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
AI/ES		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
OA		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→

Fuente: ARPES (1984) <sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Además de los términos explicados, las siglas tienen las equivalencias siguientes:

lificación tecnológica, pero tampoco presagia un futuro utópico, en el cual todos trabajarían en grupos polivalentes, de múltiples cualificaciones y democráticos. La investigación emprendida por la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo) demostró que:

Los hechos no confirman la teoría, comúnmente aceptada, de que el proceso tecnológico viene acompañado, automáticamente, por una pérdida de la cualificación ocupacional de la fuerza de trabajo. En los casos examinados, se vio que operaban cierto número de procesos diferentes, incluyendo los ascensos y los descensos y (muy importante) una redistribución de la cualificación ocupacional basada en las nuevas tecnologías (Cressey, 1988, p. 25).

Otras fases de la investigación prestaban más atención al impacto en relación con las diferentes innovaciones, elaborando la siguiente tabla, que indica gráficamente las variaciones del impacto sobre la cualificación y la reputación profesional.

Las generalizaciones provisionales extraídas de los casos concretos sugieren una polarización similar a la del núcleo y la periferia que señalaba Atkinson. Sin embargo, la mano de obra del 'núcleo' descrito en dicho modelo puede no ser similar, contractual y organizativamente, a la del grupo de trabajo 'cooperativo'. Aun más, en concomitancia con la aplicación de las nuevas tecnologías, surgieron nuevas divisiones y conflictos en el seno de la clase trabajadora,

- NC = Numerical Controlled Machine Tool (Control Numérico).
- CNC = Computer Numerical Controlled Machine Tool (Control Numérico por Ordenador).
- DNC = Direct Numerical Controlled Machine Tool (Control Numérico por Ordenador).
- AMH = Automated Material Handling (Manipulación Automatizada de Materiales).
- CAD = Computer Aided Design (Diseño Asistido por Ordenador).
- CAE = Computer Aided Engineering (Ingeniería Asistida por Ordenador).
- MRP = Material Resources Planning (Planificación de Recursos Materiales).
- CAPP = Computer-Aided Process Planning (Planificación Asistida por Ordenador).
- FMS = Flexible Manufacturing Systems (Sistemas de Fabricación Flexible).
- CIM = Computer Integrated Manufacturing (Fabricación Integrada por Ordenador).
- CP = Process Control (Control Procesual).
- DDC = Direct Digital Control (Control Directo Digital).
- AI = Artificial Intelligence (Inteligencia Artificial).
- OA = Office Automation (Automatización de Oficinas).

entre quienes se consideraban apoyados por las nuevas tecnologías y los que no lo estaban. En muchos casos:

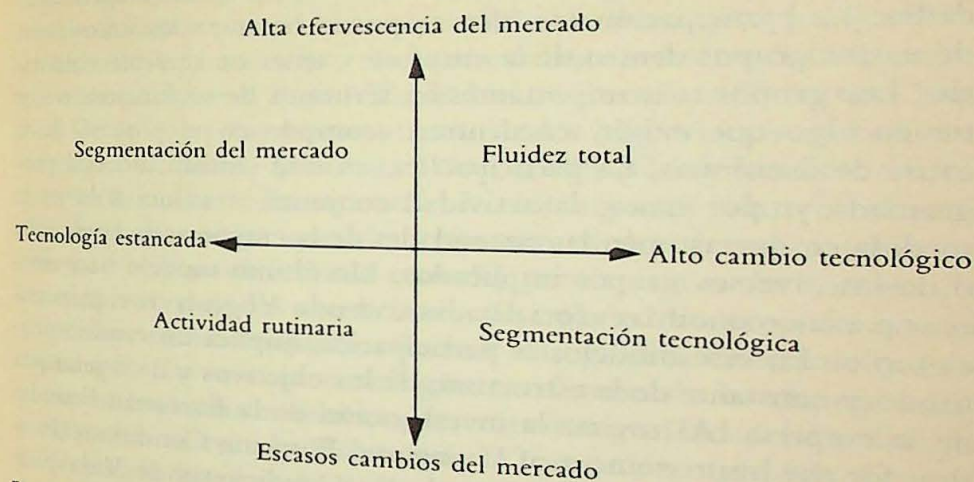
Se potenció una segmentación. En los estudios, se hace referencia constante a las inquietudes y escisiones engendradas entre los empleados que trabajan con nuevas tecnologías y los que no trabajan con ellas. Se expresaron los temores de que se ampliaran las diferencias entre los trabajadores que disfrutaban de una situación privilegiada y segura y los trabajadores inestables y con «cualificaciones desfasadas». Este hecho se veía complementado por las luchas sectoriales sobre las propias innovaciones entre los operadores de las máquinas de control numérico por ordenador (CNC) y el personal dedicado a programación, mantenimiento y operativos. Por tanto, en muchos casos, no puede haber una acogida favorable de las nuevas tecnologías por parte de la mano de obra, sino más bien reivindicaciones respecto a los derechos laborales o la responsabilidad de las tareas (Cressey, 1985a, p. 73).

3. *Diferenciación ambiental*. Resulta vital realizar algún tipo de análisis de las trayectorias del mercado, de la competitividad de los productos y de los sectores. Este acercamiento exige una metodología del estudio de casos de mayor envergadura. La Work Organization Research Unit (Unidad de Investigación de la Organización del Trabajo), en Aston, ha intentado llevar a cabo este tipo de estudios, observando los 'ciclos vitales de la tecnología', centrandose el enfoque en una 'empresa de un sector' (Loveridge, 1988). Aquí, los resultados del estudio de casos longitudinal muestran las presiones cíclicas que el mercado, la innovación del producto y la tecnología ejercen sobre los agentes organizadores. En términos de diferenciación, señalan cómo varían las situaciones de los diferentes sectores desde los que son altamente cambiantes hasta aquellos de tipo rutinario y estable. Utilizan la red de Abernathy para poner de relieve la distinción:

Este marco permite una mejor comprensión de los estudios de casos descriptivos y la acción de la gerencia en relación con los cambios en la organización del trabajo. Además, las industrias se pueden situar en un punto determinado dentro del ciclo tecnológico, identificando algún sentido de la dirección que puedan tomar, lo que supone una ayuda potencial para la adopción de decisiones estratégicas.

4. *Diferenciación de la estrategia organizativa*. En este apartado, quisiera distinguir las diferentes respuestas a la regulación de las nuevas tecnologías, primero en términos de la disposición partici-

FIGURA 2



Fuente: P. Clark (1988).

pativa, es decir, lo que realmente existe, y en segundo lugar, las estrategias perseguidas por las partes (la dirección, los sindicatos y los trabajadores). En este contexto, de tantas diferencias contextuales, no sería sorprendente que no predominara un solo modelo de participación. Desde luego, la participación en el área de las nuevas tecnologías era extremadamente variada, y en muchos aspectos sigue las tendencias más extendidas en cuanto a la disposición participativa. Michael Poole (1986) ha desarrollado una clasificación exhaustiva de la participación, de la democracia industrial y de los esquemas de autogestión. Personalmente, he identificado cuatro modelos amplios, a los que tienden a adherirse los participantes y que han ganado popularidad en los últimos años; dichos modelos tienden a estructurar el pensamiento y facilitar la aproximación al tema. Por ejemplo, la participación puede entenderse en términos de una *unidad orgánica de intereses entre las empresas*. Bajo la perspectiva de este modelo, el objetivo es reducir la identidad y los intereses alternativos a un objetivo más grande y corporativo, en el cual la participación se lleva a cabo a través de los grupos de trabajo y de las estructuras que intentan mejorar los aspectos de tipo corporativo. La aproximación *estatutaria*, que se da en las sociedades que tienen un consenso político estable, en el cual el Estado, la industria y los sindicatos tienen papeles autorizados que jugar. En este caso, la

participación tiende a ser altamente institucional y se basa en una división previa y estatutaria de los derechos y de las responsabilidades. La participación también se puede basar en las necesidades de varios grupos dentro de la empresa y tener un carácter voluntario. Los grupos más importantes en términos de su función, o que tienen algo que exigir, encuentran acomodo en el proceso de la toma de decisiones. La participación, en este sentido, no está programada y, por tanto, la actividad conjunta se valora sólo en la medida en que asumen las necesidades de la empresa, de la plantilla o de los diversos grupos implicados. Un último modelo hace referencia a las economías «socializadas», siendo Yugoslavia el principal ejemplo. En este modelo, la participación implica un cambio profundo y constante de la estructura, de los objetivos y de la jerarquía de la empresa. Al revisar la investigación de la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo) sobre la participación de los países europeos, se pone de manifiesto que ha tenido lugar un cambio hacia los modelos de participación de tipo más voluntarista y orgánico. A pesar de que, institucionalmente, los modelos estatutarios y consensuados siguen vigentes, se han extendido y desarrollado escasamente desde mediados de los años setenta. En general, el movimiento de la participación parece encontrarse lejos de lo nacional y de lo programático y se orienta hacia la empresa y los intereses basados en «los resultados».

### Procedimientos de la participación

Recientemente, los sindicatos se han centrado, en gran parte, en la posibilidad de regular las nuevas tecnologías mediante acuerdos, a partir de unos marcos de trabajo y unas pautas, y siguiendo caminos comunes como la negociación. En Europa, esto significó que se dieran diferentes niveles de negociación, más concordes con las diferentes estructuras de las relaciones industriales. En todo caso, la European Trade Union Confederation (Confederación Europea de Sindicatos) consideró que se podían establecer semejantes acuerdos y que la cuestión podía regularse siguiendo las pautas de los New Technology Agreements (NTA) (Nuevos Acuerdos sobre Tecnología). Estos acuerdos pretenden englobar a la dirección y a los trabajadores en el proceso de la normalización, similar al de la negociación general. Los acuerdos mezclaban temas de procedimiento y

temas esenciales, hecho que reflejaba tanto la necesidad de controlar el procedimiento y su ejecución como el impacto de la innovación, ofreciendo varias protecciones esenciales. Un buen ejemplo, que ilustra dicho tipo de acuerdos, es el concordante sobre nuevas tecnologías establecido en el British Trade Union Congress (Congreso Sindical Británico) y los representantes de los empresarios en la Confederation of British Industries (TUC, 1980) (Confederación de Industrias Británicas). En este acuerdo, los aspectos relativos al procedimiento permitían que el incremento de los derechos aportara información y posibilitara la consulta previa acerca del cambio de los objetivos y de las condiciones de trabajo. Se propuso que el futuro mecanismo conjunto ofreciera una política coherente y sostenida sobre las nuevas tecnologías en el seno de la empresa. Las cuestiones sustanciales relacionadas con la seguridad del empleo, la planificación de recursos humanos, la formación, así como la provisión para la distribución de los beneficios de las nuevas tecnologías y la armonización de la situación y condiciones del personal. El Instituto Sindical Europeo ofrecía unas pautas similares a sus miembros. Eran éstas semejantes a las preocupaciones del TUC británico en cuanto a los controles concernientes al procedimiento necesario para la implantación de las nuevas tecnologías, haciendo hincapié en siete puntos del procedimiento que debían asegurar los sindicatos, así como en otros siete temas esenciales.

FIGURA 3. Lista de objetivos para la participación de los sindicatos en las nuevas tecnologías

De procedimiento	Esenciales
1. Compromiso previo de ambas partes.	1. No acuerdo de la cláusula de desempleo.
2. Rápida provisión de información previa a la toma de decisiones.	2. Establecimiento de procedimientos de re-formación.
3. Cuerpos conjuntos para la discusión/control.	3. Reducción del tiempo de trabajo/jubilación anticipada.
4. Funciones de formación y control de acuerdo con miembros del sindicato.	4. Control sobre el ritmo de trabajo.
5. Acceso para los expertos exógenos.	5. Control exhaustivo sobre aspectos relacionados con la salud y la seguridad y los cambios ambientales.
6. Procedimiento para el control y la recogida de datos.	6. Acuerdos sobre la recogida de datos.
7. Inclusión de cláusulas acerca del <i>status quo</i> .	7. Garantías de pago y de niveles.

En la práctica, el éxito obtenido por los NTA ha sido limitado. El panorama de las relaciones industriales británicas e italianas ha sido más fructífero en este campo, si bien, incluso en estos países, la instauración ha sido problemática<sup>5</sup>. Se hallaron escasos NTA en los estudios de la Fundación<sup>6</sup>, y las razones que se dan para explicar este hecho reflejan los problemas que supone intentar controlar los cambios de forma rígida, ya que los NTA sufrían las consecuencias de ser específicos e inflexibles. En un período en el que se dan cambios corporativos, los intentos de llegar a acuerdos respecto a los criterios de referencia, las protecciones y los procedimientos rutinarios topaban con muchos obstáculos.

Problemas semejantes, en cuanto a las aplicaciones y a la generalización, afectan a los intentos de regular las nuevas tecnologías a escala nacional, y proporcionan las estructuras adecuadas de participación en las empresas. La ETUC también guía la posición europea y muestra la escasa regulación directa existente sobre las nuevas tecnologías. Hasta hace poco, el primer ejemplo de regulación en el nivel nacional fue el acuerdo complementario danés a su Acuerdo de Cooperación<sup>6</sup>. Esencialmente, este esquema carga sobre los empresarios la responsabilidad de informar a sus empleados antes de que se efectúen los cambios, y fomenta la participación en el proceso de cambio. El Acuerdo Central Noruego sobre Cambio Tecnológico resulta más completo en cuanto a su alcance, y además especifica los derechos a la información, así como la provisión de que se ponga en marcha un proceso de readaptación, la utilización de expertos externos, la creación de los «organizadores de datos» y la introducción del asesoramiento tecnológico.

<sup>5</sup> Véase, sobre todo, Williams y Moseley (1982). Los problemas con la NTA en el estudio de casos surgieron debido a la dificultad de aplicar los acuerdos respecto a las nuevas tecnologías. Había una falta de acuerdos estándar que cubrieran todos los sectores y los diferentes tipos de innovación. Los acuerdos formales requerían una fuerte suplementación y cualificación para cubrir las condiciones especiales dadas en las diferentes compañías. A menudo, las provisiones estaban abiertas a la interpretación, con lo cual surgían varias tendencias interpretativas. Los acuerdos tendían a centrarse más en las cuestiones tecnológicas que en las socio-organizativas. Muchos de los acuerdos trataban cuestiones pertenecientes a las fases finales del ciclo de la innovación y, en general, realizaban una provisión escasa en cuanto a la preparación necesaria de los empleados. Además, requerían una actualización y complementación constantes en la negociación.

<sup>6</sup> Para un análisis actualizado sobre el contenido del acuerdo danés y las nuevas ampliaciones, también de Escandinavia, véase Cressey y Di Martino (1988c).

\* Se trata de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, sita en Dublín, anteriormente citada. [N. del T.]

Figura 4. Gama de los posibles mecanismos de participación utilizados en la introducción de nuevas tecnologías

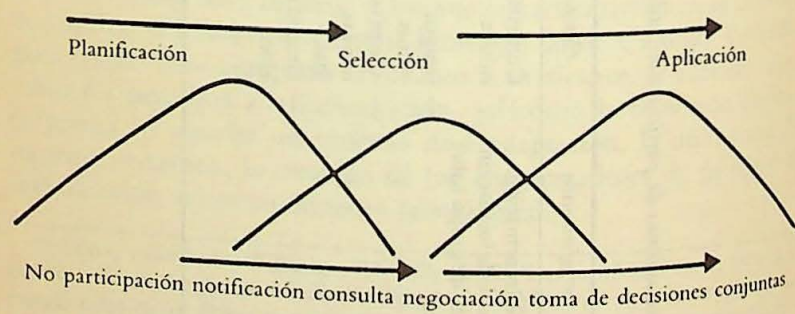
No participación	Provisión de Información	Consulta	Negociación	Toma de decisiones conjunta
Proyectos planificados y ejecutados por la dirección.	— Sesión de Información. — Acuerdos de Información. — Reuniones de grupo sobre el cambio.	— Comisión consultiva. — Grupos de Proyectos. — Comisión de nuevas tecnologías. — Grupos de dirección.	— Acuerdos de productividad. — Cláusulas de protección en los acuerdos generales. — Acuerdos de planificación. — Acuerdos de nuevas tecnologías.	— Poder de veto. — Cláusulas de status quo. — Cuerpos de decisión conjunta.

Exceptuando estos países escandinavos, las nuevas tecnologías tienden a ser una cuestión empresarial con un impacto tan sólo tangencial en lo legislativo o nacional. La evidencia empírica proporcionada por el estudio de casos nos concede un buen cuadro del perfil de participación en este nivel. Para conceptualizar dicha práctica, mientras revisábamos el material de la Fundación, extrajimos una amplia clasificación de la provisión participativa, tal y como aparece en la figura que sigue.

Aunque se verificaron estas formas de participación, todos los estudios subrayaban que la provisión de información era la práctica más habitual, con un gran componente de consulta, que tenía lugar, sobre todo, en las comisiones *ad hoc* o temporales.

Había indicios de un tipo de participación cooperativo/orgánico exhaustivo, aunque eran raros y, a menudo, dependían de circunstancias específicas. En este caso, pudimos desglosar las fases de la introducción de la tecnología para ver cuáles eran las formas de participación utilizadas en los puntos concretos del proceso. La figura 5 muestra las tres primeras fases:

FIGURA 5



Los resultados revelan patrones definidos de exclusión de las prácticas participativas en las fases de planificación y selección para la introducción de nuevas tecnologías, y algún incremento de la actividad consultiva y negociadora en cuanto a la fase de aplicación. Este patrón refleja otra segmentación de influencia importante, como es el problema de la toma de decisiones estratégicas, en oposición a las operativas, ya que lo que fomentaba la participación eran los aspectos operacionales de las nuevas tecnologías, mientras que las cuestiones más estratégicas, como la inversión, la planificación, la mano de obra futura y los asuntos financieros quedaban fuera de

cualquier modalidad de examen conjunto o de intervención. Este patrón, en lugar de reflejar una nueva forma de cooperación de los trabajadores, sugiere, más bien, una forma nueva de segmentación participativa o «exclusión estructurada». La estrategia y la dirección empresarial permanecen como las zonas principales donde se ejercita la prerrogativa de gestión de las altas esferas, mientras que el aceptable o legítimo nivel o formato de participación corresponde a las cuestiones operacionales o relacionadas con los puestos de trabajo.

La exclusión estructurada se basa en cuatro indicadores fundamentales descubiertos en los estudios; en primer lugar, la escasa intensidad de la participación; en segundo lugar, la participación que normalmente tiene lugar al final del ciclo, cuando ya se han decidido todas las cuestiones inmediatas; en tercer lugar, la inclusión tardía de los sindicatos y representantes de los trabajadores, que únicamente entran en el proceso cuando los cambios sustanciales ya son plenamente visibles y, por último, la creciente separación entre las decisiones estratégicas de las empresas y las cuestiones operacionales de instalación, en las que se acepta la participación.

Una encuesta reciente, efectuada por la Fundación, basada en 4 600 entrevistas realizadas en toda Europa, reafirma este tipo de análisis:

El nivel más común de participación es solamente el de información. Tanto los representantes de la dirección como los trabajadores se mostraron de acuerdo en que se dan niveles más altos de participación en las fases tardías de la introducción de nuevas tecnologías, y menor participación en las fases de planificación y selección [...] hay un nivel muy bajo de participación de los representantes de los trabajadores en las decisiones relacionadas con las cuestiones estratégicas (Di Martino, 1988, pp. 19-21).

La pasividad e indiferencia expresada por los trabajadores puede considerarse como un resultado, tal vez molesto, de la encuesta. Incluso, a pesar de la baja estimación de participación en el cambio tecnológico, la encuesta descubrió que existía un alto grado de satisfacción con dicha situación.

Sin embargo, la existencia de unas formas más amplias de participación experimental y variada indica que éste no es necesariamente el formato necesario; se dan algunos casos clave que parecen significativos e importantes a escala nacional para desarrollos futuros. Parte del análisis sobre el por qué de estos patrones y variantes sirve para discernir sobre qué base se ejercita la elección en relación a la participación y a las nuevas tecnologías. No es tarea fácil, ya

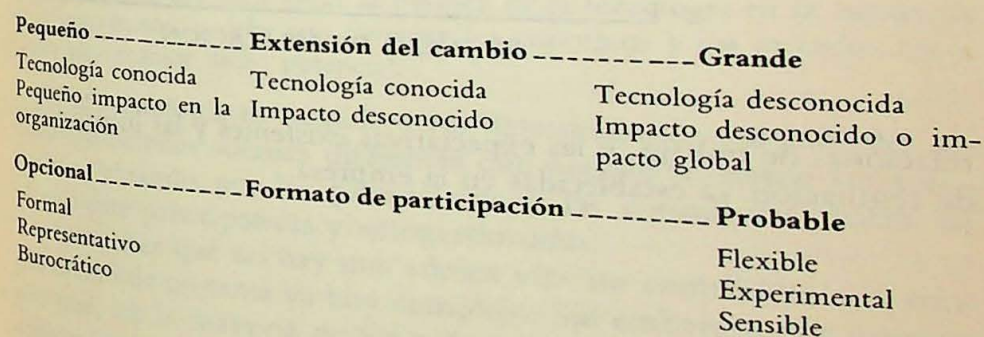
que podemos ver que las repetidas peticiones de flexibilidad organizativa del trabajo y de los formatos de participación responden a los problemas y a las incertidumbres que acompañan a la introducción de las nuevas tecnologías. De forma similar, aunque podamos identificar estas respuestas, no significa que dichas formas emerjan como resultado de las estrategias racionales, sensibles a las demandas precisas de la innovación. Tal y como Hyman ha señalado (1988), uno de los problemas que se plantean al construir un modelo en este ámbito es la imposibilidad de encontrar coherencia en muchas de las instancias, sobre todo en la discusión acerca de las estrategias de dirección. A menudo, los resultados participativos son fruto del compromiso, de las luchas entre dos o más grupos de interés que compiten con los objetivos y las razones fundamentales de la dirección, orientadas hacia la reducción de los costes, el incremento de la productividad, la mejora de la calidad y evolución del producto, mientras que los objetivos de los sindicatos y de los trabajadores se centran en las protecciones sustantivas del empleo y en la intención de controlar, al menos, algunas de las áreas de la ejecución y del proceso de cambio.

El análisis precedente nos alerta respecto al hecho de que las distintas estrategias participativas u organizativas elegidas en las empresas deben situarse y entenderse en el seno del tejido de la diferenciación, de la innovación, del impacto, del entorno y de las tradiciones de las relaciones industriales sobre el que se asienta. Esta es la razón esencial por la que no podemos establecer «una sola vía» para gestionar la innovación, ya que la gestión está influida por los conflictos y las demandas de la configuración específica de las circunstancias a las que se enfrenta.

En muchos de los estudios de casos de la Fundación, emergió de forma muy marcada el elemento de participación «condicionado por las necesidades», ya que, al no haber incentivo externo, la participación ha de estar motivada por una razón fundamental que justifique su instauración. La mayoría de los estudios muestran que la participación de diversos tipos tenía más posibilidades de mantenerse allí donde se daban evidentes situaciones de cambio rápido, incertidumbre y una pérdida de control por parte de la dirección. Destacaba la noción de «dependencia de la dirección», por lo que la innovación, si es que iba a continuar de forma fluida, debía apoyarse en la cualificación de la mano de obra, en su capacidad para resolver los problemas, en su iniciativa constructiva y en su predisposición para enfrentarse y adaptarse, como mano de obra, a las

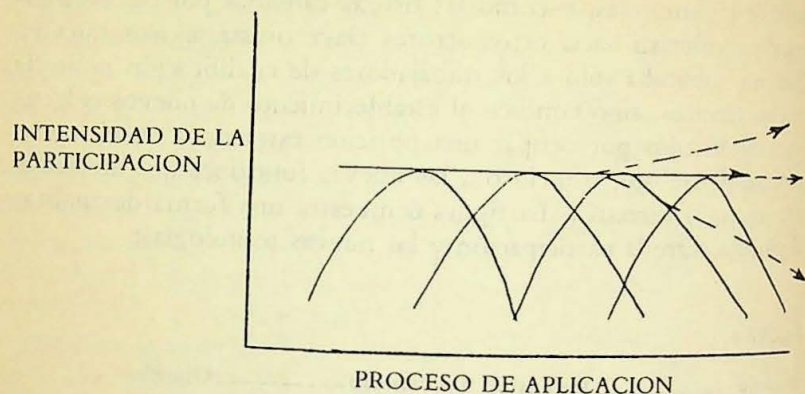
necesidades del cambio. Este punto de vista mostraba cómo la innovación reestructuraba las relaciones de poder y autoridad en el seno de las empresas, y cómo las fisuras causadas por esa redistribución conducían hacia otros actores clave o estratégicos nuevos. Esto no implicaba sólo a los trabajadores de cualificación múltiple o a los técnicos, sino también al establecimiento de nuevos colectivos, significados por ocupar una posición estratégica en el nuevo proceso de trabajo, o incluso a las nuevas funciones que afectaban a la jerarquía directiva. La figura 6 muestra una forma de analizar el vínculo entre la participación y las nuevas tecnologías:

FIGURA 6



El problema que plantean las tablas de este tipo es que, aunque resultan útiles heurísticamente, tienden a introducir un tipo de razonamiento unidimensional o único en una serie de necesidades y decisiones «procesuales». Otra manera de observar el papel que juega la participación es comparar el nivel o la intensidad de la participación con el proceso de aplicación del cambio. Una vez reconocido el hecho de que ninguna organización se encarga de tomar las distintas decisiones, se puede pasar a observar cómo la participación está condicionada por una serie de disyuntivas y tendencias. Dependiendo de lo críticas que puedan ser tales disyuntivas, variará significativamente el formato y la intensidad de la participación. Vemos aquí, aunque toscamente, cómo la necesidad de participación que tiene la organización está sujeta a ciertas variables. La dirección, los iniciadores, se ven atrapados, en una situación de tensión, entre las necesidades de innovación que se le plantean a la empresa, inducidas por las presiones exógenas del mercado, las demandas de la tecnología y el ámbito social de poder de la dirección, a través de la reactivación de la autoridad, la cualificación y las

FIGURA 7



relaciones de trabajo, y las expectativas existentes y las instituciones de regulación ya establecidas en la empresa.

### Conclusión

Parece que en los debates más recientes se tiende a entender la participación como un resultado necesario de la innovación en lugar de considerar la tecnología como algo neutro, como una oportunidad para reorganizar las relaciones. El peligro inherente a esta perspectiva es que los aspectos políticos del conflicto quedarán minimizados o serán ignorados. El conflicto en la definición de las nuevas tecnologías, su iniciación y su aplicación parece haberse desarrollado, en gran parte, desde la dirección. Los directivos han definido lo que es legítimo, lo que es necesario hacer y cómo se ha de hacer. Sin embargo, también hemos observado que la incertidumbre a la que se enfrenta la dirección, las disyuntivas provocadas por el cambio, abren espacios o 'grados de libertad' en los cuales se puede emprender la participación efectiva de los trabajadores. La dirección, en los diversos niveles dentro de la empresa, se ve atrapada en la tensión que se produce entre la incertidumbre ante el proceso de innovación y la necesidad de realizar un nuevo proceso de producción, sin saber del todo qué relaciones sociales son posibles. Como Richard Walton señala:

### Nuevas tecnologías y participación de los trabajadores

Hasta la fecha, los efectos de la tecnología sobre el control y el compromiso han sido en gran parte inesperados y no intencionados. Incluso en aquellas organizaciones que, por el contrario, aspiraban a establecer una estrategia para los compromisos, los directores rara vez han percibido el hecho de que los efectos secundarios de las tecnologías no vienen «dados», de alguna manera, por la naturaleza de las cosas o que puedan manejarse enérgicamente. De hecho, la tecnología basada en la electrónica puede ser la menos determinista, la más flexible, desde la revolución industrial, a la hora de ser introducida en el puesto de trabajo. A medida que va dependiendo menos del *hardware* y se intensifica más el *software* y, a medida que desciende el coste de los ordenadores, se expande el abanico de las diferentes formas de enfrentarse a los requerimientos del negocio, cada una con su serie de implicaciones humanas diferentes. La dirección tiene aún que identificar el papel potencial que va a jugar la política de la tecnología en la estrategia de compromisos, y debe aún inventar los conceptos y los métodos necesarios para realizar dicho potencial.

Si la tecnología es flexible y no determinante, son posibles algunas soluciones sociales diferentes que pueden ir, desde las autoritarias, pasando por las paternalistas y las consultivas, hasta las plenamente participativas y autogestionadas.

Reconocer que no hay una «única vía» no contribuye a la simplificación de un tema ya hoy complejo. Sin embargo, nos muestra por qué, en la mayoría de los países, los métodos utilizados para aplicar los cambios varían de unos a otros, y nos alertan sobre el abanico de opciones posibles en Europa.

Al repasar la documentación existente, queda claro que el contenido, el nivel y la orientación de la participación durante el proceso de innovación puede ser bastante diferente. Los actores pueden optar por una participación de naturaleza corporativista, fuera de la empresa, para poner en vigor unas directrices de acción a escala nacional. El modelo sueco y noruego, por ejemplo, proporciona un marco útil y provisiones para la movilidad laboral que suavizan eficazmente las preocupaciones y los potenciales puntos conflictivos que se han dado en otros lugares. Los sindicatos que trabajan efectivamente desde esta perspectiva intentan imponer el *control previo* ante cualquier decisión concreta que se tome. De esta forma, muchas de las cuestiones cualitativas, ambientales o relacionadas con el empleo, inherentes al cambio, quedan suprimidas como temas susceptibles de discusión o se elaboran con antelación a las discusiones de la empresa.

La forma mayoritaria de participación se ha caracterizado por intentar establecer el *control durante* el proceso. Como vimos anterior-



mente, tal control resulta débil, condicionado por la escasa información. Sin embargo, hay casos ejemplares de instauración del proceso de toma de decisiones conjuntas, con prácticas consultivas reales y con una participación experimental. En Italia, la empresa Italiapianti ha iniciado, con éxito, altas cuotas de participación tecnológica continua. Al entender la participación como punto fundamental, esta compañía fomentó el papel negociador, profesional, y la capacidad de solución de problemas de los trabajadores y de sus representantes, asociando cuidadosamente las formas de regulación, el nivel y las cuestiones a tratar. Precisamente por eso, una serie de cuestiones concretas se han discutido previamente a la implantación de las innovaciones, y se constituyeron comisiones conjuntas, con poderes reales para decidir sobre las cuestiones relacionadas con la aplicación, creándose además procedimientos evaluativos, acordando los canales y métodos de reutilización que permitan examinar todas las áreas del futuro desarrollo, desde la estrategia hasta el impacto de la innovación en los grupos de trabajo (Romano, 1985). En Italia, se han desarrollado nuevas formas de negociación colectiva 'ampliada', que implica un incremento de la participación de los trabajadores en cuestiones como la inversión y la reestructuración y reorganización de la empresa, inducidas por el cambio tecnológico. Un buen ejemplo es el Protocollo Istituto per la Ricostruzione Industriale (IRI) (Protocolo Instituido para la Reconstrucción Industrial), firmado en Italia, en 1984, entre la gran compañía estatal y los tres sindicatos mayoritarios: la Confederazione Generale Italiana del Lavoro, la Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori y la Unione Italiana del Lavoro. Se basa en un sistema de revelación de la información y de consulta. Las organizaciones de los trabajadores participan a través de las comisiones conjuntas de consulta en diferentes niveles (de sector, de empresa, de planificación general y nivel regional). Estas comisiones están involucradas en la configuración de las estrategias de reestructuración y desarrollo, en el control de todas las fases de aplicación del programa y en la elaboración de propuestas alternativas relacionadas con la programación, su organización del trabajo, las relaciones industriales y las políticas del mercado de trabajo. Este sistema, que en Italia constituye la experimentación más avanzada en cuanto a la participación de los trabajadores, se ha extendido a otras compañías del Estado y parece posible que influya en las negociaciones del sector privado. Los acuerdos de las industrias metalúrgicas, firmados a comienzos de 1987, y que afectan tanto al sector privado como al sector público, sientan

significativamente las bases para que los empresarios y los sindicatos creen comisiones conjuntas y bancos de datos con el fin de evaluar los efectos del cambio tecnológico. El reciente traspaso de Alfa Romeo, del grupo IRI, a la Fiat, ha confirmado una vez más esta tendencia en lo que respecta a los procedimientos y, sobre todo, el espíritu del Protocollo IRI, que sigue siendo punto de referencia fundamental entre las partes sociales de una compañía que ahora pertenece al sector privado.

El European Strategic Programme of Research on Information Technology (ESPRIT) (Programa Estratégico Europeo de Investigación sobre la Información Tecnológica) ha financiado otros experimentos destacables para la obtención de un mayor control conjunto durante las fases iniciales de planificación y diseño. Uno de los proyectos ha consistido en la investigación de las potencialidades de la programación y el manejo de la fabricación mediante ordenador basándose en unos principios centrados en el componente humano. Está constituido por tres socios europeos que trabajan sobre diferentes aspectos. Parte de la premisa de que un acercamiento centrado en el componente humano será más eficiente, más económico y más fuerte y flexible. El diseño del *software* aspira a conseguir un grado de apertura durante el proceso de funcionamiento de las máquinas, incrementando la posibilidad de elección de los trabajadores, conservando y utilizando las capacidades humanas, maximizando tanto la intervención en el proceso de trabajo como la comprensión del proceso en su conjunto. Este experimento de establecer los criterios 'humanos' genera una serie de preguntas, muy pertinentes, relativas a la tecnología, a la cualificación y, sobre todo, a la naturaleza de la cualificación tácita y práctica. Además, la forma que adopta la participación es cualitativamente distinta a la de los métodos institucionales y más directos empleados rutinariamente. Sin embargo, es restringida, en la medida en que la planificación y la creación de un 'entorno centrado en el componente humano' es, en gran parte, competencia del experto, del técnico y de los diseñadores del *software*. Podían haberse preocupado por reconciliar las esferas de 'diseño y ejecución', y ampliar los conceptos de cualificación e inteligencia, para demoler algunas de las nociones jerárquicas —la participación era para y en nombre de los trabajadores— de la participación por poder<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Para un análisis más exhaustivo de este campo, véase el trabajo realizado por la Social and Applied Psychology Unit de la Universidad de Sheffield, y, sobre todo, el trabajo realizado por M. Corbett, S. Ravden y Chris Clegg (1987).

Los problemas para la obtención de un incremento de la participación anterior a y durante las fases iniciales y estratégicas ya han quedado resaltados. Por tanto, sólo quedan aquellas estrategias que persiguen el *control posterior* que completa el proceso de toma de decisiones. Normalmente, esto significaba que la búsqueda de protección se hiciera mediante la negociación. Esta fase y esta forma de regulación permite escasas posibilidades de elección o de impacto sobre la cadena de toma de decisiones anterior. Sin embargo, esta era la opción, elegida por los sindicatos, que gozaba de mayor popularidad, ya que no les implicaba en ningún tipo de responsabilidad conjunta para el cambio u otro conflicto de funciones, ni requería entrar en discusiones que pudieran ocasionar una serie de efectos potencialmente nocivos para sus miembros<sup>8</sup>.

En este artículo he intentado dar un repaso al estado actual de la provisión participativa y discutir algunos de los modelos más simplistas disponibles para proyectar las tendencias de la participación. Por el contrario, la tendencia parece ir encaminada hacia la diferenciación, por lo que la participación es un fenómeno basado, más que nunca, en la empresa, influenciado, sobre todo, por las necesidades relacionadas con la innovación tecnológica. Dicha diferenciación provoca que la identificación de las tendencias inherentes o predominantes resulte problemática. Al igual que se criticó a Braverman por haber hecho demasiado hincapié en cuanto se refiere a la fragmentación, la descualificación y el movimiento unidireccional hacia la separación de los procesos de concepción y ejecución, la imagen especular de esta tendencia tampoco se sostiene. La integración, la flexibilidad y la polivalencia pueden ser una forma de respuesta, pero no la única ni la más común. Al analizar la tecnología y la participación, se tiende inevitablemente a generalizar, sobre todo cuando se manejan unos conceptos tan ambiguos como éstos. Si le añadimos la diversidad que ofrecen los estudios de casos, resulta casi imposible advertir otra cosa que no sea la diferenciación. Sin embargo, el análisis destaca otro aspecto: la participación y las estrategias que lo instilan se han iniciado y, si nos basamos en los hechos, se sigue luchando por conseguirlos.

<sup>8</sup> Depoali *et al.* (1988) y Cressey (1988d) discuten en profundidad los problemas y contradicciones que plantea la cuestión de la innovación, sobre todo para los sindicatos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Altmann, N. y Dull, K. (1988), *Participation in technological change. Company strategies and participation*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublín.
- ARPES (1984), *High technology and incentives*, Roma.
- Asplund, C. (1981), *Redesigning jobs: Western european experiences*, ETUI, Bruselas.
- Atkinson, J. (1984), *Manpower strategies for flexible organisations*, Personnel Management, Londres.
- Berta, G. (ed.) (1986), *Industrial relations in information society: A european survey*, Adriano Olivetti Foundation, Roma.
- Buchanan, D. (1986), «Management objectives in technological change», en Knights y Wilmot, eds., *Managing the labour process*, Gower Press, Oxford.
- Buchanan, D. y Boddy, D. (1986), *Managing new technology*, Blackwell, Oxford.
- Burns, T. y Stalker, G. M. (1961), *The management of innovation*, Tavistock.
- Ciborra, C. (1988), *Participation in technological change. A design perspective*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublín.
- Clark, P. (1987), *Organisational transitions and sector technology life cycle models applied to car firms: Rover (1896-1987)*, WORC Management Centre, Universidad de Aston, Birmingham.
- Corbett, M. *et al.*, *The development and implementation of human and organisational criteria in CIM environments*, SAPU, Memo núm. 869, Universidad de Sheffield.
- Coriat, B. (1988), *Information technologies, Productivity and new job content*, ponencia presentada en la Work and Information and Communication Technology Conference, Bath, marzo.
- Council for Science and Society (1981), *New technology: Society employment and skill*, Informe del Working Party, CCS Blackrose Press, Londres.
- Cressey, P. (1985a), *The role of the parties concerned by the introduction of new technology*, Consolidated report, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublín.
- Cressey, P. (1985b), «Recasting collectivism: Non-unionisation in two american branch plants», en G. Spyropoulos, *Trade Unions today and tomorrow*, Presses Interuniversitaires Europeenes, Maastricht.
- Cressey, P.; Bolle De Bal, M.; Treu, T.; Di Martino, V. y Traynor, K. (1988a), *Participation and the improvement of living and working conditions*, Consolidated Report, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublín.

- Cressey, P. y Di Martino, V. (1988b), «Technological options and constraints in industrial relations», incluido en G. Bamber y R. Lansbury (eds.), *New technology: International perspectives on human resources and industrial relations*.
- Cressey, P. y Di Martino, V. (1988c), *Workers participation in technological change*, incluido en ILO, Ginebra.
- Cressey, P. (1988d), *Participation in technological change. Work strategies and participation*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublín.
- Cross, M. (1985), *Towards the flexible craftsman*, Technical Change Centre, Londres.
- Della Rocca, G. (1984), *The role of the parties concerned in the design and setting up of new forms of work organisation*, Boletín informativo, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublín.
- Depoali, P.; Fantoni, A. y Miani, G. (1988), *Participation in technological change*, Consolidated report, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublín.
- Di Martino, V. (1987), «Social dialogue and new technologies in Europe», Ponencia presentada en la Second Regional Congress of Industrial Relations, Tel Aviv, diciembre.
- Evans, J. (1982), *Negotiating technological change*, ETUI, Bruselas.
- Gill, C. (1985), *Unemployment and the new technology*, Polity Press, Cambridge.
- Flanders, A. (1970), *Management and unions*, Faber, Londres.
- Hyman, R. (1988), «Flexible specialisation: Miracle or myth», en R. Hyman y W. Streeck, *New technology and industrial relations: International experience*, Blackwell, Oxford.
- Jenkins, C. y Sherman, B. (1979), *The collapse of work*, Eyre, Methuen.
- Kern, H. y Schuman, M. (1984), *The end of the division of labour*, Beck. [Hay trad. en el Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social].
- Levie, H. (1985), *The control of frontiers: Workers and new technology, the disclosure and use of company information*, Ruskin College, Oxford.
- Loveridge, R. (1988), *Getting there. Short term transitions and long term transformations in occupation tasks and techniques*, Ponencia presentada en la Work and Information and Communication Technology Conference, Bath, marzo.
- Murray, F. (1988), «Restructuring in the third Italy: Flexible specialisation or flexible automation», Ponencia presentada en la Sixth Annual Conference, Labour Process Conference, Universidad de Aston.
- Piore, M. y Sabel, C. (1984), *The second industrial divide*, Basic Books, Nueva York.
- Poole, M. (1986), «Participation through representation: A review of constraints and conflicting pressures», en R. N. Stern y S. McCarthy, eds., *The organisational practice of democracy*, J. Wiley.
- Romano, A. (1985), Informe italiano, *The role of the parties concerned by the*

- introduction of new technology*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublín.
- Safarti, H. y Cove, M. (1986), «New technologies, skill Mis-Match and the challenge to industrial relations». Incluido en G. Bamber y R. Lansbury, eds., *New technology: International perspectives on human resources and industrial relations*.
- Sellier, F. (1986), «French Section», en G. Berta, ed., *Industrial relations in information society: A european survey*, Adriano Olivetti Foundation, Roma.
- Storey, J. (1987), *Developments in the management of human resources: An interim report*, Warwick Papers in Industrial Relations, núm. 17, Universidad de Warwick.
- TUC/CBI Concordat (1980), *Technological change: A proposed joint statement on technological adaptation*, TUC, Londres.
- Van Beinum, H. (1988), *New technology and organisational choice*, QWL Focus, volumen 6, publ. 1, Ontario Quality of Working Life Centre.
- Walton, R. (1985), «From control to commitment in the workplace», *Harvard Business Review*, núm. 2, marzo-abril.
- Wilkinson, B. (1983), *The shopfloor politics of new technology*, Gower Publishing.
- Williams, R. y Moseley, R. (1982), «Technology agreements», Informe presentado en la Conferencia EEC/FAST.

**Resumen.** Toda una serie de investigadores en sociología del trabajo sostienen que las nuevas formas de trabajo, la innovación y la alta tecnología exigen nuevas relaciones entre trabajadores y dirección empresarial marcadas por mayores grados de implicación de la mano de obra y por nuevos estilos, más colaboradores, de trabajo. El autor analiza esta problemática en tres áreas principales: el impacto que está teniendo la tecnología en la formación y en los modelos de trabajo, los sistemas actuales de participación y los problemas estratégicos que las nuevas tecnologías están planteando a la gestión de las empresas. Y lo hace, además, a través de una revisión de las investigaciones empíricas realizadas al respecto. Su conclusión es que integración, polivalencia y participación son una realidad en algunas empresas, pero no son la única realidad ni la general.

**Abstract.** *A large group of researchers in the sociology of labor maintain new work forms, innovation and advanced technology call for new relationships between labor and management. They say there should be greater involvement for the workforce and new, more cooperative modes of work. The author analyse this issue from three main angles: the impact technology is having on training and work models; the current systems of participation; and the strategic problems being presented by the new technologies regarding the performance of the firms. There is also a review of empirical studies in existence. His conclusion is that integration, polyvalence and participation are a reality in some firms, but often not the only reality and the practices are not generalized.*

# Control y organización capitalista del trabajo. El estado de la cuestión

Carlos Alberto Castillo Mendoza \*

## 1. Introducción

En este trabajo me propongo revisar, sin pretensión de exhaustividad, algunos aspectos que se derivan de la bibliografía existente en nuestro idioma en orden a perfilar un esquema de investigación sobre la organización capitalista del trabajo de España. Una cuestión respecto de la cual, como se deduce de lo escrito por algunos autores (cf. Vegara, 1971: 42; Tomás y Estivill, 1979: 17-18; Recio, 1981: 15; Cabrera y del Rey, 1988: 162; Castillo, 1988a: 40; Castillo, 1989a), y al margen de honrosas excepciones (cf. Estivill y otros, 1973; Miguélez, 1977; Tomás y Estivill, 1979; Buesa y Molero, 1982; Sierra Alvarez, 1986; Herrero, 1987; Soto Carmona, 1989), no parece existir un excesivo interés investigador.

Concretamente, y después de fijar la problemática del control como un referente analítico fundamental, quisiera centrar esta revisión en torno a las siguientes cuestiones: evidenciar algunos de los elementos que subyacen a los argumentos con los que se intenta dar razón de su necesidad; presentar los mecanismos y formas de control que se han desarrollado como materialización de complejas estrategias capitalistas y, por último, señalar la tensión entre resistencia y legitimación que atraviesan las prácticas sociales desarrolladas por los trabajadores.

Una primera versión del presente trabajo se presentó como ponencia, dentro del Área de Sociología del Trabajo, en el III Congreso de Sociología celebrado en San Sebastián del 28 de septiembre al 1 de octubre de 1989.

\* Carlos Alberto Castillo Mendoza es profesor de Sociología Industrial. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense (Campus de Somosaguas).

Sociología del Trabajo, nueva época, núm. 9, primavera de 1990.

## 2. Control, trabajo y plusvalor

Para los especialistas en temas de organización y administración, la cuestión del control es, además de un componente constitutivo de la estructura organizacional, uno de los problemas claves de gestión que, desde los inicios del capitalismo, se convirtió en prioritario centro de preocupación del empresario y sus directivos (cf. Bobbio y Matteucci, 1156; Child, 215 y 217; Tena, 1982a: 77-80 y 85-87; Pérez Vilariño y Schoenherr, 123; Ibarra y otros, 66; Pollard, cap. V).

Esta orientación también se percibe, por ejemplo, en los desarrollos de la teoría organizacional. Desde Taylor y Mayo hasta la Teoría Z, resulta evidente el interés por encontrar los mejores medios para conseguir la mayor funcionalidad posible de la fuerza de trabajo a su actividad laboral. Con mayor o menor sutileza, los esfuerzos se dirigen a legitimar el control en el trabajo presentando su ejercicio cotidiano como algo natural en la medida en que se le considera una simple función administrativa, necesaria y neutral (cf. Ibarra y otros, 119-120 y 132-133; Ibarra y Montaña; Salaman y Thompson, 11; Tena, 1982: 85-88).

La constatación y análisis crítico de esta cuestión realizada por diversos autores (cf. p.e. Braverman; Burawoy; Gaudemar; Gordon y otros; Marglin; Gorz, 1977; Montgomery) permite llegar a la siguiente conclusión: el control es, sin duda, una de las claves explicativas tanto del conjunto estructural como del funcionamiento global de la empresa capitalista, pero sobre todo es el elemento configurador de las diferentes formas de organización del trabajo diseñadas y puestas en práctica por el capital para que la fuerza de trabajo se transforme en trabajo efectivo productor de plusvalor.

Pues bien, hay quienes aducen que privilegiar el fenómeno aludido supone desplazar del centro de atención lo que es el objetivo estratégico del sistema capitalista: la estable y creciente reproducción del plusvalor. Es decir, el punto de partida ha de ser, siempre, la problemática articulación de todos y cada uno de los elementos que constituyen el ciclo global del capital industrial y no exclusivamente el proceso de trabajo donde se produce el plusvalor. Este es tan sólo un instrumento para acceder a lo que realmente interesa al capitalista: la transformación del plusvalor en capital (cf. Kelly; Castillo, 1988: 487; Gordon y otros, 41-45; Ibarra y otros, 92-93; Marx, 1974).

A tal razonamiento no hay nada que objetar siempre y cuando no suponga el ocultamiento de ciertas cuestiones básicas. A saber: que en orden a posibilitar que las determinaciones significativas para

## Control y organización capitalista del trabajo

la lógica del plusvalor puedan hacerse constitutivas del producto y que éste sea, por tanto, una mercancía, es fundamental el modo como el capitalista consigue organizar el proceso de trabajo para que funcione, a la vez, como proceso de valorización, lo cual depende, entre otras cosas, de su capacidad para diseñar y ejecutar una serie de mecanismos que le permitan conseguir la máxima capacidad productiva de un trabajador que tiende a resistir, activa y/o pasivamente, tal operación y sus resultados (cf. Marx, 1974; 1975; caps. IV y V).

Si esto es así, se hace evidente que dicha organización implica, además de unas técnicas de producción, unas técnicas de dominación, con lo cual la problemática del control adquiere una especial relevancia en tanto que emerge como un foco prioritario de atención, no sólo para comprender y explicar el funcionamiento del trabajo organizado según pautas capitalistas, sino para evaluar las posibilidades reales de producción de plusvalor y, por tanto, también de su reproducción (cf. Laclau-Mouffe, 92-93).

## 3. Necesidad y fundamentos del control

Establecido lo anterior, la cuestión a dilucidar a partir de aquí, es la siguiente: ¿por qué un individuo o grupo puede regular las conductas de otros individuos o grupos en orden a determinados objetivos preestablecidos?

Responder a esto nos pone directamente ante el fenómeno del poder y lo que parecen ser algunos de sus fundamentos en el ámbito en el que nos estamos moviendo: la propiedad privada y el contrato laboral. Se entiende y argumenta que, en razón de tales referentes, debe estar socialmente claro quién tiene capacidad de decisión y disposición sobre la interacción entre medios de producción y fuerza de trabajo en el proceso productivo.

3.1. LA PROPIEDAD PRIVADA (cf. Bobbio/Matteucci, 1336-1337; Nova Monreal; Theodorson, 233) de los medios de producción es, ciertamente, uno de los factores fundamentales en la determinación del papel que los actores sociales juegan en el espacio estructural que constituyen los procesos de producción y distribución del producto. Se trata, sin duda, de una de las instituciones constitutivas de la sociedad capitalista cuya eficacia está perfectamente regulada

por el ordenamiento jurídico y garantizada, en última instancia, por el poder coercitivo del Estado. Su significación es tal que, no sólo desarrolla y funcionaliza una amplia gama de instituciones como garantías suplementarias de su funcionamiento, sino que buena parte de las relaciones económicas pueden ser consideradas como extensiones suyas que cuentan con idéntica garantía estatal sobre su carácter vinculante (*cf.* Neumann, 290-291; Gintis; Toharia, 167; López).

Ahora bien, a pesar de todo esto, la propiedad privada ha de entenderse, apenas, como la mediación institucional de la que los hombres se dotan para gestionar su apropiación de la naturaleza y del producto en orden a facilitar la producción y reproducción del plusvalor. Es en función de este objetivo que se definirá y redefinirá, en cada momento histórico, la auténtica significación y utilidad del recurso a la propiedad privada de los medios de producción.

Si ahondamos ahora en este fenómeno, teniendo presente este razonamiento delimitador, se pueden distinguir, al menos, dos dimensiones: material y formal. La dimensión material tiene que ver con la efectiva capacidad de ejercer, real y plenamente, control tanto sobre el diseño organizacional, las inversiones y la asignación de recursos, como sobre el aparato productivo y la fuerza de trabajo (*cf.* Wright, 61-68; Child, 217-219; Neumann, 290 y 446-447).

Por su parte, la imposición social del ejercicio efectivo de la dimensión material, requiere de una estructura jurídica e ideológica que la justifique, sustente y reproduzca. Aquí entra en juego la dimensión formal: el establecimiento del derecho de propiedad válida, con el signo de la legalidad, el dominio y control privado de los procesos productivos y cuanto de todo ello se deriva. A esto se añade el sistema que crea y regenera las ideas que hacen socialmente aceptable tal situación favoreciendo su reproducción constante y, en principio, sin conflictos (*cf.* De la Peña, 138-144).

Pues bien, esta bidimensionalidad expresa la existencia de una dualidad funcional (propietario y director) implícita en el ejercicio mismo de la propiedad. Tales funciones, que en los inicios del capitalismo eran normalmente ejercidas por una y la misma persona, como resultado del proceso de concentración y centralización del capital, se fueron progresivamente diferenciando entre sí hasta el punto de que la función directiva del capital pasó, no sólo a ser ejercida por personas generalmente distintas a aquellas que eran las detentadoras de la dimensión formal de la propiedad, sino que adquirió una mayor relevancia en orden a la consecución del objetivo

social, por cuanto se convirtió en requisito y condición fundamental para la adecuada ejecución del proceso de trabajo y en elemento explicativo de cuantas relaciones sociales se despliegan en su interior (*cf.* Galgano: 119-148; Blackburn: 183-205; Marx I: 400-403; Marx III: 490, 494, 496 y 563; Wright: 61-63; De Palma: 11-12).

El ejercicio de esta función directiva se realiza en dos niveles diferentes pero estrechamente vinculados entre sí: el estratégico y el productivo. El primero implica «el control sobre los medios y los métodos de los cuales depende todo el comportamiento de una organización» (Child, 217) orientada por el plusvalor, cuyo logro evidencia, refuerza y legitima el poder de quien haya tenido la capacidad de acopiar y gestionar los recursos estratégicos que han conducido a tal fin, superando las incertidumbres y contingencias que hubieran impedido su consecución.

Por su parte, y en la medida en que la conducción estratégica de la organización deriva en el logro de los objetivos preestablecidos, se legitima también —en principio— el ejercicio intralaboral y cotidiano de la función directiva del capital en el nivel productivo, es decir, en lo que hace a la activación de los medios de producción a través de la permanente transformación de la fuerza de trabajo en trabajo productivo.

Ahora bien, llegados a este punto, es preciso plantearse la siguiente cuestión: ¿cómo pasa la fuerza de trabajo del mercado a la producción y en razón de qué actúa en este ámbito según las necesidades del capital? ¿es suficiente el argumento de la propiedad para conseguir su necesaria transformación?

3.2. Aquí es donde nos aparece la prevista garantía del CONTRATO DE TRABAJO que establecen agentes, supuestamente libres e iguales, al intercambiar fuerza de trabajo por salario. En virtud de tal contrato, se espera que el propietario de la primera mercancía, al ceder «voluntariamente» la disponibilidad completa sobre sus capacidades —dentro de las limitaciones acordadas— transformará, de modo automático y permanente, sin restricciones y resistencias, su potencialidad laboral en eficaz actividad productiva (*cf.* Gintis; Toharia, 166). La práctica capitalista, y las teorías que la sustentan, suele dar por supuesto que una vez que se ha cerrado el contrato entre el capitalista y el obrero, el ejercicio de la función directiva en el nivel productivo no ha de encontrarse con mayores dificultades. Tal asunto, sin embargo, no resulta tan fácil debido a que en el intercambio

de fuerza de trabajo por salario se da una situación diferente a la existente en el intercambio corriente de mercancías (cf. Gintis: Toharia, 166-168; Bowles y Gintis: Toharia, 118).

En primer lugar, «sostener que el trabajador, en el momento de concertar el trabajo, acepta una situación de sometimiento contractual al poder disciplinario del empresario es [...] forzar la realidad para hacerla coincidente con un diseño armónico, que sólo admite la existencia de ciudadanos libres e iguales y, por tanto, de contratantes en situación de igualdad de bienes mercantilmente iguales» (Durán, 15).

Sucede realmente que los agentes que concurren al mercado de trabajo no son realmente libres e iguales en la misma dimensión y posibilidad. El funcionamiento racional de la economía capitalista exige que existan personas, no solamente en el aspecto jurídico, sino en el económico, obligadas a vender libremente su actividad en un mercado, forzadas a competir por las probabilidades de salario (cf. Weber, 1974a: 238; 1974b: 121). Esto, evidentemente, significa que uno de los agentes concurre, de partida, en situación estructural desfavorable lo cual supone —entre otras cosas— que el contrato laboral se hace sobre bases, cuando menos, problemáticas.

En segundo lugar, el tipo de relación que se da entre causa y objeto en un contrato normal de compraventa, no parece ser asimilable a la que se da en un contrato de trabajo. En aquel, la causa —el intercambio de cosa por precio— coincide con su objeto —la obligación de entregar la cosa y pagar el precio—. En el contrato de trabajo, en cambio, no se percibe tal coincidencia entre causa —la transformación del plusvalor en capital— y objeto —la adquisición de fuerza de trabajo a cambio de un salario—. A esto se añade otra importante diferencia respecto a la relación mercantil normal: la causa aparece como exterior al objeto (cf. Alarcón Caracuel: 536-544).

Por último, existen ciertas peculiaridades del contrato laboral que sólo se hacen evidentes en el momento de su efectivización y que suponen otro significativo rasgo diferenciador que se añade a los ya aludidos: por un lado, que el propio vendedor de fuerza de trabajo interviene en su consumo limitando su disponibilidad; por otro, que en el momento de la transacción no se especifica la cantidad y calidad de trabajo que podrá obtenerse de la mercancía fuerza de trabajo (cf. Vegara, 1981: 10; Marx, 1974; Marx, 1975, IV).

Se observa, pues, que el intercambio de fuerza de trabajo por salario no es equiparable al que se da entre mercancías normales, por lo que de aquel no parece que se derive la misma efectividad

esperada para éste segundo tipo de intercambio. «De hecho, después del contrato se abre una fase caracterizada inevitablemente por un acentuado décalage con respecto al programa sumariamente proyectado por las partes en el momento constitutivo de la relación» (Romagnoli: Casas, 105) y que concierne resolver al empresario articulando los medios necesarios para conseguir la permanente activación de la capacidad productiva del trabajador como una vía fundamental en orden a rentabilizar su inversión.

Pues bien, el fundamento de todo esto, en definitiva, no hay que buscarlo en la relación de intercambio, aunque ésta sea, sin duda, una muy importante condición de posibilidad (cf. Marx, 1974), sino en la relación de trabajo. No está en el contrato sino en el proceso de trabajo. Y aquí precisamente se encuentra la clave para evidenciar el auténtico fundamento del poder al que aludíamos al comienzo. Este ha de construirse y hacerse explícito en el único terreno posible, el de la producción (cf. Gintis: Toharia, 158; Durán, 18-21).

3.3. En este terreno, y para funcionar en orden al objetivo social del sistema, necesariamente el ejercicio de la dimensión material de la propiedad por parte de la función directiva ha de estar dirigido a conseguir la máxima subsunción del trabajo en el capital, es decir, a incorporar —y fijar— a los trabajadores dentro de una relación social determinada de producción en la que las condiciones objetivas ejercen su dominio sobre las subjetivas en orden a transformar su capacidad laboral en trabajo productivo, para lo cual será preciso lograr del poseedor de fuerza de trabajo el óptimo en el ajuste a la función, el óptimo en el ejercicio del trabajo y, sobre todo, el óptimo en la inclinación al trabajo (cf. Marx, 1974; Weber, 1974b: 120-123).

La consecución de tales metas no resulta tarea fácil dada la resistencia que desarrolla el trabajador en orden a regular el consumo de su fuerza de trabajo. Se trata, además, de una resistencia explícita si se tiene en cuenta el antagonismo estructural que caracteriza la relación capital-trabajo y del que se deriva, a su vez, una consecuencia fundamental en orden a caracterizar con precisión la actividad de dirección realizada por el capitalista en el nivel productivo. Esta, como ya se dijo, es una función derivada de la propia naturaleza del proceso social de trabajo e inherente a dicho proceso.

Sin embargo, tal carácter técnico del trabajo de dirección es, también, función de la necesaria explotación (cf. Bowles y Gintis) de la

fuerza de trabajo. Lo cual, ciertamente, no es más que la consecuencia lógica del hecho de que en todo ámbito social constituido sobre el aludido antagonismo, cuanto mayor sea éste, mayor será la necesidad de neutralizarlo para forzar la mayor valorización posible del capital en el proceso de trabajo (cf. Marx I: 402; Marx III: 490-494; De Plama, 8-9).

3.4. A partir de lo dicho hasta aquí, se puede afirmar que todo intento de resolver la situación planteada conduce más bien a indagar, en la estructura social y política que surge de la interacción problemática entre quienes ejercen la dimensión material de la propiedad y los propietarios de fuerza de trabajo en el proceso mismo de producción. Aquellos saben que la obtención de sus objetivos sólo será posible si, basándose en la prerrogativa general de autoridad que confieren la propiedad y el contrato, articulan y desarrollan unas estrategias que les aseguren el control del proceso en el cual se transforma la fuerza de trabajo en trabajo, neutralizando la actitud de resistencia de los trabajadores y facilitando así la consecución de sus intereses (cf. Bowles y Gintis: Toharia, 118; Gintis: Toharia, 158 y 166-168; Recio, 1988: 64).

Es decir, a pesar de la propiedad y del contrato, la fuerza de trabajo no se hace efectivamente capital sino en la medida en que los medios de producción la constriñen a ello. Lo que es potencia en el intercambio sólo se hace acto en la producción si el capitalista consigue transformar los medios de producción en medios de dirección y explotación del trabajo (cf. Marx, 1974: 11 y 18).

#### 4. Mecanismos de control

El capitalista, en su intento de conseguir de los trabajadores una conducta laboral acorde con el objetivo estratégico del plusvalor, diseña y/o pone en práctica un variado conjunto de mecanismos de distinta intensidad y dimensión. A saber: tecnología, diseño organizacional, políticas de mano de obra y sistema normativo.

Es importante advertir que la específica y variable instrumentación de tales mecanismos está dirigida a quebrar la red de relaciones sociales construida por los trabajadores, como sustento de una cultura laboral de resistencia y oposición, para sustituirla por un con-

#### Control y organización capitalista del trabajo

junto de productos culturales que sean más favorables a los intereses de la dirección (cf. Grzyb: Castillo, 385-412).

4.1. Los tipos y modelos de actividades, equipamientos y materiales, y conocimientos y experiencias usados para realizar la tarea, es decir, lo que se entiende por **TECNOLOGÍA** (cf. Valle Cabrera, 103), constituye uno de los primeros mecanismos usados para conseguir la máxima adecuación productiva de los trabajadores.

Por medio de ella, quien ejerce la función directiva del capital, especialmente en su nivel productivo, configura la estructura de puestos de trabajo y fija la distancia entre los mismos, predetermina los ritmos, varía cualificaciones, especifica la movilidad física permitida o necesaria, delimita la disposición espacial del sistema de máquinas, establece la secuencia del proceso laboral, etc., con lo cual puede someter al trabajador a sus exigencias y necesidades, reduciéndolo, en definitiva, a la condición de apéndice de la máquina (cf. Recio, 1986: 74; Recio, 1988: 95; Grzyb; Castillo, 1988a: 388-389; Sanchís; Dina: Castillo, 1988b; Alfthan; Castillo, 1988b; Child; Castillo, 1988b; Fernández Steinko).

Además, la búsqueda intencionada de cuanto pueda ayudar a limitar cualquier dependencia posible respecto al trabajo, es uno de los condicionantes de la tecnología incorporada a la producción. De hecho, el criterio de rentabilidad en el que se basa la elección incluye, no sólo la eficiencia técnica, sino, sobre todo, la eficiencia social. Concretamente, se busca la tecnología que sirva, no sólo para producir bienes que permitan mantener o mejorar la situación competitiva de la empresa, sino aquella que sea útil para manejar y someter a los trabajadores. El capital sabe que la utilización de una tecnología dada no genera la eficiencia productiva deseada mientras no se cumpla esta dimensión social. Por ello, no sólo buscará desarrollar tecnologías proclives a facilitar tal objetivo, sino que combinará el uso de este instrumento con los restantes mecanismos sobre los que trataremos a continuación (cf. Merton, 554-557; Pfeffer, 143-144; Grzyb: Castillo, 385-386; Recio, 1988: 65-98; Marglin, 67-85; Gallie, 110-111; Cruz, caps. 1-3).

4.2. **EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.** En la medida en que permite la creación de los arreglos estructurales más adecuados para regular el funcionamiento de la organización y el comportamiento de sus miembros, se convierte en uno de los medios, en principio, más



idóneos y eficaces para asegurar el control de los trabajadores (cf. Child, 215; Ibarra y otros, 81 y 146; Pérez/Schoenherr, 126; Valle Cabrera, 19-36).

En este sentido, con el apoyo de los mecanismos que permiten explicar las formas en que las organizaciones establecen la necesaria coordinación de sus distintas actividades (adaptación mutua, supervisión directa y normalización —de procesos, resultados y habilidades—), van tomando forma todos y cada uno de los componentes de la estructura organizacional: junto al diseño y distribución de tareas (con un estricto señalamiento de características, procedimientos, responsabilidades y expectativas que rigen la variada gama de puestos existentes), se delimitan sus criterios de agrupamiento, ámbitos de control, dispositivos de enlace, etc. Todo ello conscientemente dirigido, no sólo a la consecución de los objetivos de la empresa, sino, de manera especial, a buscar la estricta canalización productiva del individuo trabajador (cf. Child, caps. 1-7; Recio, 1986: 75; Mintzberg, 25-251; Tena, 1989: 117-138; Weinert, 129-203; Hall, caps. 4-9; Marglin, 50-67; Cuervo; Salaman y Thompson).

4.3. Las POLÍTICAS DE FUERZA DE TRABAJO son aquellas medidas dirigidas, directa y específicamente, a reclutar, motivar y controlar a los trabajadores (cf. Prieto, 34). A saber: política salarial, política de personal y política de empleo.

a. La POLÍTICA SALARIAL ha sido, sin duda, la que más ha usado el capitalista en su gestión de la fuerza de trabajo. «En este apartado entran tanto las formas de retribución (salario por pieza, salario fijo, por horas), como los mecanismos de incentivación (primas, complementos por antigüedad, normas de aumentos salariales, horas extras) y los complementos extrasalariales (pensiones, préstamos, política de vivienda, etc.)» (Recio, 1986: 75).

Pues bien, todos estos elementos son manejados para obtener el máximo posible de trabajo efectivo de la fuerza de trabajo en razón de su enorme influencia sobre los trabajadores. Por ejemplo, en sus prácticas de consumo, las cuales refuerzan su sensibilidad respecto al mantenimiento e incremento salarial en tanto que factor fundamental para la estabilidad de dichas prácticas, cuyo enorme papel conformador hay que tener, también, siempre muy en cuenta (cf. Toharia, 22-23; Weber, 1974b: 121; Gauron-Billaudot, 42; Aglietta, 133-139).

b. La POLÍTICA DE PERSONAL está constituida por dos conjuntos muy diferentes de medidas. El primero, agrupa prácticas de carácter positivo dirigidas a conseguir la motivación y satisfacción en el trabajo a fin de que los trabajadores se impliquen, de modo natural y sin conflictos, con los objetivos de la empresa. En este sentido se pueden señalar las siguientes: socialización organizacional, relaciones humanas, desarrollo de la carrera profesional, rediseño del trabajo, propuestas de participación, etc. (cf. Alcaide; Castillo, 1988; Garmendia y otros, caps. 11-14, 16 y 17; Mateu; Weinert, caps. v y vi).

Hay un segundo conjunto de prácticas, que pueden considerarse de orientación negativa en la medida en que, de modo directo o indirecto, tienen un carácter claramente compulsivo: se trata generalmente de medidas de carácter disciplinario, dirigidas a la constitución y mantenimiento de un cierto orden productivo. En este sentido, es conveniente prestar una especial atención a los REGLAMENTOS INTERNOS de las empresas. Tales documentos son vehículos formales privilegiados que permiten percibir la peculiar articulación de tales medidas a efectos del mantenimiento de la disciplina laboral. En ellos se pueden percibir, con una cierta claridad, las peculiaridades y el sentido de unas prácticas expresamente dirigidas a la regulación coactiva del comportamiento de los trabajadores para que se sometan, lo más plenamente posible, a cuanto significa el proceso de valorización del capital (Cf. Gaudemar: Foucault y otros, 117; Gaudemar: Aglietta y otros, 242-245; De Palma, 27-28; Marx I: 517-518).

c. Por POLÍTICA DE EMPLEO se entiende, más que las acciones orientadas a «adecuar la cantidad de empleo a las necesidades productivas», el manejo de los mecanismos de contratación con intencionalidad conformadora del comportamiento de la fuerza de trabajo. La actitud del trabajador respecto a su actividad laboral va a ser muy diferente según su contrato sea temporal o indefinido. Sin duda, el sometimiento a la autoridad del empresario será mayor si se está en una situación precaria que si se está en una situación más estable; el miedo al despido suele ser un excelente mecanismo que potencia la inclinación al trabajo. A esto hay que añadir el uso de las técnicas de selección al trabajo. Es decir, al contratar, no se valoran sólo las cualificaciones técnicas del futuro trabajador, más bien se presta atención a aquellos atributos que pueden hacer de éste

un elemento fácil de adecuar a los objetivos de la empresa (cf. Prieto, 42-44; Bilbao, 113-122; Weber, 1974b: 121; Gintis: Toharia, 170; Gallie, 116-128; Castillo, 1989b: 131; Amorós: Casas y otros, 85-100; Recio, 1988; Montmollin; Meulders y otros; Maruani; Atkinson).

d. El conjunto de estas políticas cobra una dimensión especial en relación con el funcionamiento de los MERCADOS INTERNOS de trabajo. Es decir, con el hecho de que las funciones de asignación y determinación de salarios y trabajos no están condicionadas por el mercado, sino que se realizan dentro de la empresa a través de un conjunto de normas y procedimientos administrativos que limitan la contratación exterior a ciertas ocupaciones, reservando el resto a quienes ya están en la empresa. Para estos, dichas normas y procedimientos determinan, de modo riguroso, los requisitos y mecanismos necesarios para acceder a cada puesto, así como los salarios y derechos correspondientes (cf. Doeringer y Piore, caps. 1-4; Osterman, cap. 1; Toharia, caps. 14-16).

4.4. El capitalista suele funcionar con una serie de supuestos sobre las expectativas de comportamiento de aquellos con los que prevé interactuar. Simplificando, podríamos agrupar dichos supuestos en dos categorías bastante genéricas, jurídicas y sociales, cuyos contenidos remiten al SISTEMA NORMATIVO: el conjunto de leyes y de valores que condicionan las actitudes y acciones de los agentes económicos en tanto componentes de una formación social determinada. Concretamente, el capitalista opera a partir de cuestiones que considera previamente resueltas por la sociedad y el Estado.

a. La garantía jurídico-política que se concentra en la propiedad privada, así como en sus complementos y derivados, es un supuesto fundamental de la acción económica. Ahora bien, las regulaciones generales que se derivan de aquí, suelen mostrar limitaciones para efectivizar, a plenitud, las implicaciones de la dimensión material de la propiedad en el ámbito de la producción. Aquí es, precisamente, donde interviene el DERECHO DEL TRABAJO, el cual viene a solventar las carencias que, para regular el comportamiento productivo de los trabajadores, presentan esas «reglas indeterminadas que aparecen [...] ligadas a los principios de libertad e igualdad de las partes sobre las que se basa el derecho de contratos» (Tribunal Constitucional 3/83: Palomeque, 15).

Históricamente, el derecho laboral supone jurificar e institucionalizar coactivamente el conflicto entre trabajo y capital. En este sentido, el enfrentamiento entre ambas legitimidades se resuelve en beneficio de aquél que consigue inclinar para sí la legalidad estatal. Esto sucede con el capital. Así, aunque la lucha de los trabajadores consiga límites importantes a su explotación conjuntamente con su reconocimiento como parte negociadora, la clase capitalista —vía el establecimiento de un régimen tutelar en las relaciones de trabajo— conseguirá integrar la contestación obrera procurando, a la vez, que la fórmula de concesión no afecte a los elementos básicos del régimen histórico-social defendido, concretamente, el sistema de trabajo asalariado, fundamental para el mantenimiento y ejercicio de la dimensión material de la propiedad en función de la producción y reproducción del plusvalor (cf. Palomeque, 16-26, 95-96; Romagnoli: Casas, 17 y 103; Korsch).

Pues bien, el derecho del trabajo, en la medida en que legaliza dicho sistema, legitimando así, formalmente al menos, el poder de decisión y disposición del capitalista sobre la fuerza de trabajo, se convierte en un ordenamiento que profundiza, en lugar de compensar e igualar, la «desigualdad originaria entre trabajador y empresario que tiene su fundamento no sólo en la distinta condición económica de ambos sujetos, sino en su respectiva posición en la propia y especial relación jurídica que los vincula, que es de dependencia o subordinación de uno respecto del otro» (Tribunal Constitucional 3/83: Palomeque, 15; cf. Durán López).

b. Para la sociedad capitalista es fundamental que sus miembros piensen, sientan y actúen, del modo más generalizado y estable posible, en consonancia con los fundamentos de su reproducción: el objetivo del plusvalor y la forma mercancía. Para ello es fundamental el proceso por el cual aquellos —bajo la influencia de la acción conformadora de experiencias e instituciones sociales significativas— interiorizan los elementos socioculturales (valores, principios, normas, símbolos, creencias, usos) que les permitirán desarrollar una compleja gama de comportamientos, actitudes y deseos funcionales con dicha sociedad.

Ahora bien, este PROCESO SOCIALIZADOR no sólo potencia la conformación social de los individuos, sino que, al reforzar los sistemas estructurales de diferenciación social, los clasifica y segmenta previamente a su acceso al proceso productivo, es decir, operan la transformación previa de los sujetos en fuerza de trabajo diferencia-

da (cf. Bobbio, 1566; Theodorson, 265; Recio, 1988: 38-39; Centi, 50; Toharia, 20; Bowles y Gintis: Toharia, 120).

Pues bien, la socialización es el otro supuesto sobre el que se asienta la acción del capitalista en la producción: él da por sentado que la familia, la escuela, la religión, los medios de comunicación, etc., aparte de segmentarlo, han facilitado al individuo trabajador internalizar valores que, con el refuerzo de medidas dirigidas a su mejor adecuación productiva, le permitirán actuar siempre en consonancia con las demandas del proceso de valorización. En cualquier caso, apoyará siempre cualquier medida que suponga forzar una mayor vertebración e integración social e ideológica de los trabajadores.

## 5. Formas de control

Los mecanismos anteriormente explicados no son usados autónoma y aisladamente, sino más bien según ciertas combinaciones y ponderancias condicionadas por determinadas estrategias adecuadas a situaciones o contextos históricos específicos.

5.1. Teniendo en cuenta las distintas fases del capitalismo, las características del proceso de trabajo y de la estructura organizativa correspondientes a cada una de ellas, y las modificaciones en la composición de la clase obrera a que dan lugar, las complejas y variadas estrategias que en tales contextos desarrollan los capitalistas las podríamos agrupar en las siguientes FORMAS DE CONTROL (cf. Edwards: Toharia, 141-155 y 395-407; Mintzberg, 347-515; Touraine, 143-196; Gordon; Gaudemar; Negri):

a. Las primeras estrategias desarrolladas por el capital se dirigían, sobre todo, a transformar a sus trabajadores en fuerza de trabajo sometida a las necesidades de la lógica de la producción y reproducción del plusvalor. Se buscaba fundamentalmente acelerar la proletarianización de la fuerza de trabajo y su sometimiento productivo. En este sentido, se desarrollaron, hasta que el modelo fabril adquirió sus perfiles definitivos, un conjunto muy diverso de prácticas que podríamos agrupar bajo la común denominación de FORMAS DE CONTROL DIRECTO de la fuerza de trabajo. Es decir, un

## Control y organización capitalista del trabajo

variado conjunto de reglas abiertas, arbitrarias, autoritarias, exteriores y muy visibles, impuestas directamente sobre la fuerza de trabajo de un modo idiosincrático e irregular (cf. Edwards: Toharia, 150, 397 y 401; Gaudemar, cap. 5; Gordon y otros, caps. 3 y 4; Landes: Landes y otros, 21-25; Marglin: Gorz, 45-96; McKendrick: Landes y otros, 87-107; Pollard, cap. V; Sierra Alvarez, 1984 y 1986).

b. Con el paso a un capitalismo predominantemente monopólico, la gran complejidad que adquiere la estructura y funcionamiento de las empresas por la enorme concentración y centralización del capital que se produce, así como el fuerte incremento de una conflictividad socio-laboral sustentada en la mayor capacidad organizativa y de movilización por parte de la clase trabajadora, evidencian las contradicciones y debilidades específicas de las formas de control directo para responder a las demandas de la nueva situación (cf. Edwards: Toharia, 151 y 401; Navarro: Garmendia y otros, 11-14; Wright, 61-64).

Ante el riesgo que una crisis de control suponía para el mantenimiento de la necesaria hegemonía (cf. Marx, 1974) del capital sobre el trabajo, los capitalistas desarrollaron métodos más formalizados e intencionadamente planeados de organización del trabajo a los que podemos caracterizar como FORMAS ESTRUCTURALES DE CONTROL en la medida en que, al estar insertas en la constitución misma de las organizaciones (condicionando el comportamiento a través de la estricta regulación de los factores técnicos y formales), justifican su necesidad, no en un poder personal y arbitrario, sino en las exigencias propias del diseño científico-racional de su estructura (cf. Toharia, 20; Edwards: Toharia, 151-153, 395-421; Garmendia, 45-46; Mintzberg; Weber).

c. En la última etapa, y en virtud de las implicaciones del enorme y complejo desarrollo del sistema económico en su conjunto (internacionalización, crisis, etc.), la empresa constata que es no sólo una entidad técnico-administrativa sometida a una pura racionalidad económica, sino un organismo social cuya estructura y funcionamiento está condicionado por determinantes sociales y políticas del sistema económico del cual forma parte, lo mismo que por los intereses, frecuentemente divergentes, de los individuos y grupos que están presentes en ella. Esto hace que la empresa exista, no sólo como unidad de producción y como organización, sino también como centro condicionado de programación y decisión, además de

lugar de negociaciones sociales (cf. Erbes-Seguín, 106-123; Touraine, 166-171).

Pues bien, en relación con esto, precisamente, aparecen las debilidades de las formas estructurales de control. Los empresarios se enfrentan, entre otras, con la necesidad de conformar nuevos patrones de influencia y de legitimación que permitan que los trabajadores hagan propios los objetivos y valores de la empresa sin experimentar coerción y así poder reproducir las condiciones bajo las cuales pueda ser extraído el plusvalor sin excesivas dificultades (cf. Vega, 1982: 20; Gintis: Toharia, 169, 176; Erbes-Seguín).

Lo que surgirá de esta operación para incidir sobre la conciencia de los trabajadores serán diferentes FORMAS de CONTROL INSTITUCIONAL que buscarán operar sobre los presupuestos culturales del funcionamiento organizacional dado que es en la cultura donde se fundamentan los procesos de compromiso e identidad, fundamentales en la nueva situación. Todo esto hace que el control tenga un fuerte contenido psicosocial y sea más difuso, características que evidencian su dificultad pero también su gran eficacia cuando se consigue (Pérez/Schoenherr: 126-129; Grzyb: Castillo, 390-412).

5.2. Presentadas las líneas generales de las estrategias desarrolladas por el capital para conseguir el máximo rendimiento de sus trabajadores, conviene proceder a ciertas modulaciones para evitar exageraciones que, por defecto o por exceso, impidan entender la auténtica virtualidad de esta tipología.

a. Hay que empezar por señalar que las diferentes formas de control no son resultado de estrategias unidireccionales. Es decir, en la medida en que las prácticas de los actores sociales son siempre y necesariamente relacionales, los modos concretos que toman los esfuerzos del capital por transformar fuerza de trabajo en trabajo productivo, serán resultado de la concreta y problemática interacción con los trabajadores.

b. Cada uno de estos tipos de control, no sólo corresponden a momentos definidos en la evolución de las empresas más representativas en cada una de las fases del capitalismo sino que, debido al desarrollo desigual del sistema productivo, representan, también, métodos diferentes de organizar el trabajo que coexisten en una misma coyuntura e, incluso, en una misma situación (cf. Edwards: Toharia, 153).

## Control y organización capitalista del trabajo

c. Además, cada uno de ellos no permanece estable a lo largo de su período de vigencia, sino que —por influencia de un contexto problemático (competencia, demandas del mercado, presión de las instituciones reguladoras, etc.)— modifica y perfecciona sus mecanismos para adecuarse mejor a su función en cada caso.

d. Por otro lado, los tipos de control más desarrollados suelen incorporar componentes de los tipos anteriores, aunque adecuándolos a las nuevas circunstancias y funciones.

e. También es preciso tener muy en cuenta el tipo de producto y la trama o complejo productivo del que forme parte una determinada organización pues será un elemento condicionante muy importante de su funcionamiento interno (cf. Prieto, 46; Castillo, 1989b: 123-126).

f. En estrecha relación con los tipos de control se han ido produciendo importantes modificaciones en la composición (social, política y técnica) de la clase trabajadora, cuyo conocimiento es fundamental para entender mejor la significación y el alcance de todas y cada una de las estrategias dirigidas a conseguir la valorización del capital a través de la subsunción del trabajo.

## 6. Resistencia y Legitimación

Quisiera concluir estas notas apuntando algunas reflexiones más específicas sobre las prácticas de los trabajadores respecto a las formas de control puestas en juego por el capital.

1. El largo período al que se refiere el desarrollo de estos tipos de estructuración y control del trabajo es también una época en que la alternativa de poner las empresas bajo la dirección colectiva de sus trabajadores es defendida con firmeza por éstos y sus organizaciones (cf. Montgomery, 15).

Esto es un indicio, entre otros, de las prácticas de resistencia (huelga, sabotajes, rotación, absentismo, grupos informales, etc.) desarrolladas por los trabajadores —con el apoyo o no de sus organizaciones representativas—, como expresión de su abierto rechazo a aceptar fácilmente la subsunción de su capacidad productiva como fuerza cualitativa del capital.

Esto significa que el lugar de trabajo se transforma en un espacio social necesariamente conflictivo. Aquí está, precisamente, una de

las razones que explican la existencia de estos diferentes sistemas de control: los intentos de los empresarios por contener el conflicto y quebrar la resistencia de los trabajadores (cf. Edwards: Toharia, 150; Recio, 1988: 83-85 y 95-96; Gaudemar: Foucault y otros, 120; Nolan y Edwards, 259-267; Edwards y Scullion; Gordon).

2. Ahora bien, al final, estas formas de control, con diversas modulaciones, han funcionado con el acuerdo —mayor o menor— de los trabajadores. Es decir, «el control empresarial no puede considerarse, simplemente, una medida de coacción impuesta a los obreros: se basa, frecuentemente, en un consentimiento más o menos voluntario de éstos» (Kelly: Castillo, 482; cf. Medina: Garmendia, 44-51; Burawoy).

La cuestión es saber por qué los trabajadores terminan sometidos a la autoridad del capitalista. Ciertamente que las sucesivas expropiaciones a las que el trabajador se ve sometido, así como el recurso a la coacción directa en sus más diversas formas, son elementos a tener en cuenta, pero no son suficientes para entender la cuestión que nos ocupa.

Según se ha señalado, los sistemas de control buscan hacer eficaz la transformación de fuerza de trabajo en trabajo, no sólo a través de una aplicación exterior y compulsiva, sino más bien procurando incidir directamente sobre la conciencia de los trabajadores para que acepten y vivan dichos sistemas como naturales y necesarios. Es decir, hay una búsqueda intencionada de legitimidad. Y aquí, precisamente, está la clave, en la legitimación, la cual no sólo se construye internamente recurriendo a diversos mecanismos de influencia, sino que se articula con las pautas sociales de legitimidad que han sido internalizadas a través de la acción de las instituciones socializadoras (cf. Bilbao, 108-109; Toharia, 21; Medina: Garmendia, 33; Weber, 1974b: 26-27 y 170-173; Gintis: Toharia, 180-185; Gaudemar, 118-119; Beltrán).

Sin duda, esta cuestión requiere prestar especial atención a los procesos psicológicos a través de los cuales se interiorizan continuamente las coacciones objetivas, sin ellos no sería comprensible el hecho de que los hombres sucumban pasivamente, al menos en apariencia, al estado de irracionalidad —inalterablemente destructiva— generado por el efecto combinado de los mecanismos de control social y laboral (cf. Dahmer: Jensen, 139).

3. Una última cuestión. ¿Qué papel juegan los sindicatos en esta historia? La cuestión a saber es si su mayor o menor capacidad de representatividad y negociación para incidir sobre las relaciones

entre trabajo y capital, les lleva a actuar en favor de las prácticas de resistencia o, más bien, refuerzan la legitimidad del control actuando como instituciones mediadoras del disciplinamiento social y laboral (cf. Baylos; Casas y otros; De Pablo: Garmendia y otros; Gorz, 1973; Prieto: Garmendia y otros).

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aglietta, M., *Regulación y crisis del capitalismo*, Madrid, Siglo XXI, 1979.
- Aglietta, M. y otros, *Rupturas de un sistema económico*, Madrid, Blume, 1981.
- Alarcón Caracuel, M. R., «La ajenidad en el mercado: un criterio definitivo del contrato de trabajo», *Revista Española de Derecho del Trabajo*, núm. 28, 1986.
- Alcaide, M., *Las nuevas formas de organización del trabajo*, Akal, Madrid, 1982.
- Atkinson, J., «Flexibilidad de empleo en los mercados laborales», *Zona Abierta*, núms. 41-42, 1986-1987.
- Baylos Grau, A.; «La institucionalización de la actuación sindical como elemento de mediación frente a la crisis», *Revista Española de Derecho del Trabajo*, núm. 21, 1985.
- Beltrán, M., «La legitimidad en las organizaciones», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 43, 1988.
- Bilbao, A., «El trabajador socializado», *Sociología del Trabajo*, núm. 4 (nueva época), otoño de 1988.
- Blackburn, R. (ed.), *Ideología y ciencias sociales*, México, Grijalbo, 1977.
- Bobbio, N. y Matteucci, N., *Diccionario de política*, Madrid, Siglo XXI, 1982.
- Bowles, S. y Gintis, H., «Sobre la reducción explotación/dominación de clase», *Zona Abierta*, núm. 28, 1983.
- Buesa, M. y Molero, J., «Cambio técnico y procesos de trabajo: una aproximación al papel del Estado en la introducción de los métodos de la organización científica del trabajo en la economía española durante los años cincuenta», *Revista de Trabajo*, núms. 67-68, Madrid, 1982.
- Braverman, H., *Trabajo y capital monopolista*, México, Nuestro Tiempo, 1978.
- Burawoy, M., *El consentimiento en la producción*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989.
- Casas Baamonde, M. E. y otros, «Estudios sobre flexibilidad laboral y nuevos comportamientos sindicales», *Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad Complutense*, núm. 14 (monográfico), 1989.

- Castillo, J. J. (comp.), *Las nuevas formas de organización del trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1988a.
- , (comp.), *La automatización y el futuro del trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1988b.
- , «La sociología del trabajo en España y el lugar de la investigación comparativa», *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, núms. 4-5, junio de 1989a.
- , *La división del trabajo entre empresas*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989b.
- Centi, C., «Mercado de trabajo y movilización», *Sociología del Trabajo*, núm. 4 (nueva época), otoño de 1988.
- Child, J., *Organización. Guía para problemas y práctica*, México, CECSA, 1989.
- Cuervo, A., «Bases para el diseño organizativo de la empresa»; *Papeles de Economía Española*, núms. 39-40, 1989.
- De la Cruz, R., *Tecnología y poder*, México, Siglo XXI/CENDES, 1987.
- De la Peña, S., *El modo de producción capitalista*, México, Siglo XXI, 1978.
- Doeringer, P. y Piore, M., *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1985.
- Durán López, F., «Las garantías del cumplimiento de la prestación laboral: el poder disciplinario y la responsabilidad contractual del trabajador», *Revista de Política Social*, núm. 127, julio-septiembre de 1978.
- Edwards, P. y Scullion, H., *La organización social del conflicto laboral*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1987.
- Erbes-Seguín, S. y Ollier, P., *Sociología del trabajo*, Madrid, Pirámide, 1978.
- Estivill, J. y otros, *Apuntes sobre el trabajo en España*, Barcelona, Nova Terra, 1973.
- Fernández Steinko, A., «El determinismo en la sociología del trabajo»; Ponencia. III Congreso de Sociología. San Sebastián, 28 de septiembre-1 de octubre de 1989.
- Foucault, M. y otros, *Espacios de poder*, Madrid, La Piqueta, 1981.
- Galgano, F., *Las instituciones de la economía capitalista*, Valencia, Fernando Torres, 1980.
- Gallie, D., «De la sociología industrial a la sociología del trabajo. Resumen de la investigación británica desde la década de 1960», *Sociología del Trabajo*, núm. 6 (nueva época), primavera de 1989.
- Garmendia, J. A.; Navarro, M., y Parra Luna, F. (comps.), *Sociología industrial y de la empresa*, Madrid, Aguilar, 1987.
- Gaudemar, J. P., *La movilización general*, Madrid, La Piqueta, 1981.
- Gauron, A. y Billaudot, B., *Crecimiento y crisis*, Madrid, Siglo XXI de España, 1987.
- Gordon, D. y otros, *Trabajo segmentado, trabajadores divididos*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1986.
- Gorz, A., «Táctica y estrategia del control obrero», *Pasado y Presente*, núms. 2-3 (nueva serie), Córdoba (Argentina), 1973.
- Gorz, A. (comp.), *Crítica de la división del trabajo*, Barcelona, Laia, 1977.

- Hall, R., *Organizaciones: estructura y proceso*, Madrid, Prentice Hall Internacional, 1982.
- Herrero, J. L., «La introducción de la organización científica del trabajo en la España de los años 40 y 50», Universidad del País Vasco, 1987 (tesis doctoral).
- Ibarra, E. y Montaña, L., *Mito y poder en las organizaciones*, México, Trillas, 1987.
- Ibarra, E. y otros, *El orden organizacional. Poder, estrategia y contradicción*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, 1987.
- Jensen, H. (comp.), *Teoría crítica del sujeto*, México, Siglo XXI, 1986.
- Korsch, K., *Lucha de clases y derecho del trabajo*, Barcelona, Ariel, 1980.
- Laclau, E. y Mouffe, Ch., *Hegemonía y estrategia socialista*, Madrid, Siglo XXI, 1987.
- Landes, D. y otros, *Estudios sobre el nacimiento y desarrollo del capitalismo*, Madrid, Ayuso, 1978.
- López y López, A., *La disciplina constitucional de la propiedad privada*, Madrid, Tecnos, 1988.
- Lucas Marín, A. y Llavona Amor, F., «Participación y control en las empresas asturianas: una comparación internacional», *Revista de Trabajo*, núm. 88, octubre-diciembre de 1987.
- Mateu, M., *La nueva organización del trabajo*, Barcelona, Hispano Europea, 1984.
- Maruani, M., «Sociología del empleo: una investigación en las fronteras de la empresa», *Sociología del Trabajo*, (nueva época), núm. 4, otoño de 1988, pp. 67-79.
- Marx K., *El capital, Libro I*, Madrid, Siglo XXI, 1975 (vols. 1-3).
- , *El capital, Libro III*, Madrid, Siglo XXI, 1976 (vol. 6), 1977 (vol. 7), 1981 (vol. 8).
- , *El capital, Libro I, Capítulo VI* (Inédito), Madrid, Siglo XXI, 1974.
- Merton, R., *Teoría y estructura sociales*, México, Fondo de Cultura Económica, 1970.
- Meulders, D. y otros, «Flexibilidad de los mercados de trabajo», *Trabajo y Sociedad*, vol. 12, núm. 1, 1987.
- Miguélez Lobo, F., *Seat, la empresa modelo del régimen*, Barcelona, Dopesa, 1977.
- Mintzberg, H., *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel, 1984.
- Montgomery, D., *El control obrero en Estados Unidos*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1985.
- Montmollin, M., *Los psicofarsantes*, México, Siglo XXI, 1983.
- Negri, T., «Ocho tesis preliminares para una teoría del poder constituyente», *Contrarios. Revista de Crítica y Debate*, núm. 1, Madrid, 1989.
- Neumann, F., *Behemoth. Pensamiento y acción en el nacional-socialismo*, Madrid, FCE, 1983.
- Nolan, P. y Edwards, P., «Homogeneiza, divide y manda: un ensayo sobre

- trabajo segmentado, trabajadores divididos», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 26, Madrid, 1984.
- Osterman, P. (comp.), *Los mercados internos de trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1988.
- Palomeque, C., *Derecho del trabajo e ideología*, Madrid, Tecnos, 1987.
- Pérez Vilarino, J. y Schoenherr, R.: «Racionalidad y control en las organizaciones complejas», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 39, julio-septiembre de 1987.
- Pfeffer, J., *Organizaciones y teoría de la organización*, Buenos Aires, El Ateneo, 1987.
- Pollard, S., *La génesis de la dirección de empresa moderna*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1987.
- Prieto, C., «Políticas de mano de obra en las empresas españolas», *Sociología del Trabajo*, núm. 6 (nueva época), primavera de 1989.
- Recio, A., «Notas de lectura sobre la organización capitalista del trabajo», *Revista Mensual Monthly Review*, vol. 4, núm. 5, febrero de 1981.
- , «Trabajadores desiguales. Segmentación de la clase obrera y estrategias laborales», *Mientras Tanto*, núm. 28, noviembre de 1986.
- , *Capitalismo y formas de contratación laboral*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1988.
- Salaman, G. y Thompson, K., *Control e ideología en las organizaciones*, México, FCE, 1984.
- Sanchís, E., «Cambio técnico y cualificaciones laborales. Últimas contribuciones a un debate siempre abierto», *Sistema*, núm. 90, 1989.
- Sierra Alvarez, J., «De las utopías socialistas a las utopías patronales: para una genealogía de las disciplinas industriales paternalistas», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 26, Madrid, 1984.
- , «El obrero soñado: ensayo sobre las disciplinas industriales paternalistas: Asturias, 1860-1917», Santander, 1986 meca.
- Soto Carmona, A., *El trabajo industrial en la España contemporánea (1874-1936)*, Barcelona, Anthropos, 1989.
- Tena, J., «Un enfoque del control organizativo», *Alta Dirección*, núm. 104, Madrid, 1982.
- , *Organización de la empresa: Teoría y aplicaciones*, Barcelona, Eada Gestión, 1989.
- Theodorson, G. y A., *Diccionario de sociología*, Buenos Aires, Paidós, 1978.
- Toharia, L. (comp.), *El mercado de trabajo: Teorías y aplicaciones*, Madrid, Alianza, 1983.
- Tomás, J. y Estivill, J., «Apuntes para una historia de la organización del trabajo en España, 1900-1936», *Sociología del Trabajo*, núm. 1, Madrid, 1979.
- Touraine, A., *La sociedad postindustrial*, Barcelona, Ariel, 1973.
- Vegara, J., *La organización científica del trabajo: ¿ciencia o ideología?*, Barcelona, Fontanella, 1971.

- , «Fuerza de trabajo y trabajo», *Revista Mensual Monthly Review*, vol. 4, núm. 5, febrero de 1981.
- , *Lecturas sobre economía política marxista contemporánea*, Barcelona, Antoni Bosch, 1982.
- Villetti, R., «Trabajo dividido y trabajo forzado», *Sistema*, núm. 34, Madrid, 1980.
- Weber, M., *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Barcelona, Península, 1969.
- , *Historia económica general*, México, FCE, 1974a.
- , *Economía y sociedad*, México, FCE, 1974b.
- Weinert, A., *Manual de psicología de la organización*, Barcelona, Herder, 1985.
- Wright, E. O., *Clase, crisis y Estado*, Madrid, Siglo XXI, 1983.

**Resumen.** Tomando como punto de partida el pensamiento de Marx, existe toda una corriente económica y sociológica que ha centrado su reflexión acerca de las relaciones sociales de producción en torno al control del proceso productivo. El control de la fuerza de trabajo por parte de la empresa es una condición necesaria para la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo real. Son ya muchas las obras publicadas en castellano que de un modo u otro abordan esta cuestión. El autor presenta en este artículo cuál es el estado de la cuestión en nuestros días en el conjunto de esa literatura.

**Abstract.** Taking the thought of Marx as a starting point, there is a broad economic and sociological current focusing on the social relationships of production vis-à-vis the control of the process of production. A control of the labor force by the firm is necessary in order to transform that labor force into labor itself. There are a large number of works already in print in Spanish dealing with issue. The author presents a picture of the state of the question as it stands today in this body of literature.

# STATO E MERCATO

numero 27, diciembre 1989

## SOMMARIO

### SAGGI I RICERCHE

David Soskice, *Perché variano i tassi di disoccupazione: economia e istituzioni nei paesi industriali avanzati.*

Alain Lipietz, *Stato e società in Francia: 1962-1987.*

Francesco Amoretti, *Le politiche sociali in età giolittiana.*

### RASSEGNE E DISCUSSIONI

Giuseppe Dematteis, *Regioni geografiche, articolazione territoriale degli interessi e regioni istituzionali.*

Cesare Annibaldi, Guido Bolaffi e Bruno Manghi discutono su «Strategie di riaggiustamento industriale» a cura di Marino Regini e Charles Sabel.

## COMITATO EDITORIALE

Arnaldo Bagnasco (*direttore*)

Marco Cammelli

Gian Primo Cella

Bruno Dente

Massimo Paci

Gianfranco Pasquino

Alessandro Pizzorno

Marino Regini

Michele Salvati

Carlo Trigilia (*segretario*)

«Stato e mercato» esce 3 volte l'anno, in fascicoli di circa 160 pagine l'uno.

Un fascicolo costa lire 16.000.

Abbonamento annuo:

— per l'estero, lire 80.000.

Per abbonamenti rivolgersi alla:

Società editrice Il Mulino

Strada Maggiore, 37

40125 Bologna

Tel. (051) 256011

# El papel del Estado en la introducción de la OCT en la España de los años cuarenta y cincuenta

José Luis Herrero \*

## Introducción

Como acertadamente reconoce Vegara, la Organización Científica del Trabajo (OCT) no aparece en los libros de historia social y económica del Estado español, siendo notable la ausencia de investigaciones pormenorizadas acerca de los cambios tecnológicos, la evolución de los procesos de trabajo y, en particular, la difusión de la OCT en la sociedad española<sup>1</sup>.

De lo afirmado anteriormente no debe deducirse, sin embargo, la inexistencia de literatura relacionada con aspectos vinculados al mencionado campo. Son numerosas, por ejemplo, las obras escritas por ingenieros, psicólogos y, en menor medida, sociólogos acerca de las bases científicas, los procedimientos técnicos y las consecuencias psicosociales de la OCT. Ahora bien, estos trabajos, amén de constituir en la mayoría de los casos divulgaciones de las doctrinas y los métodos específicos de la OCT, se presentan preferentemente bajo planos estrictamente técnicos, descontextualizados de los procesos de acumulación de capital y de las transformaciones sociales.

\* José Luis Herrero es profesor de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Información de la Universidad del País Vasco.

<sup>1</sup> Aparte de los trabajos de carácter empírico con relación a la situación concreta de alguna empresa sólo un reducido número de autores ha llevado a cabo algún trabajo monográfico sobre la incorporación de la OCT a la economía española abordado desde un plano general e histórico. Podemos mencionar, entre otros, a José Molero-Mikel Buesa y a Josep R. Tomás y Fernando Hernández Hernández. No debemos tampoco olvidarnos, en cuanto a la crítica de sus fundamentos teóricos y prácticos, las aportaciones de J. M. Vegara, J. J. Castillo y Albert Recio.



Las razones de la penuria de investigaciones existentes en el Estado español sobre el tema de la OCT, y abordadas bajo un punto de vista socio-histórico, podríamos encontrarlas quizás, al margen de la escasa difusión de estas técnicas hasta períodos históricos relativamente recientes, en los planteamientos sostenidos habitualmente por muchos estudiosos de la realidad social para los cuales el proceso de trabajo se presenta como un problema de índole exclusivamente técnico, regido por reglas prácticas de actuación determinadas tecnológicamente, con independencia de las relaciones sociales de producción. Para ellos los cambios en la organización de los procesos de trabajo derivarían de leyes técnicas precisas impuestas externamente a los sujetos y, por tanto, saldrían de la esfera propia de la investigación social, quedando su análisis en manos de ingenieros y técnicos de producción, salvo el estudio de sus repercusiones sobre la fuerza de trabajo que sería objeto de tratamiento por parte de psicólogos y sociólogos. Sin duda, la parcelación de conocimientos y la excesiva especialización de disciplinas ha contribuido poderosamente a explicar la ausencia de muchos investigadores sociales del espinoso terreno de los cambios técnicos y organizativos en el proceso de trabajo.

En este pequeño ensayo, resumen de un trabajo presentado como tesis doctoral, expondremos el papel jugado por el Estado en la incorporación de la OCT en la España denominada «autárquica» de los años cuarenta y cincuenta. En este interesante período, todavía insuficientemente estudiado, se pondrán las bases tanto legislativas como productivas que permitirán el crecimiento de los años posteriores, siendo marcadamente relevante el papel desempeñado por el Estado franquista a la hora de impulsar las transformaciones acaecidas en la organización del proceso de trabajo.

El estudio de los orígenes, modalidades, limitaciones y resistencias vinculados a los cambios técnicos verificados en épocas anteriores quizá pueda permitirnos una mejor comprensión de los actuales fenómenos de transformación tecnológica que al compás de la crisis se están verificando aceleradamente tanto en España como en el resto del mundo. La perspectiva histórica ayuda a tener un mejor conocimiento de las mutaciones del entorno económico y tecnológico impulsadas por el desarrollo de las fuerzas productivas y los conflictos sociales. Por ello una mirada a nuestro reciente pasado resulta necesaria para comprender algunos de los fenómenos asociados al cambio social actual, comprobando que la difusión tecnológica no constituye sólo un simple proceso técnico sino funda-

mentalmente social, viniendo acompañada por agresivas campañas publicitarias acerca de los beneficios y las excelencias de los nuevos sistemas técnicos de producción y organización del trabajo. En un mundo donde priman las leyes naturales, el determinismo tecnológico y la inevitabilidad de los cambios productivos, una mirada a los contenidos sociales de las relaciones de producción nos puede proteger del productivismo imperante, ayudándonos a reafirmar el predominio de las relaciones sociales en el desarrollo de las fuerzas productivas.

### Conceptualización de la Organización Científica del Trabajo

La conceptualización exacta del término Organización Científica del Trabajo ha presentado siempre enormes problemas siendo fuente de división entre los diversos autores dedicados a su estudio, los cuales se han topado con serias dificultades a la hora de fijar una clara definición que pudiese englobar al conjunto de aspectos relacionados con aquella expresión. El problema se complica aún más cuando se intenta identificar a la OCT con el «taylorismo» o el «fordismo», tanto si se da a estos dos términos un alcance limitado o, por el contrario, una gran amplitud.

Tratando de simplificar al máximo podríamos resumir las diferentes versiones existentes sobre la OCT a través de las cuatro posiciones que enunciaremos a continuación, las cuales engloban, por supuesto, numerosas variantes que deliberadamente hemos eliminado:

- a. Aquellas que consideran la OCT simplemente como un conjunto de técnicas y métodos de organización del proceso de trabajo, basadas en gran parte en los trabajos de Taylor completados posteriormente por sus discípulos y seguidores.
- b. Aquellas que conceden sobre todo importancia a los «principios», resaltando el contenido ideológico de sus enunciados, aunque nieguen que su influencia económica haya sido relevante.
- c. Aquellas que se sitúan bajo una óptica resueltamente macroeconómica, interpretando la OCT como un modo de regulación social estrechamente ligado a un régimen de acumulación<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Esta es la posición mantenida, por ejemplo, por un grupo de autores franceses

d. Aquellas que consideran a la OCT como «esencia del capitalismo» traducción explícita del modo de producción capitalista, derivación directa del análisis marxista del proceso de trabajo<sup>3</sup>.

Bajo nuestro punto de vista la unidad de todos estos enfoques se encuentra articulada en la concepción marxista del proceso capitalista de producción recogida en *El capital*. Así, las transformaciones en el proceso de trabajo alteran la relación entre dirección patronal y trabajadores, contribuyen a los cambios en la composición de la clase obrera, promueven mutaciones en las concepciones y prácticas del Estado y modifican las formas de regulación de la competencia; es decir, impulsan sustanciales reformas en las relaciones globales de producción. A su vez, las variaciones en estas últimas condicionan el movimiento de las fuerzas productivas e influyen, por tanto, en la configuración del proceso de trabajo. Se trata, pues, de una relación dialéctica que resulta conveniente estudiarla no exclusivamente a partir de unas leyes o tendencias extraídas de un análisis abstracto y/o temporal del pensamiento marxista, sino a través del desarrollo histórico concreto tal como tiene lugar en la realidad (histórica). Al hacerlo así observamos que no existe una relación causal y simple entre los diversos estadios del desarrollo del capitalismo y diferentes modos de organización del trabajo. Esta relación se encuentra mediatizada, y por consiguiente modificada, por la práctica de los diversos grupos sociales presentes históricamente, dentro, claro está, de los límites marcados por el modo de producción capitalista.

Una aproximación al concepto de OCT conlleva, por consiguiente, la necesidad de un examen de su génesis y desarrollo a lo largo de un dilatado período temporal que prácticamente se extiende desde finales del siglo XIX hasta la actual crisis mundial. Durante este largo período histórico que conocerá dos crisis económicas estructurales y dos guerras mundiales, el sistema capitalista se verá inmerso en un proceso de profundas transformaciones que abarcarán al proceso de trabajo, a las fuerzas productivas materiales, a las formas de competencia entre capitales, al sistema monetario y financiero, a

a los que se les incluye en la denominada «Escuela de regulación». Dentro de ella son particularmente conocidos por su divulgación en el Estado español los nombres de M. Aglietta, R. Boyer y B. Coriat, aunque la lista podría ampliarse considerablemente.

<sup>3</sup> Como ejemplo de esta corriente podíamos citar al conocido sociólogo H. Braverman.

las relaciones económicas internacionales, a la reproducción de la fuerza de trabajo, al modo de consumo, al papel del Estado, etc.

Este intervalo temporal de grandes mutaciones estructurales y, por tanto, de gran inestabilidad económica, política y social, verá desarrollarse a lo largo de sus diferentes fases un nuevo modo de acumulación cuyas formas definitivas acabarán cristalizando, primero en los EEUU y, posteriormente, al compás de la influencia americana, en el resto de países capitalistas avanzados.

Cuatro caracteres mayores van a definir el marco de relaciones sociales en el que tendrá lugar el movimiento de la OCT:

- a. La afirmación del movimiento obrero y, por tanto, la configuración de una nueva relación de fuerza entre capital y trabajo.
- b. El nacimiento, puesta a punto y posterior desarrollo de la denominada segunda revolución industrial, que va a poner en funcionamiento nuevas técnicas de producción y nuevas ramas industriales.
- c. El nacimiento y la conformación de una nueva modalidad de competencia entre capitales, bajo el impulso de los procesos de concentración y centralización del capital y la afloración y posterior expansión del capital financiero.
- d. Un fuerte impulso a la expansión del capital a escala mundial, con la nueva oleada de colonización directa e indirecta, el movimiento de capitales y la inversión productiva.

Un análisis a fondo —dentro del marco de transformaciones y relaciones sociales que hemos descrito— de las innovaciones organizativas acaecidas en el lapso de tiempo señalado nos van a permitir intentar caracterizar a la OCT como el conjunto de técnicas articuladas en torno a principios reguladores que le dan coherencia y que van configurándose a lo largo de un dilatado período histórico, a través del cual los métodos y el cuerpo doctrinal van perfeccionándose, ampliándose, adaptándose o sustituyéndose según las necesidades engendradas por el desarrollo de la lucha de clases y por los cambios en las relaciones de producción y en la naturaleza de las fuerzas productivas.

Así irá surgiendo, de forma evolutiva, una nueva modalidad organizativa del proceso de trabajo que se hará dominante, primero en los EEUU y, después, tras la segunda contienda mundial, en el resto de los países capitalistas desarrollados, precisamente porque estará estrechamente vinculada a la relación de fuerzas existente en

el campo de la lucha de clases, así como a un nuevo régimen de acumulación al cual servirá de soporte <sup>4</sup>.

## La difusión de la OCT

A lo largo de un amplio período que se abre con la crisis económica de finales del XIX tiene lugar el nacimiento, expansión y posterior consolidación de la forma organizativa del proceso de trabajo conocida con el nombre de Organización Científica del Trabajo. Dentro de un proceso ambivalente, plagado de avances y retrocesos, de apoyos y resistencias, de discusiones y polémicas múltiples, su configuración definitiva será el producto de un largo camino de maduración de técnicas, principios y métodos de trabajo que se irán extendiendo, consolidando, alterando, reformando y ampliando de acuerdo con vicisitudes coyunturales, conflictos sociales, alianzas de clases y expansión económica, en un movimiento que corre paralelo a las transformaciones en el modo de acumulación del cual —la organización del proceso de trabajo— constituirá, al mismo tiempo, matriz determinante y resultado.

Nombres propios en la elaboración de los principios y técnicas de la OCT van a ser los de Taylor, Gilbreth, Fayol, Ford, Elton Mayo, etc., alrededor de los cuales, y de sus discípulos y seguidores, se articularán una serie de corrientes y escuelas que serán las encargadas de difundir los nuevos sistemas organizativos <sup>5</sup>.

Inicialmente el concepto de OCT se utilizó para hacer referencia simplemente al conjunto de principios y técnicas operativas enunciadas por Taylor y más tarde por sus discípulos y seguidores. Aplicados preferentemente a los trabajos de taller dentro de las industrias mecánicas los métodos tayloristas podemos considerarlos en los siguientes aspectos:

<sup>4</sup> En los debates teóricos desarrollados principalmente en Francia sobre la OCT se ha tratado de vincular la organización del proceso de trabajo con los procesos de acumulación de capital y el desarrollo de la lucha de clases, utilizando para ello categorías marxianas y neokeynesianas. Véase, por ejemplo, la obra editada por M. de Montmollin y O. Pastre, *Le taylorisme*, París, Ed. La Découverte, 1984.

<sup>5</sup> Una visión sintética y resumida de los autores señalados, así como de las escuelas más importantes de la OCT se encuentra recogida en la tesis doctoral de José Luis Herrero, «La introducción de la Organización Científica del Trabajo en la España de los años 40 y 50», tomo I, Bilbao, Facultad de Económicas y Empresariales de la urv, 1987.

Estudio de las condiciones en las que se desenvuelve el trabajo de taller y el funcionamiento de las máquinas o herramientas.

Observación del trabajo.

Análisis del movimiento.

Análisis y medida de los tiempos.

Sistema de primas.

Orientación, selección y formación profesional.

Aunque los métodos tayloristas tuvieran sus orígenes en el intento de resolver los problemas de organización del trabajo planteados a escala de taller, afectando inicialmente su uso a las grandes empresas de construcción mecánica allí donde los procesos discontinuos permitían la división de tareas y la individualización de los puestos de trabajo, su evolución posterior con la adopción de sistemas automatizados, la expansión de los trabajos administrativos y burocráticos, el crecimiento del sector servicios y la sistematización de las técnicas y principios iniciales permitieron ampliar su campo de aplicación inicial a otras ramas productivas menos proclives a la introducción estricta de los procedimientos de la OCT (textil, siderurgia, química, construcción, minería, trabajos públicos), a la pequeña y mediana empresa, a los trabajos de oficina y a determinados servicios como banca, seguros, comercio, entre otros. Aparecen nuevos métodos como el control de calidad y costos, la contabilidad analítica, etc. y, asimismo, las crecientes aplicaciones de la fisiología y la psicología a la industria introducen perfeccionamientos en las técnicas iniciales, desarrollándose ampliamente la psicotecnia en sus diversas modalidades de orientación, selección y formación profesional.

A partir del triple instrumento tayloriano formado por el análisis del trabajo, el estudio de los tiempos y el estudio de los movimientos, los organizadores sistematizaron el estudio de los puestos de trabajo lo que condujo a obtener notables mejoras en los dispositivos de alimentación de las máquinas, en las disposiciones de las tablas de trabajo, en la fijación de las piezas, en los dispositivos de seguridad, etc., sirviendo estos análisis sistemáticos de los puestos de trabajo para la confección de los casilleros de trabajo o «evaluación de tareas».

Durante la segunda guerra mundial, y en los años posteriores, nuevas técnicas o perfeccionamientos de los sistemas antiguos son aplicados: tiempos predeterminados, métodos masivos de formación profesional (TWA), sistemas salariales nuevos (salario diferencial),

investigación operativa, sistemas de simplificación del trabajo mediante el uso de gráficos normalizados, estudio de los circuitos de los productos y subproductos, de los desplazamientos de personal, etc.

Mediante las denominadas «Relaciones humanas» los procedimientos técnicos-funcionales fueron conservados, pero a su vez, compensados, corregidos, mejorados por un tratamiento específico del problema del trabajo humano que los hizo más aceptables utilizándose para ello métodos y principios emanados de la psicología y sociología experimental. La integración de estas técnicas en los esquemas tayloristas y fordistas permitirá a la OCT alcanzar un grado de coherencia compatible con las nuevas realidades sociales, económicas y políticas del capitalismo en su nueva fase de desarrollo<sup>6</sup>.

Los organismos internacionales de OCT y normalización y los sucesivos congresos internacionales constituyeron plataformas excepcionales para la difusión de las nuevas técnicas organizativas en el mundo. Ellos sirvieron además para permitir la confluencia de las doctrinas de los principales fundadores del movimiento y para conferir a la OCT un alcance conceptual general e integrador<sup>7</sup>.

### La OCT en España hasta la guerra civil

En el Estado español factores estructurales de diverso tipo (retraso y debilidad del proceso industrializador, estrechez de los mercados, posición de los sindicatos, dimensión de las empresas, etc.) han condicionado la incorporación en la industria española de las nuevas técnicas organizativas. Desde luego no han faltado divulgadores, técnicos e instituciones que «estaban al día» en los cambios tecnológicos que se iban produciendo en otras latitudes, siendo notables los esfuerzos desplegados para su difusión; sin embargo, la aplica-

<sup>6</sup> Las nuevas concepciones sobre el trabajo, la empresa y las relaciones sociales van a constituir el soporte —recibiendo a su vez el impulso— del movimiento de «relaciones humanas». Este movimiento acompañará por todas partes al proceso de reorganización técnico-económico de las actividades productivas presentándose como un componente fundamental de la «racionalización».

<sup>7</sup> A través del tiempo se va perfilando una evolución de la OCT de lo particular a lo general. Los sucesivos congresos internacionales de OCT colaboraron en esta función integradora, afirmándose ella plenamente en el VIII Congreso Internacional de Trabajo celebrado en Estocolmo en 1947.

### El papel del Estado en la introducción de la OCT

ción práctica de las nuevas ideas se materializará de forma muy débil y el eco despertado entre los empresarios sería escaso en su conjunto.

Constituirá Cataluña la zona geográfica dentro del Estado español en donde surjan las primeras iniciativas claras e integradas encaminadas a abordar un proceso de racionalización de estructuras económicas y sociales orientado a la configuración de una sociedad capitalista más avanzada. Este proceso se inscribirá dentro de un proyecto social amplio de carácter renovador dirigido por un sector de la burguesía catalana, quedando plasmado a nivel político por ciertas instituciones como la «Mancomunitat» y siendo apoyado por un amplio espectro de grupos políticos catalanes<sup>8</sup>.

Los esfuerzos pioneros desplegados por el mencionado sector de la burguesía catalana a comienzos de siglo encaminados a lograr las transformaciones en los procesos de trabajo capaces de permitir la renovación de las estructuras productivas y la consiguiente prosecución sobre nuevas bases de la acumulación de capital, no van a poder consolidarse por la concatenación de una serie de adversas circunstancias<sup>9</sup>. Más adelante, bajo la dictadura de Primo de Rivera, Cataluña dejará de ser el núcleo de propagación y difusión de las nuevas ideas sobre organización de trabajo. A partir de entonces, algunos técnicos bien situados en el aparato del Estado suscitarán el interés por esas cuestiones y desarrollarán un marco legislativo e institucional capaz de facilitar su implantación, centrándose principalmente sus esfuerzos en el campo de la orientación y formación profesional<sup>10</sup>. Será ahora la patronal vasca, junto a la catalana,

<sup>8</sup> Fueron numerosos los organismos que participaron en este proceso «modernizador»: Museo Social, Escuela Profesional de la Mujer, Escuela de Trabajo, Escuelas Técnicas Superiores, Bolsa de Trabajo, Secretariado de Aprendizaje, Instituto de Orientación Profesional, etc. Para un análisis de estas entidades hay que consultar el artículo de Josep R. Tomás y Jordi Estivill: «Apuntes para una historia de la organización del trabajo en España 1900-1936», *Rev. Sociología del Trabajo*, época primera, núm. 1, pp. 17-43. Asimismo, Josep R. Tomás y Fernando Hernández Hernández, «Aproximación a la historia de la psicología en España», tesina de licenciatura, Universidad Central de Barcelona, 1969.

<sup>9</sup> A partir de 1917 la industria transformadora catalana se adentrará en un período de crisis económica iniciado con los problemas de la rama textil y agravado por las circunstancias adversas del mercado que siguieron al final de la contienda mundial. La lucha de clases adquiere en Cataluña tintes especialmente sangrientos y la patronal catalana se radicaliza frente al movimiento obrero, buscando a toda costa la intervención del Estado. El golpe de Primo de Rivera suprimiría la «Mancomunitat» eliminando al mismo tiempo las instituciones por ella protegidas y sus actividades.

<sup>10</sup> La orientación, formación y selección profesional se configuraron en los años

las principales encargadas de materializar la aplicación práctica de los nuevos métodos.

En el resto del Estado español las experiencias existentes durante la época anterior a la Dictadura de Primo de Rivera fueron escasas, si las ponemos en comparación con las llevadas a cabo en Cataluña. Entre 1915 y 1920 funcionaron dos instituciones de orientación profesional, una en Santander y otra en Dehesa de la Villa (Madrid).

Asimismo, cabe destacar los trabajos de Arturo Soria, uno de los introductores del taylorismo en España. Son conocidos sus ensayos en el taller de reparaciones de la empresa madrileña de la Ciudad Lineal y, posteriormente, en los tranvías de San Sebastián y Santa Cruz de Tenerife. También merecen atención los trabajos del Instituto de Reeducción de Inválidos de Madrid, embrión del futuro e importante Instituto de Formación Profesional.

La dictadura de Primo de Rivera —y más tarde la República— intentarán impulsar el proceso de racionalización del aparato productivo y del mercado de trabajo, en un contexto general mucho más propicio que el existente en anteriores períodos históricos. Mientras en algunos países como los EE UU, la racionalización del trabajo —en los aspectos relacionados con la OCT— comenzó inicialmente con la aplicación de los métodos ideados por Taylor y sus colaboradores, en el Estado español, y durante los años veinte y treinta, la OCT se apoyó en tres pilares básicos: la organización científica del trabajo aplicada a los talleres, la psicotecnia aplicada a la orientación, selección y formación profesional y la normalización de ciertas producciones.

Sería la psicotecnia el campo que tuvo un desarrollo institucional más intenso con la creación de los institutos psicotécnicos de Madrid y Barcelona, así como las oficinas-laboratorio <sup>11</sup>.

En la normalización de materiales, la experiencia española, salvo los trabajos de unificación de las normas ferroviarias, se basó en la participación en los organismos internacionales y la difusión del co-

---

veinte y treinta como columnas vertebrales de la política de racionalización del mercado de trabajo, tarea ésta que resultaba prioritaria en aquel contexto a la hora de abordar plenamente el proceso de reorganización industrial. En 1928 se promulgaría el Estatuto de Formación Profesional, que constituía el marco legal a partir del cual se impulsarían las iniciativas llevadas en los mencionados terrenos.

<sup>11</sup> Ya en 1930 funcionaban, aparte de los dos institutos psicotécnicos de Madrid y Barcelona, 14 oficinas-laboratorio de orientación y selección profesional, mientras otras nueve más se encontraban en fase de organización.

nocimiento de las correspondientes normas, bibliografía y trabajos extranjeros <sup>12</sup>.

En lo concerniente a la OCT propiamente dicha, la difusión de sus métodos, la creación de organismos nacionales y la participación en congresos internacionales tuvo una cierta relevancia, que se vio un tanto empañada por la escasez de realizaciones prácticas que acompañaron la introducción de aquellos conocimientos teóricos <sup>13</sup>. El clima social de la época y el agravamiento de los problemas económicos en tiempos de la República quizá contribuyesen a ralentizar la incorporación real de los métodos organizativos cuyas bases de lanzamiento estaban puestas en los años treinta. La guerra civil representará un paréntesis que se prolongará en la inmediata posguerra. Sería en la segunda mitad de los años cuarenta, con la creación del Instituto de Racionalización del Trabajo y el cambio en la coyuntura económica cuando vuelvan a retomarse las experiencias pasadas y se inicie un camino que llevará, sobre todo en la segunda mitad de los años cincuenta, a un verdadero relanzamiento de la OCT en España.

### La Organización Científica del Trabajo en la España de los años cuarenta: creación y desarrollo del Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo

Va a ser escasa la difusión teórica y práctica de los métodos de la OCT en la España de los años cuarenta. Una serie de factores condicionantes dificultarán su incorporación a los procesos productivos <sup>14</sup>. Entre todos ellos tendrá transcendental importancia el aisla-

<sup>12</sup> Los años veinte constituyeron un período de desarrollo de las tareas de normalización debido al impulso dado por la dictadura a los ferrocarriles, la construcción naval, la siderurgia y las construcciones mecánicas. Más adelante, con la República, tendría lugar el nacimiento de la Asociación Española de Normalización al frente de la cual se encontraban personalidades como Martín Bolzola y Francisco Planell, a los que veremos más tarde ocupando importantes puestos en el régimen franquista.

<sup>13</sup> En 1928 tendría lugar la fundación de la Comisión Nacional de Organización Científica del Trabajo, dentro de la cual encontraremos nombres que jugarán un papel importante en el campo de la racionalización después de la guerra civil como Gual Villabi y José Antonio Artigas.

<sup>14</sup> Entre ellos podemos señalar: la escasez e irregularidad en los abastecimientos

miento del Estado español respecto a las instituciones económicas, políticas y sociales que contribuían en aquel período a la mencionada difusión. En los años cuarenta el Estado español quedará fuera de los organismos nacidos en Bretton Woods, de las instituciones especializadas ligadas a la ONU, de los organismos nacidos en torno al programa de reconstrucción europea, de instituciones políticas vitales, de alianzas militares.

La guerra civil representará, asimismo, una ruptura con el conjunto de centros, comités y asociaciones que durante los años anteriores a 1936 habían canalizado el interés por el conocimiento y puesta en práctica de las técnicas de racionalización del trabajo. Pues bien, con excepción de los Institutos Psicotécnicos de Madrid y Barcelona, la actividad de los demás organismos quedó prácticamente paralizada como consecuencia de la guerra civil<sup>15</sup>. Sólo a partir de 1946 con la creación del INRT, y de forma gradual, serían recuperadas aquellas experiencias y algunos de sus protagonistas, constituyendo función del Instituto la coordinación de las actividades dispersas que anteriormente se habían desarrollado<sup>16</sup>.

La colaboración con otros países en los aspectos concretos relativos a la racionalización del trabajo, si bien no desapareció del todo, sí estuvo en los años cuarenta muy limitada por las razones de sobra conocidas. España quedaría fuera del organismo principal de normalización a escala mundial, la ISO (International Organisation for Standardization). Asimismo se vio alejada del Comité Internacional de Organización Científica (CIOS), de la Federación Internacional de Documentación (FID), de la Comisión Económica para Europa (ECE) y de otras asociaciones internacionales relacionadas con la normalización y la OCT.

de medios de producción, la situación de las relaciones laborales, la escasa amplitud y gran dispersión en la demanda de mercancías y servicios, la estructura y dimensión de los establecimientos productivos, los condicionamientos institucionales y legislativos del mercado de trabajo, el aislamiento internacional de España, el clima inflacionista, la ausencia de concurrencia y la existencia de un rígido aparato burocrático inventor.

<sup>15</sup> Esta parálisis abarcó a organismos existentes hasta entonces como el Comité Nacional de Organización Científica del Trabajo (1928), la Asociación Española de Normalización (1935) y el Comité Español de Normalización de la Construcción Naval (1930), entre otros.

<sup>16</sup> La inexistencia de asociaciones privadas capaces de abordar los nuevos proyectos en curso obligaría a reemplazarlas por la participación directa del Estado, siguiendo la visión centralizadora del ministro de Industria y Comercio, señor Suanzes, posteriormente designado presidente del INI.

La ausencia española de todas estas entidades paralizaría algunas de las experiencias iniciadas con anterioridad a la guerra civil y dificultaría considerablemente la difusión de los métodos, principios y técnicas vinculadas con la OCT, ya que el canal internacional había representado históricamente el catalizador en el Estado español de los esfuerzos racionalizadores en la producción. La posibilidad de acceso a los conocimientos técnicos relacionados con las materias señaladas quedaría así muy limitada, dependiendo ahora la obtención y asimilación de la información de los esfuerzos particulares emprendidos por personas, grupos, instituciones y empresas en sus relaciones y contactos con el exterior.

### El Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo

En la segunda mitad de los años cuarenta inicia su andadura una de las instituciones fundamentales a la hora de difundir los métodos de la OCT en España: el Instituto de Racionalización del Trabajo.

El INRT fue creado por acuerdo del Consejo Ejecutivo del Consejo Superior de Investigaciones Científicas de 6 de junio de 1946 a propuesta de la Junta de Gobierno del Patronato Juan de la Cierva Codorniu, que recogió el dictamen emitido por la Comisión Técnica de Racionalización.

Según sus estatutos, el INRT constituía un organismo con personalidad jurídica propia, encuadrado en el mencionado Patronato Juan de la Cierva Codorniu del Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Su objeto consistía en extender el estudio y la aplicación de los principios científicos de la organización de la producción para mejorar el rendimiento de las actividades productivas y contribuir así a elevar el nivel económico de la nación. Para el cumplimiento de sus fines se organizaba en Departamentos, Comisiones Técnicas de Trabajo, Asamblea General y Secretaría General, además de existir una revista y un gabinete de estadística<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Los departamentos inicialmente constituidos fueron los de Organización Científica del Trabajo, Normalización, Utilización de los residuos o desperdicios, Psicotecnia y Costes de producción y precios. Estos dos últimos no llegaron a formalizarse. Las comisiones técnicas de trabajo, por su parte, se configuraban como entidades que conectaban los departamentos con las ramas industriales, estando especializadas

Su tarea en los primeros años de funcionamiento, aunque restringida por la escasez de medios materiales y humanos, así como por las conocidas limitaciones internas y del entorno exterior, se vio, sin embargo, favorecida por los cambios que de forma gradual se venían percibiendo a partir de 1948 en la actividad económica interior y en la actitud de las potencias extranjeras capitalistas frente al régimen franquista <sup>18</sup>.

En esta primera etapa que se abre en el Estado español con la creación del INRT, el problema de la OCT será contemplado de forma análoga a la abordada previamente al estallido de la segunda guerra mundial en Europa e influenciada por Alemania; es decir, en su significación más amplia y general, abarcando no sólo la organización en talleres, sino la organización general de la producción, en la que el Estado cumplía un papel fundamental como regulador del sistema. En este sentido, la época de la dictadura de Primo de Rivera, y también la experiencia de la República, no dejarán de tener una importante influencia como antecedentes más inmediatos del papel desempeñado por la iniciativa pública en la ordenación de la actividad económica.

El carácter global que en la época se otorgaba a las actividades relacionadas con la organización científica de la producción se completaba en el caso español con su centralización en un único organismo creado, organizado y financiado por el Estado. Las razones de este predominante papel otorgado a la iniciativa pública guardaban desde luego bastante conexión con el carácter centralizador e intervencionista del Estado franquista, sobre todo en el período analizado, pero es también necesario vincularlas con el corte que la guerra civil introdujo en el funcionamiento de los organismos dedicados a tareas relacionadas con la OCT <sup>19</sup>.

El INRT, aparte de las tareas desempeñadas en el campo de la formación de personal técnico superior, se concentrará sobre todo a partir de 1953 en las funciones de estudio, investigación y asesora-

en la resolución e investigación de los asuntos relacionados con los sistemas y métodos de producción aplicados a la industria y correspondientes a una determinada actividad.

<sup>18</sup> La guerra fría influyó en el cambio de la política exterior de los EE UU con respecto al régimen. Este proceso de acercamiento, visible ya a finales de los años cuarenta, se consolidaría claramente en la década posterior.

<sup>19</sup> El Instituto de Racionalización del Trabajo español se inspiraría también en las instituciones análogas creadas por los regímenes fascistas alemán e italiano, grandes defensores de las experiencias racionalizadoras.

ramiento a empresas e instituciones, así como en las labores de concreción de normas UNE (Una Norma Española) y representación formal española en las instituciones internacionales. A pesar de las penurias presupuestarias que acompañarán su desenvolvimiento, este organismo realizará un importante papel que si bien no resultará tan lucido y espectacular como el desarrollado por la CNPI (Comisión Nacional de Productividad Industrial), sí tendrá por su mayor conexión con las empresas y sus problemas concretos, así como por la disposición de un enorme material documental de carácter técnico, influencia apreciable en el asentamiento de las bases que favorecerían el proceso global de cambio en la organización del trabajo durante los años cincuenta y sesenta <sup>20</sup>.

La colaboración técnica con el exterior llevada a cabo de la mano del INRT va a ser fecunda una vez superada la inicial fase de aislamiento internacional del régimen franquista. El Estado español participará, además de en los congresos internacionales de OCT y otro tipo de reuniones sobre esta materia, en multitud de comisiones, subcomisiones y grupos de trabajo técnico dedicados a la normalización, sosteniendo relaciones institucionales estables con gran número de organizaciones internacionales pertenecientes a numerosos países. La amplitud de estos contactos desmiente, en parte, algunas teorías acerca del aislamiento de la economía española, cuyas relaciones con el exterior no pueden valorarse exclusivamente a través de los datos cuantitativos recogidos de la balanza de pagos, sino también a partir de la existencia de movimientos cualitativos de transmisión tecnológica que alcanzaron durante el período de los años cincuenta una considerable intensidad <sup>21</sup>.

El papel del Estado como gestor, impulsor y financiador del Instituto resultó decisivo en el avance inicial de las actividades vinculadas a la racionalización productiva y a la OCT. Gracias a su

<sup>20</sup> Algunos datos pueden dar fe de la gran labor desempeñada por el INRT: En 1960 el Instituto disponía de un archivo con cerca de 100 000 normas internacionales y el número de normas UNE (normas españolas) tanto en estudio como finalizadas se elevaba, en 1958, a cerca de 3 000. Este organismo a la altura de 1950 mantenía intercambios de información técnica con 27 países en materia de organización científica, con 43 en lo relativo a la normalización. En cuanto al número de comisiones técnicas, éstas pasaron de las 37 existentes en 1950 a las 50 de 1955, estabilizándose posteriormente esta cifra.

<sup>21</sup> En los anexos II y III de la tesis doctoral mencionada se describen las principales actividades internacionales desarrolladas por el INRT hasta 1963. Véase tomo II, pp. 620-642.

intermediación se pudo llevar a cabo una labor de recuperación, coordinación y unificación de diversas experiencias, poniéndolas al servicio de un plan integral, centralizándolas en un único organismo especializado en la adaptación y difusión de las nuevas técnicas, métodos de trabajo y normas de producción, y conduciéndolas no sólo bajo un punto de vista teórico y experimental, sino a través de contenidos eminentemente prácticos en conexión lo más estricta posible con las diversas ramas industriales y empresas, vinculadas con el Instituto mediante una compleja red de interrelaciones <sup>22</sup>.

### La difusión de la OCT en la España de los cuarenta

Resulta extremadamente escaso el conocimiento disponible sobre la incorporación de la OCT en las actividades económicas españolas durante la década de los cuarenta. De todos modos disponemos de algunas encuestas, y también de interesantes testimonios que, aun ofreciendo información muy limitada, su mera existencia nos permite hacernos una idea aproximada del grado de difusión alcanzado en el período por las señaladas técnicas de organización del trabajo <sup>23</sup>.

A partir de ambos se detecta una continuación de tendencias similares a las manifestadas en los años veinte. La difusión de los métodos de la OCT es extremadamente lenta, está muy concentrada en sus modalidades más características en la industria siderometalúrgica, así como en las grandes empresas, y distribuida presumiblemente en unos pocos núcleos ubicados preferentemente en Madrid, Barcelona y País Vasco.

<sup>22</sup> La conexión entre el Instituto y las actividades económicas del Estado se realizaba mediante las Comisiones Técnicas de Trabajo, integradas por representantes de la industria, la administración, la universidad, los institutos técnicos, etc., y los miembros del Instituto, divididos a su vez en colectivos, de número y asociados. Los miembros del Instituto lo componían entidades de carácter científico, técnico, industrial o económico, así como personas individuales consideradas expertas en el campo de la racionalización.

<sup>23</sup> Se trata de la encuesta realizada por el INRT y publicada en la revista *Racionalización* de marzo-abril de 1949 y la llevada a cabo por la Escuela de la Organización Industrial de Madrid bajo la dirección de A. Pintado y L. Torres, y publicada bajo el título: «Técnicas de medida y retribución del trabajo en las empresas españolas», 1965.

Los datos disponibles señalan también una configuración organizativa de la empresa española de los años cuarenta de carácter dualista en donde, de una parte, unos pocos establecimientos y empresas introducían en diversa escala procedimientos técnicos y organizativos más o menos evolucionados (desde el punto de vista estrictamente capitalista) y, de otra, un amplio conjunto de unidades productivas (la inmensa mayoría) estaban ausentes de esas transformaciones y se regían por sistemas empíricos dentro de organizaciones tradicionales relativamente impermeables a los cambios técnicos que se sucedían en el mundo capitalista desarrollado.

### La Organización Científica del Trabajo en los años cincuenta: el papel jugado por la Comisión Nacional de Productividad

Durante los años cincuenta, algunos de los aspectos generales que condicionaron el desarrollo de las fuerzas productivas en la década anterior comienzan a experimentar una evolución, abriendo el camino para la materialización de cambios técnicos y organizativos importantes en la estructura productiva española <sup>24</sup>. El Estado español comenzará a verse inmerso —aunque con ciertas contradicciones— en la nueva dinámica de la acumulación asentada en el plusvalor relativo que se irá generando a nivel mundial después de la segunda guerra. En este sentido, la formación social española, a pesar de no integrarse aún formalmente en los más importantes organismos económicos internacionales, a pesar de proseguir sus esfuerzos en el campo de la sustitución de importaciones y de mantener estructuras políticas, económicas, financieras, sociales y culturales alejadas de las de su entorno capitalista, irá a lo largo de esta etapa incorporándose progresivamente a la nueva lógica del desarrollo capitalista que va profundizándose bajo el liderazgo de los EE UU.

Los movimientos de cooperación y liberalización económica que

<sup>24</sup> Entre los factores que ayudaron a impulsar el proceso de acumulación de capital de los años cincuenta podemos destacar el papel jugado por el sector exterior en la ruptura de los estrangulamientos productivos; el cambio de prioridades en la política económica instrumentada por el régimen, claramente orientada en favor de la industrialización; la contribución del Estado al intensificar su actuación en la esfera productiva, y la favorable coyuntura internacional existente en el período mencionado.



tienen lugar en Europa, así como las campañas desencadenadas a favor de un aumento de la productividad, van a influir poderosamente en diferentes esferas del país. Lo que ocurre en Europa (y en EE UU) va a condicionar y a pesar cada día más en la toma de decisiones internas.

Las presiones internacionales para alinear a España dentro de las coordinadas económicas por las que caminaban los países europeos, sobre todo por parte de los EE UU, van a ser asimismo considerables, y contribuirán —junto con el cambio de condiciones económicas perceptibles desde comienzos de la década— a la adopción de una política económica que en muchos sentidos constituiría una ruptura con las líneas por las que discurrió el anterior proceso de acumulación <sup>25</sup>.

El denominado «movimiento de productividad» tendrá una influencia decisiva en los cambios productivos que empiezan a gestarse en España a partir de los inicios de la década de los cincuenta. Este movimiento, iniciado a finales de los años cuarenta y difundido por Europa durante las décadas cincuenta y sesenta, se apoyará en las fuerzas impulsoras creadas por el gobierno americano —Plan Marshall y ECA— y los gobiernos europeos —EPA <sup>26</sup>—. A través de estas plataformas institucionales se irán tomando una serie de medidas con el fin de poner al servicio de la reconstrucción económica de Europa todos aquellos principios, métodos y técnicas elaborados y desarrollados por los EE UU, y que tan satisfactoriamente fueron empleados por este país antes y después de la contienda mundial. Surgieron, así, un impresionante número de comisiones de estudio que visitaron los EE UU; y se establecieron centros de productividad y otros organismos oficiales y semioficiales destinados a estimular el aumento de los rendimientos en las empresas europeas.

<sup>25</sup> Este cambio de orientación tendrá como eje central el incremento de la producción y de la productividad, objetivo declarado del programa económico del gobierno surgido el 18 de julio de 1951. En este programa se abogaba por el restablecimiento de una economía de mercado en el interior, por la apertura hacia el mercado internacional, por la estabilización de precios y por el saneamiento financiero del Estado.

<sup>26</sup> En el movimiento de productividad europeo fue fundamental el apoyo americano instrumentado a través del Plan Marshall y la Administración de Cooperación Económica (ECA), así como la colaboración de los gobiernos europeos y organismos internacionales como la Agencia Europea de Productividad (EPA) y el Comité Internacional de Organización Científica (CIOS). A través de todos ellos se dispuso de una serie de medios financieros, técnicos y humanos sin parangón posible con épocas anteriores.

El aspecto ideológico jugará igualmente un papel trascendental a la hora de la difusión y utilización en Europa de las técnicas de la OCT. A través del American Know-How se aportará no sólo una serie de procedimientos técnicos y organizativos adecuados a las necesidades del capitalismo en reconstrucción, sino además, y fundamentalmente, una nueva filosofía, así como unos objetivos precisos que suscitaron un idealismo y un espíritu también renovados.

La apuesta cada vez más firme y decidida por la industrialización, opción definitivamente consolidada en los años cincuenta, va a estar asociada en España íntimamente a la introducción de la OCT y las prácticas racionalizadoras. En este sentido al Estado corresponderá asumir un papel de relieve, marcadamente «beligerante», a la hora de estimular los aumentos de productividad en la economía española. Su fomento se conformaría, pues, como una de las piezas esenciales de la nueva política industrial y, en este terreno, las medidas arbitradas por el gobierno de julio de 1951 fueron extraordinariamente estimulantes.

Entre todas ellas destacará por su importancia la creación de la Comisión Nacional de Productividad Industrial (CNPI).

La política de estímulo a la productividad quedará aún más explícita en el programa del nuevo gobierno de febrero de 1957. En él «declara el gobierno su propósito de estimular la vida económica del país manteniendo la capacidad adquisitiva de nuestra moneda, intensificando el aumento de la productividad en sus aspectos técnico y laboral [...]».

Dadas las características en las que había venido desarrollándose el proceso de acumulación, la difusión de los principios y métodos de la OCT exigía del Estado español una previa labor de concienciación e identificación con sus objetivos, más acentuada ésta si cabe debido al atraso industrial y al aislamiento exterior en el que todavía se encontraba el país a principios de la década de los cincuenta. Por ello, la creación de un «clima» previo se consideraba dentro de las esferas promotoras del nacimiento de racionalización un prerequisite necesario de cara al éxito en la aplicación de los ambiciosos planes esbozados principalmente a través de la CNPI. La formación de una nueva mentalidad debería, así, acompañar el desarrollo de la política de productividad.

En la campaña orquestada sobre la productividad no sólo participarían los ministerios económicos —principalmente el de Industria— y las fuerzas patronales y profesionales, sino que la tarea propagandística estará especialmente apoyada por lo que podríamos de-

nominar rectores políticos de movimiento; es decir, los dirigentes más próximos e identificados con las «esencias» del Régimen y cuya función ideológica de legitimación del sistema va a encontrar en la productividad nuevos soportes y sustentos, una vez desgastadas y desprestigiadas las fórmulas estereotipadas anteriores <sup>27</sup>.

### La Comisión Nacional de Productividad Industrial

De forma similar a lo sucedido en otros países europeos con la aparición de organismos específicos después de la segunda guerra mundial, un paso importante en el proceso de incorporación de España al movimiento de la productividad tendría lugar en 1952 con la creación de la CNPI por decreto de 1 de mayo de 1952 (BOE de 9 de junio de 1952). Seis meses después de este acontecimiento sería aprobado el Reglamento para su funcionamiento, por Decreto de 21 de noviembre de 1952 (BOE de 9 de diciembre de 1952) <sup>28</sup>.

La Comisión se constituyó con el fin de «estudiar la posibilidad de lograr un aumento en la productividad y, en consecuencia, de la renta nacional con la introducción de perfeccionamientos técnicos y establecido un mejor acoplamiento económico entre los elementos humanos, las instalaciones y los recursos naturales de cada país» <sup>29</sup>.

A diferencia del funcionamiento de la otra institución existente en aquel momento en el Estado español dedicada a las tareas racionalizadoras (INRT) y a diferencia, asimismo, del sistema seguido en otros países —con excepción de la Comisión alemana—, el ámbito

<sup>27</sup> La ideología productivista proporcionará nuevas baterías al régimen franquista para el sostenimiento del discurso legitimador de la colaboración social, ahora bajo el común denominador de la sumisión del capital a la técnica que aparece, así como nuevo elemento integrante de las relaciones de producción. Unos apuntes acerca de la colaboración de las personalidades del régimen y la Organización Sindical en la campaña de productividad los encontramos en la tesis doctoral señalada. Tomo II, pp. 498-519.

<sup>28</sup> La Comisión nació inicialmente por un período limitado de tiempo (tres años). Posteriormente sería ampliado éste durante otros tres años más por Decreto de 22 de abril de 1955 (BOE de 14 de mayo). Posteriormente, y por Decreto de 5 de septiembre de 1958 (BOE de 24 de noviembre), se constituyó la Comisión con carácter, aprobándose su Reglamento de organización y régimen interior por Decreto de 2 de febrero de 1961.

<sup>29</sup> Cf. Preámbulo del Decreto de 1 de mayo de 1952.

de la nueva comisión española se limitó desde el principio al campo industrial, en vez de abarcar al conjunto de la economía; a su vez, y dentro de esta especialización sectorial, sus esfuerzos se concentraron básicamente en el aumento de la «eficacia» productiva de las instalaciones en funcionamiento mediante la aplicación de la OCT.

Otras características de la CNPT serían su gran dependencia de la maquinaria gubernamental —sobre todo del Ministerio de Industria— y la fuerte centralización de sus actividades <sup>30</sup>.

El impulso fundamental a las actividades de la CNPI —sin el cual ésta difícilmente podría haber desarrollado su labor— provendrá de los acuerdos firmados entre España y los EE UU el 26 de septiembre de 1952. Dentro de ellos sería incluido un programa de ayuda técnica con el objetivo de facilitar a la industria española posibilidades para mejorar y modernizar sus métodos de producción.

Este programa fue patrocinado y financiado por la Agency International Development (AID) del gobierno de los EE UU, anteriormente denominada International Cooperation Administration (ICA) y desarrollado por la CNPI bajo la alta dirección y control de la Oficina de la Comisión Delegada del Gobierno para el desarrollo de la convención con Norteamérica, dependiente de la Presidencia del gobierno.

Las principales actividades desarrolladas por la CNPI fueron:

1. Cursos de formación de mandos superiores e intermedios <sup>31</sup>.
2. Viajes de intercambio técnico al extranjero <sup>32</sup>.

<sup>30</sup> La Comisión dependía directamente del ministro de Industria, que actuaba como presidente, siendo su vicepresidente el subsecretario del Departamento. La función ejecutiva de la CNPI era desarrollada por una Secretaría, siendo auxiliada por comisiones regionales y subcomisiones de trabajo. La Secretaría se estructuraba en varias secciones: Sección técnica, Sección de estadística, análisis y medida de la productividad, Sección de problemas sociales relacionados con la productividad y Sección de información y propaganda.

<sup>31</sup> Entre 1953 y 1963 se celebraron 794 cursos generales y especializados, así como 77 coloquios destinados a mandos superiores y técnicos. El número de asistentes a ellos se elevó a 10 733 y 11 028 personas, respectivamente. Asimismo, la CNPI organizó cursos intensivos para mandos intermedios dentro del denominado Plan AME (Adiestramiento de Mandos de la Empresa). Entre 1955 y 1963 se llevaron a cabo cerca de 2 700 de estos cursos en sus diferentes modalidades en los que participaron unos 28 000 mandos intermedios (capataces, jefes de equipo, contra maestres, etc.).

<sup>32</sup> Entre 1954 y 1962 se realizaron 143 proyectos de viajes de información técnica a EE UU y otros países europeos en los que participaron 970 técnicos y mandos superiores de empresa.

3. Venida a España de especialistas americanos <sup>33</sup>.
4. Servicios técnicos (literatura técnica, películas técnicas y equipo de ayudas audiovisuales) <sup>34</sup>.
5. Planes de demostración <sup>35</sup>.
6. Servicios a empresas <sup>36</sup>.

Gracias al programa de ayuda técnica se pudo disponer de unos recursos humanos, técnicos, financieros y de material absolutamente decisivos para el relanzamiento de las actividades de la CNPI.

Además de la CNPI y el INRT, otras asociaciones y centros de formación para administración de empresas surgidas en los años cincuenta organizaron por su cuenta o en colaboración con otras entidades cursos, cursillos, coloquios, conferencias y otro tipo de actividades tanto de formación de mandos como de divulgación de materias relacionadas con la productividad y la organización del trabajo <sup>37</sup>. La explicación de su surgimiento en la mencionada década

<sup>33</sup> Entre 1955 y 1962 se llevaron a cabo 53 proyectos de duración variable dirigidos por técnicos americanos y en los cuales participaron 66 especialistas.

<sup>34</sup> La CNPI editaría un considerable número de publicaciones en diversas colecciones. Hasta 1961 el número de estas publicaciones se elevó a 210, con 363 950 ejemplares editados en total. Además de la CNPI disponía de una de las bibliotecas más completas en su género de las existentes en España.

La CNPI desarrolló también la producción y distribución de películas propias, la selección y doblaje de películas extranjeras y la adquisición y utilización de equipos audiovisuales. El número de películas producidas por la CNPI entre 1955 y 1966 sería de 19, ofreciéndose 1 799 proyecciones con una asistencia total de 164 013 personas.

<sup>35</sup> A través de los excedentes de «Defense Support» del Convenio entre España y EE UU se dispondría de fondos para adquisición de material de fabricación norteamericana destinado a proyectos denominados «Planes de Demostración» organizados por la CNPI (fundición, industria textil-lanera, industria de conservas de pescado, acabado de muebles).

<sup>36</sup> Además de las tareas señaladas anteriormente, la CNPI, principalmente a partir de los años sesenta, iría orientando sus preferencias —sin abandonar totalmente las otras actividades— hacia la prestación de servicios directos a empresas y el estímulo de las iniciativas privadas que van desarrollándose en el campo de la organización del trabajo. Una vez garantizada la difusión inicial de las técnicas productivas americanas y construida la base mínima de partida para su expansión, el papel de la CNPI se desplazaría paulatinamente hacia la esfera de asistencia técnica a los sectores privados, a los que correspondería en esta segunda fase el papel motor y el principal protagonismo en la labor de extender por el tejido social las nuevas concepciones y prácticas productivistas.

<sup>37</sup> Algunas de estas entidades o centros nacidos en la década de los cincuenta pertenecían a la Compañía de Jesús (ESTE, ICADE, ESADE), al Opus Dei (IESE), a los ministerios de Educación e Industria (EOI, EAE), a empresarios e industriales (CEAM, ASP), a la Escuela de Ingenieros Industriales de Barcelona (EEE) o a varios (APD).

la encontramos en el proceso de transformación de las estructuras productivas que se acomete en este período bajo los impulsos de la ayuda americana y el restablecimiento progresivo de las relaciones económicas, políticas y culturales con el mundo industrial desarrollado. Estos factores, sin duda, presionaron para una adaptación de las condiciones de producción y de organización de los procesos de trabajo a las pautas marcadas por el capital internacional, lo que exigió una previa labor de difusión de las nuevas técnicas y métodos de producción la cual, iniciada por el Estado, sería proseguida por la iniciativa privada una vez creado el clima necesario para la continuidad del proceso <sup>38</sup>.

La iniciativa privada no quedará, por consiguiente, al margen del «movimiento de productividad»; al contrario, desde un principio la tarea del Ministerio de Industria, CNPI e INRT se dirigirá a propiciar, apoyar y favorecer la aplicación por parte de las industrias de las nuevas técnicas. Al abrigo de las actividades organizadas por la CNPI con el fin de mentalizar a la clase empresarial y de proporcionarle una base amplia de servicios técnicos, se irán configurando nuevas organizaciones privadas de índole diversa (centros de enseñanza en técnicas de dirección, consultoras de OCT, laboratorios psicotécnicos, asociaciones privadas de industriales y técnicos, etc.). Estas poco a poco se difundirán por el tejido productivo español cubriendo unos campos de actuación que al principio habían sido ocupados por el Estado. En los años sesenta los organismos públicos creados irán perdiendo peso y sus funciones serán gradualmente desempeñadas por organismos privados a cuya consolidación tanto contribuyó el Estado. La CNPI pasa a ser en 1964 un simple Servicio Nacional de Productividad y el INRT se convertirá en una entidad con actividades centradas básicamente en el campo de la normalización.

<sup>38</sup> El papel de la CNPI, y en general del Estado en una primera etapa, no sólo sería transcendental en cuanto que constituiría el pilar básico para la difusión de las doctrinas y nuevas técnicas productivistas, sino además, y a través suyo, se estimularía enormemente el nacimiento y consolidación de multitud de experiencias nacidas por iniciativa privada. Esta contaría, además de un clima adecuado, con la ayuda de recursos técnicos, humanos y financieros facilitados por el sector público. No habría —al contrario de lo que algunos piensan— colisión entre los intereses del Estado y los de los sectores privados en el campo de la difusión de los métodos de la OCT, sino en todo caso reforzamiento de los segundos con la colaboración del primero.

## La difusión de la OCT en la España de los cincuenta

Las encuestas que recogen el estado de la OCT en la España de los años cincuenta, la información puntual disponible sobre la difusión de la OCT en algunas empresas y los indicadores de productividad de ciertas ramas y sectores parecen avalar la hipótesis de que su incorporación se efectuó principalmente en los grandes establecimientos y en determinadas empresas de tipo medio; que fue el sector siderometalúrgico quien lideró claramente este movimiento y, dentro de él, los subsectores de fabricación de vehículos industriales y producción de bienes de equipo los más favorecidos, siendo los núcleos industrializados de Barcelona, País Vasco y Madrid los que acogieron el grueso de las experiencias llevadas a cabo en el mencionado campo <sup>39</sup>.

La información disponible parece señalar que a pesar de la considerable extensión en el número de empresas que introdujeron en la década de los cincuenta los diversos sistemas componentes de la OCT, a nivel del sector industrial tomado en su conjunto, la difusión de los sistemas organizativos derivados de la OCT no se encontraba suficientemente generalizado. En este sentido, los años cincuenta los podemos considerar la transición en el proceso de desarrollo de los sistemas y métodos emanados de la OCT, puesto que su generalización y consolidación tendrá lugar posteriormente en la etapa desarrollista de los años sesenta.

Los años cincuenta contemplaron la expansión a gran escala de los sistemas de primas consideradas por un número considerable de empresarios de forma simplista como la «panacea» y la llave principal de los aumentos de rendimiento. Sin embargo, el alcance de los sistemas de trabajo a rendimiento no tuvo correlación con la aplicación de métodos «científicos» de valoración de trabajos y medidas de tiempo. La difusión de estas últimas técnicas estuvo mucho menos extendida que en el caso de las primas y cuando fueron

<sup>39</sup> Hemos utilizado las siguientes fuentes: la encuesta ya señalada elaborada por los profesores Alberto Pintado y Luis Torres para la Escuela de Organización Industrial (EOI); la realizada por los sociólogos Amando de Miguel y J. J. Linz sobre la opinión de los empresarios, también para la EOI; la llevada a cabo por la CNPI, sobre el estado de los procedimientos de selección y clasificación del personal, y la información disponible sobre las experiencias efectuadas por algunas empresas concretas recogidas en publicaciones tales como el *Boletín de la CNPI*, las revistas *Productividad* y *Racionalización* y el *Boletín Minero Industrial*.

## El papel del Estado en la introducción de la OCT

empleadas se utilizaron fundamentalmente procedimientos tradicionales como cronometrajes, valoraciones simples, etc. Aunque es justo reconocer que el avance y propagación de los nuevos métodos de trabajo fue sustancial respecto a la etapa anterior, la mentalidad empresarial se encontraba todavía encerrada en concepciones ya superadas en otros países de mayor experiencia en el desarrollo de las técnicas organizativas de la OCT <sup>40</sup>.

Por último, debemos señalar que, si bien la aplicación de métodos tendentes a lograr un aumento de la productividad tuvo una acogida bastante favorable por parte de la patronal y recibió como ya hemos comprobado un amplio apoyo de las instituciones, puesto que entre otras ventajas ello significaba la introducción de sistemas destinados al control de la fuerza de trabajo y al aumento de los rendimientos, sus repercusiones sobre una clase obrera desprovista de sus tradicionales recursos de resistencia no dejará en muchos casos de ser negativa, constituyendo fuente larvada de conflictividad <sup>41</sup>.

<sup>40</sup> Véase Amando de Miguel y J. J. Linz, «Los problemas de retribución y rendimiento vistos por los empresarios españoles», *Rev. del Trabajo*, núm. 1, 1963, pp. 35 ss.

<sup>41</sup> Entre los testimonios aislados que hemos recogido sobre las repercusiones de la introducción de algunos métodos de la OCT en las empresas españolas nos parecen ilustrativos los recogidos por Rafael Abella en la obra *La vida cotidiana en España bajo el régimen de Franco*, Barcelona, Argos Vergara, 1985.

**Resumen.** El objeto de este artículo consiste en describir brevemente el papel desempeñado por el Estado español durante los años cuarenta y cincuenta en la introducción, extensión y promoción en la formación social española de las técnicas productivas asociadas a los procesos de trabajo y designadas de forma condensada bajo la denominación genérica de Organización Científica del Trabajo (OCT). Para ello, y después de una aproximación a su concepto y de intentar una síntesis resumida de sus orígenes, métodos concretos y difusión en el plano internacional, incluyendo unas breves notas acerca de su penetración en España antes de la guerra civil, nos hemos centrado en el análisis de la labor llevada a cabo por dos organismos claves surgidos en los señalados años de posguerra como instrumentos fundamentales de la política del Estado en este terreno: El Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo y la Comisión Nacional de Productividad, estudiando su actuación dentro del específico contexto socioeconómico de la España de aquel tiempo e integrándola, asimismo, dentro del ámbito más amplio de la influencia americana en la Europa de la reconstrucción.

**Abstract.** The objective of this article is describing briefly the role of the Spanish state during the '40s and the '50s in the introduction, extension and promotion within the Spanish social conglomerate of production techniques associated with labor processes and designed under the auspices of the Scientific Organization of Labor. To accomplish this, and after a look at its concepts and attempting a synthesis of its origins, concrete methods and reputation on the international level—including brief notes on its existence in Spain before the Spanish Civil War—we have focused on the work carried by two key bodies which emerged in the post-War years as fundamental tools of the state in this field. They were the Instituto Nacional de Racionalización de Trabajo and the Comisión Nacional de Productividad. We have studied their work in the specific socio-economic context of Spain at that period, at the same time linking it to the broader question of United States influence in the rebuilding of Europe.

## Libros recibidos en la Redacción

- Actis, Walter; Pereda, Carlos, y De Prada, Miguel A.**, *Condiciones de trabajo de los jóvenes*, Madrid, Consejo de la Juventud de España, 1989.
- Ashford, Douglas**, *La aparición de los Estados de Bienestar*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989.
- Buesa, Mikel y Molero, José**, *Innovación industrial y dependencia tecnológica de España*, Madrid, Eudema Universidad, 1989.
- Butera, Federico; Di Martino, Vittorio y Köhler, Eberhard**, *Technological development and the improvement of living and working conditions*, Londres, Kogan Page-European Foundation, 1990.
- Calle, M. D. de la**, *La Comisión de Reformas Sociales (1883-1903)*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989.
- Crouch, C. y Pizzorno, A.**, *El resurgimiento del conflicto de clases en Europa Occidental (I)*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989.
- Economía y Sociedad*, núm. 3, 1989 (Consejería de Economía de la Comunidad de Madrid).
- Fundación 1.º de Mayo**, *Ciencia y cambio tecnológico en España*, Madrid, Fundación 1.º de Mayo, 1990.
- García Blanco, José María y Gutiérrez, Rodolfo**, *Defendiendo el empleo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1990.
- González Blasco, Pedro; Orizo, Francisco A.; Toharia, José Juan y Elzo, Francisco J.**, *Jóvenes españoles 89*, Madrid, Ediciones SM, 1989.
- «I modelli organizzativi, tra conoscenza e realtà», *Sociologia del Lavoro*, núm. 37, 1989.
- Instituto Sindical de Estudios**, *Evolución Social en España: 1988*, Madrid, ISE, 1989.
- Lutz, Burkart**, *Le mirage de la croissance marchande*, París, Editions de la Maison des Sciences de L'Homme, 1990.

**Mc Clelland, David**, *Estudio de la motivación humana*, Madrid, Narcea, 1989.

**Moreno Sáez, F.**, *Las luchas sociales en la provincia de Alicante (1890-1931)*, Alicante, UGT, 1988.

**Paniagua, J.**, *Anarquistas y socialistas*, Madrid, Historia 16, 1989.  
*Papers de Seminari*, núm. 31, Barcelona, Centre d'Estudis i Planificació, 1989.

**Revora, G. y de Martino, S.**, *Lavoro e management nelle pubbliche amministrazioni*, Milán, Franco Angelli, 1989.

**Slichter, Summer H.**, *Políticas sindicales y dirección industrial*, Madrid, Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social, 1989.

**Strath, Bo**, *La política de desindustrialización*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989.

Los libros para esta sección y para comentario en notas críticas y reseñas, deben enviarse a: Santiago Castillo, Revista *Sociología del Trabajo*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Campus de Somosaguas, 28023 Madrid.

# XII CONGRESO MUNDIAL DE SOCIOLOGIA

SOCIOLOGIA  
PARA UN SOLO MUNDO:  
UNIDAD Y DIVERSIDAD



9-13 JULIO 1990 MADRID

Sede: UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID



ESPAÑA

ASOCIACION INTERNACIONAL DE SOCIOLOGIA

CECOMS

Secretariado,  
Calle Pinar, 25

28006 Madrid (España)

Tels (1) 261 74 83 - (1) 261 74 85

Comité Español de Organización  
Calle Alfonso XII, 18, 5º

28014 Madrid (España)

Tels (1) 521 90 28 - (1) 521 91 60

RC 30 Comité de investigación 30. «Sociología del Trabajo»

SESIONES

15 - 17

Lunes, 9 de julio

1. Desempleo, subempleo y redistribución del trabajo

Organizadores:

Gerry Rodgers (OIT)

Diane Tremblay (Can.)

Martes, 10 de julio

3. Innovación tecnológica y debate sobre la división de trabajo (incluye las nuevas formas de organización de trabajo, etc.)

Organizadores:

Wolfgang Littek (RFA)

Natalia Chernina (URSS)

Marc Maurice (F)

Miércoles, 11 de julio

5. ¿Por qué trabaja la gente? Los incentivos laborales y la satisfacción en el trabajo

Organizadores:

Chavdar Kiuranov (Bulg.)

Jolanta Kulpinska (Pol.)

Jueves, 12 de julio

7. Las horas del trabajo y la situación de la mujer

Organizadora:

Judith Buber-Agassi (Isr.)

Viernes, 13 de julio

9. Las relaciones laborales en los países desarrollados y subdesarrollados

Organizadores:

Vinita Srivastava (Ind.)

Francisco Zapata (Méx.)

17,30 - 19,30

2. Transferencia de tecnología

Organizadores:

Claude Durand (F)

Cecilia Cassasus (Chile)

4. Trabajo informal

Organizadores:

Jan Godschalk (Hol.)

Jonathan Gershuny (RU)

6. «Que hablen las profesiones»  
Biografías, historias laborales y formación laboral

Organizadores:

Hans-Georg Brose (RFA)

Pierre Bouvier (F)

Albert Mok (B)

8. Las profesiones y el trabajo en un contexto comparativo  
(17,30 - 19,00)

Organizadores:

Louis Orzack (EE UU)

Elliott Krause (EE UU)

Terry Johnson (RU)

Seguido por una reunión organizativa

(19,00 - 20,30)

Sesión de clausura (ISA)

20 - 22

**Sesión conjunta:**

Género + Trabajo

RC 30 + 32

Organizadores:

Danielle Kergoat (F)

Leni Beukema (Hol.)

Nea Filguerra (Ur.)

**Sesión conjunta:**

Alienación y desalienación en el trabajo; comparaciones entre los países capitalistas y socialistas

RCs: 10 + 30 + 36

Organizadores:

Walter Heinz (RFA)

Gyorgi Szell (RFA)

Wolfgang Littek (RFA)

**Sesión conjunta:**

Biografías de trabajo

Organizadores:

Véase sesión 6

RC 30 + 38

Empleo masivo y desarrollo urbano  
RC 21 + 30

Organizadores:

Enrico Pugliese (I)

Yvette Lucas (F)

**Sesión conjunta:**

La juventud en el trabajo

RC 30 + 34

Organizadores:

Peter Grootings (Hol.)

Graham Lowe (Can.)

Dimitri Stefanov (Bul.)

# SOCIOLOGIE

## D U T R A V A I L 1/90

### SOMMAIRE

*Françoise Lozier*

Une approche sectorielle des accords d'entreprise (1950-1980)

*Jean-François Laé*

Le travail au noir, vestibule de l'emploi

*Bernard Franço Didie Lapeyronnie*

Luttes ouvrières et mobilisations régionales: le cas de la Wallonie industrielle

*Bérengère Marques-Pereira*

La dynamique du compromis social-démocrate

*Jean-Hugues Déchaux*

Les échanges économiques au sein de la parentèle

### NOTE DE RECHERCHE

*André-Pierre Contandriopoulos, François Champagne et Raynald Pineault*  
Système de soins et modalités de rémunération

### COMPTE RENDU

*Ph. d'Iribarne, La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales (Pierre Dubois). F. de Singly et Cl. Thélot, Gens du privé, gens du public: la grande différence (Catherine Paradeise). N. Aubert et M. Pagés, Le stress professionnel (Jean-Michel Saussois).*

### Comité de redacción:

O. Benoit-Guilbot, A. Borzeix, E. Cohen, C. Durand, J. Goetschy, M. Maurice, J.-M. Saussois, Ph. Urfalino, M. Wieviorka.

### Dirección de la redacción:

Tour Centrale, 2, Place Jussieu, 75251 PARIS. Cedex 05 (Francia).

### Editor:

DUNOD, C.D.R.  
Centrale des Revues 11  
Rue Gossin  
92543 Montrouge Cedex  
(Tlf.: 46 56 52 66)

### Suscripción 1990:

Francia: 310 FF (ttc)  
Extranjero: 435 FF  
Cada número: 90 FF  
Extranjero: 125 FF

# Sociología del Trabajo

NUEVA EPOCA

**Dirección:** Juan J. Castillo, Santiago Castillo, Carlos Prieto.

**Consejo de Redacción:** Vicente Albaladejo, Juan J. Castillo, Santiago Castillo, Jordi Estivil, Lluís Fina, Iñigo Garayalde, Oriol Homs, Faustino Miguélez, Alfonso Ortí, Manuel Pérez-Yruela, Carlos Prieto.

Número 7 (otoño 1989)

### Especialización flexible

**Philippe Trouvé,** *¿Management de las flexibilidades o flexibilidades del management?* Reflexiones sobre algunos usos franceses de las flexibilidades.

**Chris Smith,** Especialización flexible, automatización y producción en serie.

**Rainer Dombois,** *¿Un grupo de empresas, una mano de obra?* Para un análisis comparativo del aprovechamiento empresarial de la mano de obra dentro de un grupo: El ejemplo de las fábricas Volkswagen en la RFA y en México.

**Julio Carabaña,** La cuota salarial en la distribución funcional de la renta. (De su irrelevancia para la equidad y la crisis económica.)

**Paul Thompson,** Jugando a ser trabajadores cualificados. Cultura de fábrica y enorgullecimiento por la cualificación laboral entre los obreros del automóvil de Coventry.

### NOTAS

**Marc Maurice,** Aspectos metodológicos de las comparaciones internacionales. A propósito del enfoque del efecto societal.

\* \* \*

**Redacción:** Revista *Sociología del Trabajo*.  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.  
Campus de Somosaguas. 28023 Madrid.

**Edición, administración y suscripciones:** Siglo XXI de España Editores, S. A.  
Calle Plaza 5, 28043 Madrid.  
Teléfs. 759 48 09 - 759 49 18.

### Suscripción anual:

España: 2.000 ptas. (número suelto: 850).  
Extranjero: 2.500 ptas. (número suelto: 1.000 ptas.).



# Sociología del Trabajo

NUEVA EPOCA

**Dirección:** Juan J. Castillo, Santiago Castillo, Carlos Prieto.

**Consejo de Redacción:** Vicente Albaladejo, Juan J. Castillo, Santiago Castillo, Jordi Estivil, Lluís Fina, Iñigo Garayalde, Oriol Homs, Faustino Miguélez, Alfonso Ortí, Manuel Pérez-Yruela, Carlos Prieto.

Número 8 (invierno 1989/90)

*Regiones industriales en declive*

**José M.ª García Blanco y Rodolfo Gutiérrez,** *El declive de las áreas de antigua industrialización. Un análisis sociológico del caso asturiano.*

**Jacint Jordana,** *Del 14-D al sindicalismo de los años noventa. Una aproximación a la política de los sindicatos en España.*

**Luis Enrique Alonso,** *Proceso de trabajo y objeto de consumo. Apuntes para un análisis de su evolución conjunta.*

**Joaquín P. López Novo,** *Condiciones y límites de la flexibilidad productiva: un caso de estudio.*

**Paolo Zurla,** *Calidad y cultura en el trabajo en los años ochenta.*

**Fernando del Rey Reguillo,** *La polémica sobre el control obrero. Los orígenes en España.*

\* \* \*

**Redacción:** Revista *Sociología del Trabajo*.  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.  
Campus de Somosaguas. 28023 Madrid.

**Edición, administración y suscripciones:** Siglo XXI de España Editores, S. A.  
Calle Plaza 5, 28043 Madrid.  
Teléfs. 759 48 09 - 759 49 18.

**Suscripción anual:**  
España: 2.000 ptas. (número suelto: 850).  
Extranjero: 2.500 ptas. (número suelto: 1.000 ptas.).

## BOLETIN DE SUSCRIPCION

Deseo suscribirme a *Sociología del Trabajo* a partir del N.º .....

Siglo XXI de España Editores, S. A.  
Calle Plaza, 5, 28043 Madrid

Ejemplar: 850 ptas.  
1.000 ptas.

2.000 ptas.  
2.500 ptas.

SUSCRIPCION ANUAL: ESPAÑA Extranjero  
(3 números)

1987/88: núms. 1-3  
1988/89: núms. 4-6  
1989/90: núms. 7-9

Nombre y apellidos

Calle

Población

Profesión

Cód. Postal

Provincia

TALON BANCARIO  CONTRA REEMBOLSO (Gastos.—100 ptas.)  CARGO EN CUENTA: Gastos.—Madrid: 50 ptas.; provincias: 300 ptas.)

Banco/Caja

Agencia

N.º de Cuenta/Libreta

Titular

Señores, agradeceré que, con cargo a mi cuenta, atiendan el recibo que presentará SOCIOLOGIA DEL TRABAJO, por la suscripción de la revista.

Fecha

Firma

## **PROXIMOS NUMEROS**

En los próximos números de la revista se publicarán artículos, entre otros, sobre los siguientes temas:

**Hacia una nueva organización  
productiva**

**Redes sociales en el mercado de  
trabajo**

**Generaciones de trabajadores  
Itinerarios de trabajo**

**Los municipios y el empleo**

**El tiempo de trabajo y su  
ordenación**

**Generaciones de trabajadores  
Política social y laboral**