

Un fordismo que nunca existió

Ford contra el fordismo

¿De qué postfordismo me hablas?

Discriminación sexual y convenios

La adaptación de la producción flexible

El intercambio económico como *arena*

Estado y relaciones industriales en Italia

ISSN 0210-8364



9 778402 108365

21

Sociología del Trabajo

NUEVA EPOCA

S T 21

REVISTA CUATRIMESTRAL DE EMPLEO, TRABAJO Y SOCIEDAD

PRIMAVERA 1994



Un fordismo que nunca existió



PRIMAVERA 1994

NUEVA EPOCA

Sociología del Trabajo



Sociología del Trabajo

Revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad

Dirección

Juan José Castillo
Santiago Castillo
Carlos Prieto

Consejo de Redacción

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

Dirección de la redacción de la revista

Revista Sociología del Trabajo.
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología
Campus de Somosaguas
28223-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
Fax: (91) 759 45 57

Sociología del Trabajo 21

NUEVA ÉPOCA

Primavera 1994

SUMARIO

Karel Williams, Colin Haslam y John Williams , Ford contra 'fordismo': ¿el comienzo de la producción en masa?.....	3
Juan José Castillo , ¿De qué postfordismo me hablas? Más sobre reorganización productiva y organización del trabajo.....	49
Beatriz Quintanilla , Discriminación retributiva por razón de sexo y convenios colectivos.....	79
Jorge Carrillo V. , Adaptación de la producción flexible y cualificación en el sector automotriz	101
Joaquín P. López Novo , El intercambio económico como arena estratégica	129
Luigi Tomassini , Intervención del Estado y relaciones industriales en Italia durante la primera guerra mundial (1915-1918).....	159



A los colaboradores

Extensión: Las colaboraciones, artículos o notas, no deberán exceder de **25 páginas** mecanografiadas a doble espacio, en papel DIN-A4, y deberán venir acompañados de un resumen de unas diez líneas. Una copia en **diskette**, en cualquier programa de procesamiento de textos, es también imprescindible.

Deberán dirigirse a Redacción de la revista *SOCIOLOGIA DEL TRABAJO*, Facultad de C.C. Políticas y Sociología, Campus de Somosaguas, 28223 Madrid.

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.

Ford contra 'fordismo': ¿el comienzo de la producción en masa?

Karel Williams, Colin Haslam y John Williams *

Introducción

Resulta gratificante conceder nombre a las cosas... pero es también peligroso: el peligro radica en convencerse de que se alude a todos los matices y que basta nombrar el fenómeno para explicarlo (Primo Levi, *Other people's trades*).

Esto es precisamente lo que sucede con el concepto de "producción en masa", hemos dotado de un nombre al fenómeno y alimentamos la ilusión de que queda suficientemente explicado, aunque ni siquiera haya sido descrito. Las ciencias sociales no han acertado a ver este problema aunque se invoque el término cada vez más en los textos, dando por supuesto que tiene un poder explicativo conside-

«Ford versus 'Fordism': The Beginning of Mass Production?», *Work, Employment and Society*, vol. 6, núm. 4, pp. 517-555. Debido a su larga extensión, este trabajo no incluye las series estadísticas reconstruidas por los autores, y que constituyen un apéndice importante. Se publica así con el acuerdo y autorización de WES, la revista, y de los propios autores. El lector interesado puede remitirse, también, a dichas series y un argumento complementario que hallará en el artículo «The Myth of the Line: Ford's Production of the Model T at Highland Park, 1909-1916», en *Business History*, vol. 35, núm. 3, 1993, también de K. Williams *et al.*

* Karel Williams trabaja, en la actualidad, en el Centre for Empirical Research in Accounting and Finance, de la Universidad de Manchester. John Williams es profesor de historia económica y social en la Universidad de Gales, Aberystwyth. Colin Haslam es profesor de estudios empresariales en la East London Polytechnic. Han trabajado juntos en muchos proyectos y entre sus libros figuran *The Breakdown of Austin Rover* (1986) y (en colaboración con Tony Cutler) *1992- The Struggle for Europe* (1989). Sus últimos trabajos incluyen informes sobre *Hansus versus ICI*, y sobre la manufactura de transplante japonesa en Gran Bretaña y en EE UU.

Sociología del Trabajo, nueva época, núm. 21, primavera de 1994, pp. 3-47.

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. 21 - primavera de 1994

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

Calle Plaza, 5 - 28043 Madrid

© Sociología del Trabajo

© Siglo XXI de España Editores, S. A.

Madrid, mayo de 1994

Diseño de la cubierta: Pedro Arjona

ISSN: 0210-8364

Depósito legal: M. 27.350-1979

Precio de este número: 1.200 ptas., IVA incluido

Fotocomposición: EFCA, S. A.

Avda. Doctor Federico Rubio y Galí, 16. 28039 Madrid

Impreso en Closas-Orcoyen, S. L.

Polígono Igarza. Paracuellos del Jarama (Madrid)

Printed in Spain

rable. Tras el declive de las meta-teorías interpretativas como el marxismo, los conceptos organizacionales han colonizado el discurso de las ciencias sociales, y la producción en masa es uno de los más influyentes en los tiempos (pos)modernos. Es atractivo porque promete explicar muchas cosas. El fracaso industrial americano y británico puede atribuirse a la persistencia de este sistema obsoleto, mientras que los países industriales de mayor éxito como Italia (y quizá Japón) supuestamente han alcanzado el éxito basándose en sistemas nuevos de especialización flexible o posfordismo.

Utilizaremos a lo largo del artículo la acepción familiar e influyente de Piore y Sabel (1984) como punto de referencia; la producción en masa significa la producción de largas series de productos estandarizados, mediante un equipo especializado y por trabajadores semicualificados taylorianos. En este sentido, el concepto de producción en masa puede intercambiarse con el de "fordismo", una especie de abreviatura histórica referida al sistema de producción descubierto por Ford y que se supone que, posteriormente, fue ampliamente imitado. Todas las diferentes versiones superpuestas del concepto de producción en masa tienen sus propios adeptos y detractores, y algunos autores, como Hirst y Zeitlin (1991), han puesto en tela de juicio la identificación de la producción en masa con el fordismo. No obstante, los autores que discuten si Ford debiera ser la esencia epónima de la producción en masa están de acuerdo en una cuestión: Ford constituye un ejemplo clásico porque, como todo el mundo sabe, fue el inventor de la línea de montaje y fue capaz de fabricar 15 millones de modelos T, iguales, y «siempre y cuando sean negros».

Los escépticos y críticos, como nosotros, nos hemos cuestionado la utilidad del concepto (Williams *et al.*, 1987), afirmando que no existe razón alguna por la que las características definitorias debieran agruparse bajo el concepto de producción en masa o especialización flexible. Los críticos se han exasperado también ante el oportunismo empírico de los que apoyan la producción en masa, que consiguen observar hechos que confirman su vigor por doquier, y hallan maneras de rechazar los hechos que confirman lo contrario. Pero, hasta ahora, ningún crítico ha cuestionado el ejemplo clásico de Ford y el T, ni registrado el hecho de que el ejemplo clásico lo constituya un estereotipo no analizado y que no se basa en investigaciones recientes.

La historia clásica de la Ford Motor Company, por Nevins (1954), cumple casi cuarenta años y tan sólo trata el tema de la

producción incidentalmente, como parte de una historia más amplia. Recientes informes sobre Ford (por ejemplo, Womack, 1990) recurren constantemente al somero tratamiento de los métodos de producción de Ford que aparecen en la historia de la tecnología industrial americana de Hounshell (1984) y la historia del control del trabajo en la industria automovilística británica de Lewchuk (1987). Ambas se centran en la introducción de la línea de montaje en 1913-1914; para Hounshell, la introducción de la línea constituyó el inicio de la producción en masa, y para Lewchuk la línea es una manera eficaz de controlar el esfuerzo de los trabajadores. En un artículo reciente (Williams *et al.*, 1992), hemos criticado esta historiografía, hemos reconstruido la primera serie continua de automóviles por hombre y año desde 1909 hasta 1916, y hemos demostrado que no existe justificación alguna para privilegiar la línea de montaje.

El hecho de que no se haya escrito aún la historia sobre los métodos de producción de Ford, no se debe a que las fuentes sean limitadas o inadecuadas. Por el contrario, las fuentes disponibles son voluminosas, ricas y diversas. Los periodistas técnicos contemporáneos aprovecharon bien la apertura de la compañía a la hora de comentar los métodos de producción y realizaron detallados informes sobre los métodos de Ford en torno a 1914: el libro de Arnold y Faurote (1915) nos proporciona una descripción, paso a paso, de la fábrica, mientras que los artículos de Abell y Colvin (1913-1915) en *American Machinist* analizan en profundidad la práctica del taller. *Ford Times*, la revista de la compañía, proporciona comentarios y cronologías de valor incalculable a partir de 1908. El archivo del Henry Ford Museum de Detroit alberga informes escritos de la compañía, memorias orales grabadas a principios de los cincuenta y más de 10 000 fotografías de las fábricas Ford. Los datos arqueológicos incluyen el solar de Highland Park, en el que aún sobreviven muchos edificios de la fábrica semiabandonados.

Dado que Highland Park (1909-1919) es la fábrica mejor documentada de la historia de la fabricación en masa, nos fue posible llegar a las fuentes y analizar detalladamente la labor de Ford. Los resultados de nuestra investigación son sorprendentes: concluimos que Ford no encaja en el estereotipo de producción en masa, al existir una enorme discrepancia entre el estereotipo y los logros heroicos de Ford en Highland Park. La etiqueta de producción en masa nos impide especialmente contemplar el grado en que la organización de la producción emprendida por Ford en Highland Park era proto-japonesa. No deseamos sustituir una etiqueta equívoca

por otra y, por lo tanto, haremos hincapié en las diferencias entre Ford y Japón, aunque, para los investigadores como nosotros, que hayan trabajado en Japón en compañías como Toyota y Nissan (Williams *et al.*, 1991a, 1991b mimeo) existen extrañas similitudes entre Highland Park y la actual práctica japonesa. Quizá este fenómeno no sea del todo sorprendente dado que, aunque haya ochenta años de diferencia entre Ford y Toyota, la estructura de los costes y la actividad de la fabricación por procesos múltiples es básicamente la misma. Pretendemos ilustrar en el resto del artículo las características de los métodos de producción de Ford, para demostrar la existente discrepancia con respecto al estereotipo y poner de manifiesto las implicaciones que tiene nuestro análisis para el concepto de producción en masa.

Análisis de los logros de Ford

Ford se introdujo en el ámbito de la fabricación en masa al recortar el precio del automóvil Modelo T, introducido en el mercado en el otoño de 1908. Un coche de turismo Modelo T, completamente equipado, costaba alrededor de 950 dólares en 1908 y 1909; siete años más tarde, en 1916, el Modelo T comparable costaba 360 dólares. Nuestra generación ha asistido también a recortes mucho mayores de los precios de los productos eléctricos y electrónicos, como las calculadoras y los ordenadores. No obstante, estas reducciones de los precios se obtienen principalmente mediante la introducción regular de nuevos modelos que incorporan menos componentes, más baratos, y de superior calidad. El alcance de la reducción de los precios es mucho menor para los productos de la ingeniería mecánica ya que no se ha producido una innovación mecánica comparable al circuito integrado. La compañía Ford atravesó momentos especialmente difíciles a partir de 1908, debido a que su política de *marketing* estaba marcada por una resistencia a la introducción de nuevos modelos. Además la política de incrementar la fabricación de los elementos del coche en la fábrica, sumada al rediseño minucioso, aumentó indudablemente el número de componentes por cada Modelo T. En 1914, el coche turismo T contaba con 7 467 partes numeradas, distintas; en abril de 1917, había aumentado hasta 10 102 partes (Ford Archive: entrada 125, cajas 1-20). ¿Cómo pudo Ford llevar a cabo un recorte de los precios?

El original diseño del T, unido a la eficiencia de la operatividad manufacturera, proporcionaron las bases para la reducción de los costes. El T era único en cuanto al diseño, un coche ligero pero fuerte. Estas cualidades contradictorias se reconciliaban gracias a la cuidadosa elección de los materiales: se utilizaron chapas y cajas de acero prensado para el motor y la transmisión, se utilizó ampliamente una aleación de acero con vanadio para el chasis, y cada uno de los componentes metálicos del automóvil era tratado al calor (*American Machinist*, junio, 1913). Los primeros anuncios del T hacían hincapié en que este coche de 20 caballos, y 550 kg de peso, era «equivalente a un coche de 30 caballos y 910 kg de peso», y beneficiaría al propietario acarreándole menos costes de mantenimiento (*Ford Times*, octubre, 1908). El diseño ligero también aportó los beneficios de unos costes de fabricación potencialmente más bajos para una organización en situación de poder explotarlos bien. La manufactura es, en términos físicos, la conversión de los materiales, y, en términos financieros, un aumento del valor; el problema de la actividad es que la conversión de los materiales requiere a menudo un *input* sustancial de trabajo y el aumento del valor implica unos costes del trabajo sustanciales. El producto no puede venderse barato cuando, como en una compañía industrial moderna americana, los costes del trabajo ascienden a un 70% por cada dólar de valor añadido. En 1908-1909, Ford contaba con la ventaja de que dirigía una operación de conversión más escasa; desde 1909 a 1916, la cuota del valor añadido correspondiente al trabajo en la compañía constituía una media de un 31%. La cuota del trabajo del valor añadido es inferior, por lo general, durante las etapas iniciales de la industrialización. No obstante, Ford obtuvo mayor éxito que la industria de Estados Unidos en general y que el Estado de Michigan en particular, donde la cuota del trabajo era casi de un 50% en 1904 y 1908 (Lee, 1957: tablas M6 y M8).

Aunque el nuevo diseño de 1908 y el rendimiento de la conversión interna constituyeron una base adecuada para alcanzar una reducción de los costes, este potencial no era evidente desde el principio. Al igual que los restantes industriales americanos del automóvil, durante 1908-1909, Ford compró *stocks* de gran parte de los componentes de cada coche a los proveedores externos, menos eficientes. Cuando en 1909 el Modelo T costaba 950 dólares, 590 dólares correspondían a componentes comprados: los cuadros del chasis, las ruedas, las ballestas, las carrocerías terminadas, los techos y algunos de los motores. La factura de 590 dólares representaba el

trabajo incorporado del proveedor y el beneficio de la conversión. Considerando que Ford fabricaba una porción mayor del coche en la propia compañía, manteniendo el rendimiento de la conversión, el potencial de reducción de los costes era bastante espectacular. En la medida en que Ford convertía 1 dólar de los materiales comprados en 1 dólar de *output* interno, repercutiendo sólo 30 centavos de costo del trabajo en la conversión, la mayor parte de los restantes 70 centavos podían ser concedidos al consumidor en forma de reducción de los precios. La cuestión era que esta reducción de los costes sólo podía efectuarse si la compañía Ford construía y ponía en funcionamiento una planta industrial grande y eficiente.

La nueva fábrica se construyó en Highland Park para hacer frente a esta necesidad. La producción de los componentes del Modelo T en el emplazamiento de 24 hectáreas, se inauguró al finalizar la primera fase de construcción en la primavera de 1909 (*Ford Times*, abril, 1909). Los nuevos edificios representaban el compromiso explícito de construir más coches, y una porción mayor de cada coche, en el seno de la compañía; en *Ford Times* (julio, 1908), se comentaba que, «en esta planta, se va a fabricar todo lo que incluyan los coches Ford, desde los tornillos hasta la tapicería», objetivo que se consiguió en parte. Según nuestros cálculos, en 1909 se compró un 68% del valor de cada T, y en 1915 el porcentaje comparable había descendido a un 52%. El cambio físico de la proporción del coche construido en la fábrica era con toda seguridad mayor, ya que, en la mayoría de los casos, Ford consiguió reemplazar componentes comprados caros por la conversión interna, más barata, y este cambio de valor amortiguó el cambio de los porcentajes. En la mayoría de los casos, el coste del componente quedó reducido a la mitad rápidamente, en el momento en que el producto se produjo en la compañía y, de forma significativa, los proveedores de Ford fueron incapaces, en general, de equiparar las reducciones de los componentes que seguían viniendo del exterior. Estas cuestiones pueden ilustrarse con comparaciones aleatorias extraídas de los libros de contabilidad del Modelo T correspondientes a abril de 1914 y abril de 1916, en los cuales aparecen los precios externos y se estiman los costes internos. Entre otros componentes, las capotas de hierro, los techos (blandos), el capó y el bobinado pasaron a ser de fabricación interna durante este período, y se estimó en un 54% la diferencia de coste de producción en 1916 con respecto al precio de compra de 1914. Para contrastar con estos resultados, las ruedas, el carburador y las ballestas, que aún provenían de fuentes externas en 1916,

mostraron una reducción de precio de compra por debajo del 20% en dos años.

Al mismo tiempo, el *output* del Modelo T aumentaba rápidamente, a medida que Ford incrementaba la producción interna: la compañía transportó 21 000 coches en 1910, 199 000 en 1913, y no menos de 585 000 en 1916. La necesidad de espacio para albergar el *output* no podía obtenerse simplemente mediante una ampliación de Highland Park. En el otoño de 1912, la compañía anunció una nueva política de descentralización del ensamblaje final en "ramas", de manera que Highland Park pudiera concentrarse en el trabajo vital de la producción de los componentes (*Ford Times*, septiembre, 1912). En la primavera de 1915, la compañía había abierto 24 ramas de montaje en todas las «principales ciudades», y la mayor parte del *output* de Highland Park salió de allí en forma de equipo desmontable (*Ford Times*, abril, 1915). Cuando Ford llevó a cabo la política de recortar los precios al consumo en el mercado continental, la política de descentralización del montaje poseía una lógica propia poderosa. Hasta 1912, el consumidor pagaba un cargo de transporte incorporado en el catálogo de precios de Detroit; los consumidores de la costa Oeste pagaban una prima sustancial de 75 dólares por la distribución al comerciante local. La descentralización del montaje recortó dramáticamente estos costes de transporte; la tasa de transporte por libra de peso de los equipos era bastante más baja que la de los coches ya fabricados (Jones, 1916), y además se facilitaba la posibilidad de cargar más de 20 *kits* de equipo en un camión de transporte que sólo podría albergar 3 coches terminados (*Ford Times*, febrero, 1913).

En términos de los logros de la ingeniería de producción, se obtuvieron resultados heroicos: en 1915, la compañía Ford producía una proporción mayor del coche en la cadena de fábricas nuevas, extendidas por todos los Estados Unidos. Dadas las circunstancias, habría sido comprensible que la compañía hubiera cometido alguna falta en términos de incrementar las horas de trabajo dedicadas a cada coche. Sin embargo, milagrosamente, a medida que Ford fabricaba en masa el Modelo T, iba disminuyendo el tiempo de trabajo a un ritmo que probablemente nunca haya sido igualado en la historia de la ingeniería mecánica. Hemos elaborado una serie continua de horas de trabajo por coche desde 1909 a 1916, relacionando el número total de empleados (en Highland Park y en las sucursales) y los coches transportados desde Highland Park desmontados y consruidos. La serie, basada en los totales de empleo extraídos de los

datos de Nevins, muestra que, desde 1910 hasta 1916, el total de horas de trabajo por coche descendió desde más de 400 a 130 horas; en cinco o seis años, Ford redujo dos tercios el tiempo de trabajo de cada coche. Otra serie, basada en los totales de empleo de *Ford Times*, muestra una disminución aún más espectacular. En cualquier caso, los logros americanos de Ford en los albores del siglo XX sitúan a los japoneses de finales de siglo casi en la categoría de holgazanes. Womack (1990) afirma que, después de 40 años de reducción del trabajo, los japoneses necesitan aún para fabricar un coche la mitad de horas de trabajo más que sus competidores del Oeste.

Nos es útil hacer referencia a Japón, ya que ello nos alerta de hasta qué punto las precondiciones de la reducción de horas de trabajo fueron muy similares en Highland Park y Toyota City. El mayor ahorro de trabajo se realizó reduciendo el trabajo indirecto y funcionando con una proporción muy favorable de horas indirectas y directas por trabajador. Las reducciones del trabajo directo (en el proceso) fueron insuficientes porque el T, al igual que un coche de motor moderno, tan sólo incluía una cantidad modesta de trabajo directo. Los albaranes de costos del Modelo T (Ford Archive: entrada 125) demuestran que, en diciembre de 1913, sólo se incorporaban 61 horas de trabajo directo en un Modelo T, y en febrero de 1916 las horas de trabajo directo se redujeron hasta 37 horas. La reducción de horas de trabajo de Ford fue posible fundamentalmente mediante las reducciones *pari passu* del *input* de trabajo indirecto, muy superior, que mantuvo una proporción de horas de trabajo, indirectas y directas, extraordinariamente favorable. A partir de 1913, la proporción en la Ford era de 2,5:1. A modo de comparación, la proporción equivalente de la fabricación japonesa es actualmente de 4:1 (concretamente la de Toyota es de 1:1) y en las actuales fábricas americanas se aproxima a un 8:1. Sabemos, a partir del trabajo realizado sobre las fábricas japonesas (Williams *et al.*, 1989), que el número de trabajadores indirectos en cualquier compañía se relaciona positivamente con el nivel de los *stocks* en las operaciones de manufactura: en una fábrica con grandes *stocks*, se emplean muchos trabajadores indirectos como almaceneros, transportistas y reposidores de *stock*. Por lo tanto, cabe predecir que Ford dirigía una operación de bajos *stocks*.

La investigación pone de manifiesto esta predicción acerca de los niveles de *stock* de Ford: se mantuvieron casi a niveles japoneses, que son mucho más bajos que los de las empresas industriales mo-

dernas americanas. Si nos centramos únicamente en la compañía, el mejor logro de Ford fue abastecerse del equivalente a las ventas de 6,5 semanas en 1914; constituye más o menos el nivel exacto de provisión de *stock* con el que ha estado funcionando la manufactura japonesa en general, durante los últimos veinte años, y aproximadamente la mitad del nivel de provisión de *stock* de las industrias modernas americanas. La compañía Ford no reduce el *stock* de forma continuada, ni logra en ningún momento la provisión de *stock* de Toyota, que equivale a las ventas de menos de dos semanas. No obstante, este «fracaso» apenas debería sorprendernos dada la naturaleza de las tareas industriales de Ford. Por lo demás, el incremento de la fabricación de los coches dentro de la empresa, elevaría los niveles de *stock*, y la descentralización del montaje condujo inevitablemente a largas líneas de suministro. Estos problemas se agravaron dadas las pronunciadas fluctuaciones temporales de la demanda de coches Ford; se almacenaron determinadas partes en las ramas «durante el otoño tardío y el invierno», de forma que la compañía pudiera enfrentarse a las ventas de la primavera (*Ford Times*, abril, 1915). Por lo tanto, es significativo que, si nos centramos en la fábrica, la ejecución puede compararse con los logros obtenidos por los japoneses. En 1915, Highland Park funcionaba con una provisión de *stock* para 3-5 días de los principales componentes, como los cuadros de chasis o los motores (Arnold y Faurote, 1915:63), y, ya en 1913, se había reducido a escasas horas la acumulación de *stocks* entre los departamentos de producción individuales, y a cero horas en el interior de los departamentos (*Ford Times*, enero, 1913). A modo de comparación, al visitar Toyota en 1988, se fabricaban paneles en serie equivalentes al día y medio requerido, y la acumulación de *stocks* entre el montaje y las fábricas satélites de Toyota y sus proveedores se habían reducido a escasas horas.

Las implicaciones están claras: durante la primera década del siglo, Ford descubrió en Detroit los beneficios que reportaba la llamada «producción con cero existencias», cuya invención se ha atribuido erróneamente a Toyota City durante los años cincuenta. El carácter proto-japonés de los logros de Ford debería poner en tela de juicio la explicación ortodoxa de dichos logros en términos de economías de escala. A la hora de explicar la dramática reducción de las horas de trabajo, el economista observará que el *output* incrementado en treinta veces, a lo largo de siete años, genera inevitablemente nuevas oportunidades técnicas para cualquier compañía industrial: a medida que aumenta el *output*, pueden reducirse las

unidades de horas de trabajo y los costes, sustituyendo capital por trabajo y/o ampliando la división del trabajo smithiana. Si usted desea saber la hora, quizá sea inteligente preguntar a un policía, pero si lo que se pretende es comprender el proceso de manufactura, será insensato por su parte preguntar a un economista ortodoxo. Ello se debe a que el discurso económico maneja un concepto de producción factorial de cajón de sastre, que no especifica los problemas y posibilidades de la manufactura multiproceso. Desde luego, esta afirmación se ajusta al caso de Ford, en el que se dan en cierta medida las dos explicaciones económicas ortodoxas (sustitución de capital por trabajo y división del trabajo) pero en el que se identifican las condiciones necesarias, que no suficientes, de reducción de las horas de trabajo. Al mismo tiempo, las explicaciones ortodoxas no consiguen identificar la dinámica real en Highland Park, donde se realizaron continuas mejoras con respecto al ritmo de trabajo mediante cambios en la disposición.

Ford sustituyó capital por trabajo. La fábrica de Highland Park era, en su momento, la fábrica de automóviles mejor equipada del mundo. En algunos procesos, como en el caso de la fundición, se logró una alta productividad del trabajo poniendo los equipos de producción al alcance de trabajadores semiespecializados (Arnold y Faurote, 1915:327). Como resultado de todo ello, la cantidad de capital por cada trabajador de Ford aumentó constantemente a lo largo del período heroico. El valor bruto de la fábrica y el equipo (excluyendo los edificios) se duplicó más o menos, pasando de 879 dólares por trabajador a 1 606 dólares en 1917. No obstante, no era factible eliminar una gran cantidad de trabajo comprando una línea de máquinas. La tecnología del proceso automático para la fabricación de coches sin la introducción de trabajo (directo) no estaba disponible en ese momento; no se habían inventado aún la línea *transfer* motorizada y la línea robótica integrada. El taller de Highland Park estaba repleto de máquinas herramienta compradas, pensadas por sus fabricantes para un operativo directo por máquina, más el mantenimiento de apoyo y el transporte manual durante el proceso de trabajo. Para perfeccionarse, Ford tenía que aprender a utilizar mejor su equipo. Igualmente, la eliminación de los trabajadores indirectos requería un nuevo planteamiento del manejo de los materiales, cuya única opción no era la inversión en manejo automático.

Si los esfuerzos de Ford estaban dirigidos en parte por las limitaciones de la inversión y lo que ésta pudiera aportar a la firma, lo

mismo podría decirse de la división smithiana del trabajo, que una vez más juega un papel positivo a la vez que limitado. Ford aplicó al ensamblaje de los coches las descripciones de la fabricación de alfileres de Smith. Por ejemplo, en los pistones y en la conexión del conjunto pistón-biela, el tiempo de montaje se redujo a la mitad en el momento en que las operaciones que había desempeñado un solo hombre se subdividieron entre tres operarios y un inspector (Arnold y Faurote, 1915:103). Aun así, la división del trabajo estaba lejos de ser el principio fundamental en la fábrica Ford, ya que se aplicó únicamente al montaje manual. Con respecto al trabajo mecánico inyectado en las piezas del motor, la caja de cambios y el chasis, los ingenieros de Ford pretendieron instaurar con tenacidad, y de forma implacable, el principio contrario, ateniéndose a la combinación de operaciones realizadas en el ajuste o fijación de los materiales. Así, se modificó la fresadora de Ingersoll utilizada en los ejes frontales, de forma que se tomaron dos ejes a la vez, realizándose veinticuatro cortes por cada sujeción (Arnold y Faurote, 1915:166).

Aún más importante, en la manufactura multiproceso, el principio de la división del trabajo se convierte en una fuente de pérdidas y ganancias de productividad. Esta afirmación es especialmente cierta en el caso de un producto complejo como el Modelo T. En 1915-1916, Ford contaba con 5 000 partes del T de fabricación interna, y el trabajo de fabricación y de ensamblaje requería unos cuantos cientos de miles de operaciones diferentes a lo largo del proceso. Por tomar tan sólo un ejemplo, una cubierta de acero prensado de la parte inferior del motor soportaba el cigüeñal y se doblaba como cárter para el aceite; se requerían no menos de 78 operaciones distintas para poder producir esta cubierta de acero prensado (Arnold y Faurote, 1915:82). Además, aunque el turismo T era un coche relativamente ligero, pesaba 550 kg: a modo de comparación, el coche europeo más ligero del momento es el Citroën AX de tres puertas que pesa 635 kg (*Autocar*, 18 de agosto, 1988). Cuando la compañía Ford producía 1 000 coches por día a principios de 1914, transportaba 625 toneladas de metal fuera de la fábrica al día, que habrían sido manejadas muchas veces en las diferentes etapas de la producción. Cuando se trata de un producto pesado y complejo como el T, la desintegración de la producción y el gasto innecesario de trabajo son los corolarios de la manufactura multiprocesos. La fluidez del flujo de producción no podía mantenerse si se desperdiciaba el trabajo a lo largo del proceso, en los paseos o es-

peras, a causa de los desajustes, y el trabajo indirecto añadido sería necesario para manejar los materiales que se iban acumulando a lo largo del proceso.

La ínfima división del trabajo en sí misma no hizo más que incrementar la desintegración de la producción. Por lo tanto, era necesario que Ford respaldara la división del trabajo y la mecanización, introduciendo cambios en la disposición que mejoraran la disposición del proceso y el ritmo de trabajo entre los procesos. Es significativo que la compañía se fijara como objetivo la reducción del tiempo invertido durante el proceso en los paseos y las esperas. Así, en octubre de 1912, *Ford Times* anunció que

cada movimiento innecesario, cada gasto trivial de tiempo por parte de cualquiera de los trabajadores debía ser eliminado. La solución a este problema de los «movimientos innecesarios» de los hombres y las máquinas, posibilita en gran parte que Ford introduzca en el mercado un coche de semejante categoría a un precio tan extremadamente bajo.

La eliminación del manejo indirecto de los *stocks* constituía otro de los objetivos explícitos; un ingeniero superior de la Ford lo expresó en 1913: «el transporte es caro, y todo el trabajo que implica es improductivo» (Bornholt, 1913). El doble objetivo de eliminar el trabajo innecesario dentro del proceso y entre las diferentes etapas del mismo, fue abordado contundentemente, invirtiéndose en equipo de manejo y rediseñando las disposiciones de tal manera que el trabajo necesario en tal progreso recorriera rutas más cortas y directas.

Los informes académicos sobre Ford, desde Nevins (1954), Braverman (1974), hasta Hounshell (1984) y Lewchuk (1987), han hecho hincapié en la línea de montaje de trayectoria móvil que, en un principio, fue utilizada para el ensamblaje de la magneto durante la primavera de 1913, posteriormente aplicada al ensamblaje final durante la segunda mitad del mismo año, y transferida a la producción de diversos sub-ensamblajes como los guardabarros, el eje frontal, la carrocería y el techo. Sin lugar a dudas, la línea de montaje móvil estimuló la productividad a partir de 1913, pero, como ya hemos expuesto anteriormente (Williams *et al.*, 1982), el enfoque centrado en la línea de montaje de trayectoria móvil de Ford carece de sentido y debería revisarse. Con anterioridad a que Ford introdujera la línea en 1913, ya había extraído del coche 150 horas de trabajo; según nuestros cálculos, un 63% de la reducción de horas de trabajo desde 1910 a 1916, y un 70% de la reducción de los costes materiales se

lograron sin el beneficio de las líneas de montaje. Además, la línea de montaje de trayectoria móvil era tan sólo un mecanismo más de la serie de mecanismos de manejo y traslado introducidas en Highland Park a partir de 1910; estos sistemas incluían grúas de puente y un monorraíl aéreo, que jugaban un papel igualmente importante en las diferentes fases de la producción.

La naturaleza y función de los diferentes sistemas de manipulación mecánica pueden extraerse a partir de diferentes números del *Ford Times*. En la primavera de 1915, se habían aplicado extensivamente líneas móviles llevadas por cadenas al montaje final, la carrocería y el acabado; en ese momento la fábrica contaba con 2,4 km de línea móvil que era un transportador de la manufactura y que se utilizaba también para la transferencia (*Ford Times*, abril, 1915). Sin embargo, en el taller, el principal mecanismo de traslado era un monorraíl elevado de 2 km de largo (*Ford Times*, abril, 1912) construido anteriormente; a principios de 1914, este sistema de monorraíl desplazaba 1 400 toneladas de piezas, *en cursos*, dentro, a lo largo y fuera del taller, cada día, hasta el edificio H del montaje final. La distribución a los talleres de los materiales y componentes comprados se realizaba mediante grúas de puente estratégicamente situadas, que jugaban un papel cada vez más importante. Desde el otoño de 1910, el taller principal estaba biseccionado por una zona de grúas de puente y almacenaje de 17 m de ancho y 262 m de largo (*Ford Times*, noviembre, 1910; enero, 1913). Al construirse nuevos edificios de seis plantas (W, X, Y) entre 1913-1914, se situaron dos grúas de puente más estrechas, de 12 m, entre los edificios, de manera que los materiales pudieran trasladarse directamente entre los vagones, y balcones de carga que se situaron en la cara de cada edificio.

La preocupación exclusiva por las líneas móviles de Ford está fuera de lugar porque la filosofía de la compañía no era sólo mecanizar la manipulación de varias maneras, sino también eliminar el traslado y la manipulación siempre que fuera posible, rediseñando las disposiciones de manera que las piezas en curso recorrieran rutas más cortas y directas. La conversión de Highland Park en una fábrica de corto recorrido requería dedicar una especial atención a tres aspectos diferentes: la secuencia de los talleres en Highland Park; la agrupación de las máquinas por orden de uso en cada taller; y el desarrollo de métodos sencillos y directos de traslado en las diferentes fases del proceso. La importancia de los cambios de las disposiciones sin necesidad de invertir, o invirtiendo muy poco, fue

apreciada por los observadores contemporáneos como Colvin, del *American Machinist*, aunque se ha ignorado en posteriores informes académicos centrados en el romanticismo de la línea de montaje móvil. Desde nuestro punto de vista, los cambios de disposición constituyen la dinámica que subyace al proceso de continua reorganización del ritmo de trabajo que reduce dramáticamente la desintegración inherente a la manufactura de multiprocesos, y que genera un ahorro de los requerimientos de trabajo indirecto y directo.

Es difícil establecer generalizaciones sobre la secuencia de los talleres de Highland Park ya que, a lo largo del período entre 1906-1916, la fábrica se ampliaba regularmente y, a excepción del taller de montaje, se utilizaron y reutilizaron los edificios con diferentes propósitos productivos. El plan general de la fábrica en otoño de 1912, indica sin embargo el compromiso por parte de la compañía de situar los talleres de acuerdo a una secuencia lógica (*Ford Times*, octubre, 1912). En ese momento, los talleres de Highland Park estaban dispuestos a lo largo del eje oeste-este, por el que viajaban las piezas en curso hacia el montaje final. Por ejemplo, en el taller mecánico, los departamentos de recorte se hallaban situados en el lado oeste de la grúa de puente principal, y los de montaje del motor y la caja de cambios en el lado este. Un poco más al este se realizaba el montaje final en la planta de abajo; una gran proporción de las partes de la carrocería y subensamblajes se realizaban o almacenaban en los tres pisos superiores de este edificio, antes de que fueran trasladados en los montacargas para el montaje final. Si era lógica la disposición del taller en tres dimensiones, también lo era la disposición minuciosa del interior de los talleres.

La filosofía de Ford en relación a la disposición de los talleres se centraba en la agrupación de las máquinas, colocándolas por orden de utilización. Los visitantes de los talleres comentaban que las máquinas y los trabajadores estaban más apiñados que en otras fábricas americanas. En 1913, Colvin escribió: «No conozco ningún otro lugar en el que haya más trabajadores en el mismo espacio, aunque la fábrica de locomotoras Baldwin pertenece a la misma categoría» (*American Machinist*, 5 de junio, 1913:761). Según nuestros cálculos, 5 500 máquinas herramienta del taller en 1913, contaban con un área de superficie de algo más de 5 m² por máquina, incluyendo los pasillos de acceso y el espacio dedicado al almacenaje entre las fases del proceso. El taller además incluía hornos de aleación y fijación de esmaltes y los depósitos de éstos, ya que la práctica de la compañía en éste y en otros aspectos implicaba la organización de las

máquinas, al margen de su función, de acuerdo a una «secuencia de utilización» (Bornholt, 1913:1276-7). Arnold y Faurote (1915:223) registraron el hecho de que, en la producción de los distribuidores, el horno que producía el bloque del distribuidor de aluminio estaba situado al principio de la cadena en el tercer piso; la fundición fundía piezas al ritmo fijado en el horario del día, y pasaban directamente a las operaciones maquinales necesarias para configurar las cajas ya terminadas, y que llegaban directamente al ensamblaje.

Desde el momento en que se agruparon las máquinas por orden de utilización, se redujeron de forma espectacular los recorridos de las piezas, los niveles de *stock* y el trabajo indirecto. Por ejemplo, el bloque del motor se trasladaba originariamente a lo largo de 1 219 m entre las operaciones definitivas; después de poner en práctica la agrupación de las máquinas y la organización de las mismas por orden de utilización, el bloque sólo se trasladaba a lo largo de 101 m (Arnold y Faurote, 1915:38). Un ingeniero superior de la Ford defendía que la reducción del recorrido de la maquinaria del bloque del motor reducía los *stock* a casi una doceava parte del nivel requerido por la disposición de largo recorrido con las máquinas agrupadas de acuerdo a sus funciones. Además calculó que, cuando la producción ascendía a 1 000 bloques al día, la disposición en corto recorrido suponía un ahorro de manipulación de 480 toneladas de piezas en curso, que habría requerido la dedicación a tiempo completo de 24 transportistas (Bornholt, 1913:1276-7). Además, al agrupar las máquinas se posibilitaba la introducción de mecanismos de transferencia más sencillos y directos entre las fases del proceso como las correderas sometidas a la fuerza de la gravedad. Éstas eran utilizadas junto a las poleas y los bastidores tubulares y de hierro angular, en cualquiera de los procesos intermedios de transferencia en Highland Park. Estos sencillos mecanismos de traslado no sólo eliminaban a los transportistas indirectos, sino que también estimulaban la productividad directa del trabajo y la capacidad de la línea (Arnold y Faurote, 1915:105).

El objetivo y el resultado de las mejoras en la disposición es lo que los japoneses llaman '*kaizen*', que en este contexto hace referencia a las mejoras paulatinas del ritmo de trabajo, que progresivamente extraen trabajo del producto (Williams *et al.*, 1991a). El énfasis convencional otorgado a la línea de montaje de trayectoria móvil en 1913-1914 vuelve a dar lugar a equívocos al sugerir que los cambios fueran introducidos de golpe, de una vez por todas, cuando el éxito real de Ford fue instituir el progreso permanente.

Cualquier análisis detallado de las prácticas de Ford demuestra hasta qué punto los ingenieros de Highland Park no estaban nunca satisfechos con las disposiciones adoptadas y esperaban lograr continuas reducciones de los costes.

El desarrollo de la línea de montaje de trayectoria móvil ilustra por sí misma el compromiso de la compañía, basado en la continua introducción de cambios de disposición, ya que la cadena de montaje final constituyó la culminación de años de experimentación progresiva con métodos de ensamblaje final. Es un error presuponer que, antes de que se introdujera la línea de montaje de trayectoria móvil, Ford pusiera en práctica un sistema poco eficiente de ensamblaje por tramos, en el que un grupo de trabajadores construía el coche entero. En 1911, la compañía utilizaba un sistema de grupos móviles en las primeras etapas del ensamblaje final. Los grupos especializados recorrían una fila de coches y fijaban los mismos componentes en cada puesto; Colvin observó que «cada hombre o equipo hace su trabajo y se traslada a la siguiente posición para repetir la operación» (*American Machinist*, 5 de junio de 1913). En las etapas finales del ensamblaje, la compañía utilizó un sistema de calesas según el cual los coches parcialmente acabados se deslizaban sobre sus ruedas para las sucesivas operaciones (*Ford Times*, marzo, 1914). La idea de la línea de montaje de trayectoria móvil evolucionó a partir de estas innovaciones iniciales. Antes de que se introdujera la cadena, las imágenes de archivo muestran un gancho de tracción a lo largo de la línea sobre la que circulaban los coches con una rueda posterior en un cuadro tensor localizado en el conducto de acero.

La capacidad de Ford, como la de Toyota, de generar continuas reducciones de los costes queda mejor ilustrada considerando el caso del 'motor', o motor más eje de tracción con caja de cambios del T. La reducción de los costes del taller fue un factor fundamental en Highland Park desde 1909 a 1912, ya que el T no podía venderse barato si la fabricación del motor y la caja de cambios resultaba cara. En abril de 1914, Ford fabricaba cada eje de tracción con un coste total de 61 dólares incluidos los materiales, el trabajo y los gastos generales; un logro notable, si consideramos que, en 1914, Ford pagaba casi lo mismo (55 dólares) por comprar una carrocería abierta ligera (*Ford Archive: entrada 125, cajas 1-20*). En 1913-1914, la atención se había centrado en el ensamblaje final, lo que supuso un obstáculo, porque «llegado el momento, descubrimos que hacíamos piezas con mayor rapidez de lo que podían ensamblarse en los coches» (*Klann*, 1955:55). Aun así mantuvieron las reducciones del

coste del eje de tracción; el 'motor', que costaba 61 dólares en abril de 1914, sólo costaba 53,15 dólares en abril de 1916, y más de un 80% de esta reducción de los costes se logró reduciendo los costes internos del trabajo y de los gastos generales (*Ford Archive: entrada 125, cajas 1-20*). Teniendo en cuenta que la compañía partió de un nivel de costes bajo en 1914, el 13% de reducción adicional del costo del motor a lo largo de dos años es un testimonio elocuente de la cultura *kaizen* que regía el interior de la compañía Ford, como lo describió Sorensen con acierto (1956:128): «una organización que experimentaba e improvisaba continuamente para mejorar la producción».

Ford y el estereotipo de la producción en masa

Una vez analizados los logros productivos de Ford, podemos pasar a calibrar la diferencia entre Ford y el estereotipo de la producción en masa. El estereotipo consta de tres elementos, que los partidarios del concepto de la producción en masa esperarían hallar en Highland Park: equipo especializado; trabajadores tayloristas semiespecializados; producto estandarizado. Estos elementos encajan en el estereotipo, reafirmando la presunción de que la fábrica o empresa de producción en masa es rígida e inflexible; su presencia en Highland Park implicaría la incapacidad de la fábrica para producir variedad con facilidad, o pasar de la fabricación de una línea de productos a otra. Defenderemos en esta sección el hecho de que estos tres elementos no se hallaban presentes en Highland Park.

El equipo de producción industrial de Ford constaba de tres elementos de estabilidad, sobre todo en los edificios de Highland Park, y que ponen en tela de juicio la vulgar presunción foucaultiana de que, habitualmente, es tarea fácil elegir formas arquitectónicas apropiadas. Aunque el taller y la fundición estaban albergados en naves de una sola planta, la mayoría de los talleres de Ford se hallaban en edificios fabriles de varias plantas, habituales en Detroit, Berlín y Manchester a finales de siglo. Esta opción convencional no debería sorprendernos ya que el edificio de cuatro plantas y 263 m de largo de Highland Park ya estaba diseñado y en vías de construcción cuando el Modelo T empezaba a producirse en 1908 (*Ford Times*, enero, 1909). Kahn, arquitecto de Ford, era responsable de la audaz estética modernista de las paredes con vidrieras y de la inteligente minucio-

sidad del suministro de servicios por conductos, como la calefacción, el aire comprimido y el gas. También aportó al proyecto la obsesión de la familia Kahn por el hormigón armado; los edificios de varias plantas, con estructuras de hormigón armado, eran muy parecidos a los aparcamientos de coches de varias plantas. El resultado fue un complejo fabril en que el traslado de piezas, a lo largo del proceso, entre las plantas se había convertido en todo un problema, incluso en los edificios de seis plantas de finales de 1913-1914, en los que los montacargas estaban respaldados por grúas de puente de acceso a cada nivel. Al no poderse cortar las enormes plataformas, en 1913-1914 los ingenieros de Ford tiraron las vidrieras de Kahn para poder levantar, subir y bajar los productos por los lados del edificio. Éstos son los antecedentes de una fotografía muy reproducida del descenso de carrocerías del edificio H en John R. Street en 1914; las carrocerías que se arreglaban en el primer piso, se sacaban por rampas desde el edificio al nivel del suelo, donde los chasis terminados salen de la cadena de montaje en la planta de abajo (Ford Archive: PO 242). Este proceso se complementaría con una fotografía nunca reproducida, sacada el mismo año, que muestra cómo las carrocerías compradas, parcialmente acabadas, eran introducidas por las rampas desde un vagón de mercancías en Manchester Street, para rematarlas en el primer piso del edificio W (Ford Archive: PO 5304).

Aunque los edificios de Highland Park introdujeran un elemento de rigidez, la maquinaria utilizada en el interior de los edificios era flexible, en el sentido de que podía re-utilizarse para otros procesos. Ford también utilizó equipo especializado, como la máquina que pintaba automáticamente los ejes traseros (Arnold y Faurote, 1915:308), pero la mayor parte de las piezas de metal de Ford se realizaban en tornos, taladros, fresadoras y prensas hechas en serie, y compradas. Fabricantes como Cincinnati o Ingersoll entregaban una herramienta desmontada, sin la costosa caja de cambios de varias velocidades ni las abrazaderas universales que requiere cualquier taller. Los ingenieros de Ford añadieron plantillas y accesorios que adaptaban (temporalmente) una máquina a una sola tarea. En el *Ford Times* (octubre, 1912), se destacaba que

cualquier buen observador quedará inmediatamente sorprendido ante el número de soportes existentes en los grandes talleres de montaje [...]. La utilización de estos soportes permite que una herramienta corriente pueda adaptarse para realizar un trabajo específico y, por supuesto, es mucho más

barato comprar herramientas simples que tener que hacerlas especialmente para cada caso.

Este tipo de equipo «con un solo propósito» se utilizaba generalmente en otros talleres de montaje americanos de principios del siglo XX, encargados de realizar partes intercambiables; el soporte o fijación garantizaba el intercambio, ya que establecía automáticamente la misma profundidad y el mismo ángulo del corte para cada pieza sucesiva. La posibilidad de intercambio estimuló la productividad, al permitir a Ford eliminar el puesto de ajustador y minimizar la inspección y rectificación de los ensamblajes en su fase final. Además, las herramientas de una sola utilidad tenían otras ventajas adicionales importantes, ya que los ingenieros de Ford podían reutilizar económica y fácilmente el equipo para otros propósitos, cambiando los soportes y los piñones de tracción que fijaban la velocidad de la operación. En el caso del equipo de traslado, este principio de reutilización era aún más importante ya que todas las disposiciones eran provisionales y temporales. La solución propuesta por Ford consistió en construir dispositivos de traslado, como carros, cremalleras y poleas fuera de las secciones normales, que pudieran desmontarse y re-ensamblarse con distinta configuración; las correderas inclinadas, por ejemplo, se hacían a partir de trozos de acero prensado sujetos con tornillos, como las partes de un mecano infantil (Arnold y Faurote, 1915:274).

En este sentido, si el equipo de Highland Park no era especializado, el estereotipo es, sencillamente, falso. Lo mismo ha de decirse de la afirmación de que los trabajadores de Highland Park fueran taylorianos; afirmación que se ha cuestionado desde la bibliografía erudita (por ej., Hounshell, 1984:249-52), pero que se ha repetido hasta la saciedad como si se tratara de una verdad incuestionable. La discrepancia que aquí se plantea entre el estereotipo y la realidad del control del trabajo en Highland Park es algo más sutil, pero las cuestiones que plantea son importantes. Sin lugar a dudas, es cierta la obsesión de Ford por la utilización del trabajo y, más específicamente, al igual que la generación posterior de fabricantes en masa japoneses, por la utilización privilegiada del trabajo eficiente por encima de la utilización del capital. Ello es comprensible ya que el coste (salarial) del trabajo en la fabricación en masa es, habitualmente, muy superior al coste (depreciación) del capital. Según nuestros cálculos, esta desproporción era bastante espectacular en la compañía Ford, cuya depreciación media, entre 1910 y 1916, era de un 5%

de la nómina. Todas las prácticas de la compañía Ford en cuanto al uso de mano de obra y máquinas, iban encaminadas a privilegiar la utilización del trabajo; si, por ejemplo, la compañía tenía un exceso de capacidad en una determinada cadena, Ford prefería cerrar una máquina y salvar el trabajo, más que aminorar el ritmo de todas las máquinas (*American Machinist*, 5 de junio, 1913:761). La cuestión crucial no radica en si Ford estaba o no preocupado por la utilización del trabajo, sino en cómo la compañía garantizaba la consecución de este objetivo.

Ford no utilizaba el aparato formal del taylorismo en Highland Park; la medición de los tiempos ejerció escasa influencia ya que Ford favoreció formas más simples y directas de dirigir la fuerza de trabajo. Dos agentes fundamentales determinaron informalmente el ritmo de trabajo: los capataces establecían y revisaban rutinariamente los promedios de *output*; estos trabajadores podían desempeñar cualquiera de los trabajos de la cadena y suplían regularmente a los trabajadores cuando tenían permisos para ir al servicio; cuando la compañía quería aumentar el promedio de *output* en un proceso concreto, los trabajadores más leales de la compañía, los "marcarrimos", se incorporaban para demostrar que el trabajo podía realizarse con mayor rapidez (Klann, 1955:10). Algunos observadores contemporáneos concluyeron que Ford utilizaba la esencia, que no la forma, del taylorismo; Colvin (*American Machinist*, 1913:149) defendía que el ensamblaje de los ejes posteriores era «una de las proposiciones interesantes que demuestran que se ha prestado mucha atención al estudio del movimiento, se le llame o no por su nombre». Pero, desde nuestro punto de vista, esta interpretación pasa por alto importantes diferencias entre Ford y el taylorismo, a la vez que fracasa a la hora de especificar la naturaleza del régimen del proceso de trabajo de Ford.

El objetivo de los capataces y de los «marcarrimos» no era definir un nivel científico semipermanente, sino incrementar el promedio de *output* de forma continuada. En una fábrica de trabajadores inmigrantes,

la palabra que cualquier capataz debía aprender, ya fuera en inglés, alemán, polaco o italiano, era 'rápido': 'putch, putch prenko' en polaco, 'mach schnell' en alemán y 'presto, presto' en italiano (Klann, 1955:54).

Además, aunque la mayoría de los trabajadores eran semiespecializados, nunca se estableció una separación rigurosa entre ejecución

y concepción. Ford no llevó a cabo ningún programa formal de sugerencias, sino que se fomentaban las sugerencias de los capataces y trabajadores de la línea para las mejoras productivas, teniendo en cuenta que los trabajadores podían aspirar a ascender en caso de que sus sugerencias fueran consideradas de utilidad. Klann (1955:117) nos recuerda la veracidad de lo anterior en el taller de montaje que él mismo supervisó desde 1912 a 1917.

Muchas de las ideas habían sido planteadas por los hombres así como por las personas que supervisaban el trabajo. Muchas eran planteadas por los propios hombres. Les pedías que te las dieran y luego las ponías en práctica. Si funcionaban, se lo agradecías o quizá hacías de él un capataz.

La línea divisoria entre la ejecución y la concepción de las ideas siempre era permeable, habida cuenta de que la Ford era una compañía en crecimiento que carecía de cuadros de gestión profesionalmente cualificados. Muchos gestores de puestos superiores habían sido reclutados de las filas, y el caso de Klann, su carrera ascendente, desde la línea hasta ocupar un puesto superior de gestión, en catorce años, ilustra la posibilidad de un ascenso rápido. Klann ingresó como mecánico en la planta Piquette, de Ford, en 1905; tras una corta estancia en la sala de herramientas, en 1907 pasó a establecer los ritmos, en una u otra sección, antes de ascender a ayudante en el ensamblaje de motores, en 1910; en 1919, Klann era ayudante del superintendente (o segundo al mando) de toda la fábrica de Highland Park.

En términos más generales, el concepto de «taylorismo informal» da lugar a equívocos ya que fracasa a la hora de especificar el carácter cuasi japonés del régimen de control laboral que Ford puso en práctica (Williams *et al.*, 1991a). El régimen de Highland Park impuso dos requisitos generales sobre la fuerza de trabajo: ésta debía ser infinitamente flexible en cuanto a la definición de la tarea a realizar y, al mismo tiempo, tenían que conformarse con la progresiva desespecialización de la mayoría de las operaciones. Los trabajadores de Ford se veían obligados a aceptar interminables cambios en el proceso de trabajo debido a que la flexibilidad de la mano de obra era una condición previa y crucial para la reorganización productiva en ese momento. Las tareas en la sección de montaje se habían ido subdividiendo progresivamente hasta el punto de que, por ejemplo, diferentes trabajadores se encargaban de la pintura localizada de los pernos de sujeción de los lados izquierdo y derecho

del chasis (Arnold y Faurote, 1915:150). En los talleres de montaje, se combinaban las tareas con el fin de crear trabajadores multifuncionales, que, como en Japón actualmente, en ocasiones manejaban más de una máquina. Por ejemplo, en el taller de montaje se colocaron cara a cara algunas máquinas de un solo propósito, de manera que un trabajador pudiera recargar la primera máquina mientras un segundo se dirigía al final del ciclo (*American Machinist*, octubre, 1914).

Con o sin cambios de disposición, la des-especialización era la forma de vida en la fábrica Ford, como lo es hoy en Japón. La desespecialización era más implacable en el ensamblaje final, ya que la compañía comparaba mensualmente los costes de ensamblaje de Highland Park y de las ramas, y se fomentaban métodos de montaje menos costosos mediante la des-especialización. Klann (1955:300) recuerda que cuando los costes de montaje de Highland Park superaron a los de la rama de Kansas City, se trasladó al capataz de Kansas City a Detroit,

decía: «Dios mío, no es que aquí se estén haciendo mal las cosas, sólo que donde yo tengo dos hombres, vosotros tenéis tres. Tengo a tres hombres para colocar las carrocerías y vosotros tenéis cuatro». Quitó a un hombre de su trabajo. Al final, había eliminado de sus puestos a seis o siete hombres, y conseguimos bajar nuestros costes a su nivel.

Bajo este régimen de *kaizen*, mediante la intensificación del trabajo, la prerrogativa de la gestión sobre la fuerza de trabajo era infinita (y tenía que ser así). Como observaron Arnold y Faurote (1915:328),

se estudia a los trabajadores individualmente y se les va cambiando de sitio sin que se atribuyan las causas, según los jefes lo consideren necesario, y no se alza ni una sola voz en contra.

Cualquier trabajador que rechazara las instrucciones era despedido en el acto. No había sindicatos en Highland Park, y el régimen de control del trabajo de la compañía estaba diseñado para evitar la resistencia formal mediante prácticas como el "escaqueo"; la única opción de resistencia que tenía el trabajador individual de la Ford era el abandono de su trabajo. Detroit tenía un mercado laboral externo, y, por lo tanto, esta opción era práctica común, de modo que durante los primeros años de Highland Park, Ford se enfrentó al grave problema planteado por los altos índices de rotación labo-

ral, que alcanzó el 70% en 1913 (Meyer, 1981:162). Los salarios altos, sobre todo el de 5 dólares por día en 1914, constituyeron un intento de resolver el problema. Los 5 dólares diarios nunca constituyeron una opción simplemente económica, sino el primero de los experimentos sociales de Ford, y que posteriormente lo convertirían en un héroe americano. No obstante, los salarios altos cumplían además una función económica en el régimen de control del trabajo de Ford y, a principios de 1914, también tuvieron una base económica coherente. Ford podía permitirse doblar la tasa por hora y ofrecer menos horas de trabajo ya que la compañía había logrado extraer horas laborales de cada coche. En 1909, cuando las ganancias por hora eran de 28 centavos y se invertían 400 horas de trabajo en un T, las nóminas internas eran de 100 dólares por coche producido. En 1915, las ganancias habían ascendido a 55 centavos pero, con tan sólo 125 horas de trabajo en un T, los costes de nómina internos era de sólo 64 dólares por cada coche producido.

La idea de que el Modelo T era un producto estandarizado constituye el último equívoco, que descansa en una serie de concepciones erróneas sobre la naturaleza cambiante del mercado automovilístico americano desde 1910 a 1925, y sobre las posibles vías de respuesta de un fabricante como Ford. El concepto del ciclo vital del producto es resbaladizo, pero es evidente que el coche no era un producto maduro cuando el T fue introducido en el mercado en 1908. Cuando el T ingresó en la producción de volumen en 1909, los coches americanos eran abiertos, a gasolina, se ponían en marcha con manivela y llevaban ruedas de artillería. Cuando en 1927 se agotó el T, los coches americanos ya eran cerrados, eléctricos, se ponían en marcha solos y con neumáticos de baja presión sobre llantas desmontables. Ford no habría sido capaz de mantener su posición en el mercado de coches baratos de haber ignorado estas transformaciones. Sin embargo, la compañía estaba en disposición de responder a los cambios del mercado; Ford podía, o bien incorporar los cambios necesarios en los nuevos modelos regularmente introducidos, o desarrollar y perfeccionar el modelo existente. Al igual que la mayoría de los posteriores fabricantes de coches relativamente pequeños y baratos, de principios de la primera y en la segunda década del siglo, eligió la segunda opción para prolongar la vida del modelo existente. En este contexto, no tiene mayor importancia que el modelo Ford más pequeño de Europa (el Fiesta) haya sido recientemente reemplazado tras haber sido producido durante catorce años, lo que no difiere mucho del Modelo T, que

estuvo en el mercado durante dieciocho años. La diferencia radica en que, como el mercado de coches era tan cambiante alrededor de la primera guerra mundial, Ford tuvo que establecer en Highland Park el compromiso fundamental de perfeccionamiento y desarrollo continuo (y no limitarse a lavados de cara ocasionales). Como resultado de todo ello, el Modelo T de 1926 era, en cuanto a sus partes se refiere, más o menos completamente diferente al T de 1908; ello no debería sorprendernos si consideramos que en 1913 la compañía ya estaba introduciendo más de cien cambios específicos de las partes del T al mes (Ford Archive: entrada 575, caja 5).

La carrocería del T no llegó a estandarizarse ya que el T no era un solo coche sino una gama de coches y furgonetas cambiantes. De 1912 a 1926, todos eran de color negro. Esta restricción de opciones refleja la prioridad productiva que la compañía Ford concedía a los *stocks* bajos; la leyenda dice que la pintura negra se seca más rápido y que los paneles negros de la carrocería podían manejarse y trasladarse más fácilmente. La política de Ford con respecto a las otras partes del diseño de la carrocería estaba encaminada a ampliar el mercado del T, ofreciendo opciones al consumo e innovaciones. La compañía produjo diferentes carrocerías desde el principio; los primeros catálogos de precios ofrecían un descapotable de dos plazas, un coche de turismo de cuatro plazas, y un coche 'de ciudad' cerrado. Desde el momento en que la carga separada con el marco del chasis constituía una parte integral del diseño T, a Ford le resultó barato y fácil desarrollar nuevos modelos de carrocería, aun manteniendo los ya existentes. Los cambios de estilo regulares transformaron el coche de ciudad vertical y cuadrado de la primera década en un sedán, con las extremidades suaves y elegantes, característico de la década de los años veinte, cuyos pasajeros iban sentados con distinción en su interior y no sobre el chasis. A partir de 1910, la gama T incluía una variante de mucho estilo y pequeño volumen, el 'descapotable torpedo', el Corrado o Calibra del momento. Variantes de utilidad, como la furgoneta T de reparto y el camión T, llegaron a su debido tiempo, y a partir de 1914 la compañía ofrecía continuamente en catálogo un chasis descubierto, de manera que los clientes pudieran literalmente acceder a cualquier carrocería que desearan en un Modelo T. Si, potencialmente, la variedad de carrocerías era infinita, también es cierto que, antes de la primera guerra mundial, la gran mayoría de los clientes de Ford elegían coches amplios, abiertos, con carrocerías de fábrica y descapotables; por ejemplo, en abril de 1916, el 97% de los coches

vendidos eran coches de turismo, o descapotables de dos plazas (Ford Archive: entrada 125, caja 6). Ello se debe fundamentalmente a que Ford no revolucionó la fabricación de carrocerías cerradas, cuyo coste de fabricación era de 3 a 4 veces mayor que el de la carrocería abierta (Ford Archive: entrada 125, cajas 3 y 7). Entre 1909 y 1916, un coche de ciudad cerrado costaba siempre 235-250 dólares más que un coche de turismo abierto y, a lo largo de este período, los compradores de coches baratos no estaban preparados para pagar esa prima por una carrocería cerrada.

Es, superficialmente, más plausible defender la idea de que el eje de tracción y el chasis del T fueran estandarizados. Al igual que los 'escarabajos' posteriores, todos los T compartían una identidad característica al mantenerse algunos rasgos mecánicos idiosincrásicos a lo largo de la vida del modelo; en el caso del T, los rasgos identificativos incluían un sistema de refrigeración de sifón térmico, transmisión planetaria de dos velocidades, y dos frenos de rueda exiguos. No obstante, los ejes de tracción y el chasis del T no eran iguales. El chasis siempre se construía de acuerdo a diferentes formas. Los primeros clientes del coche podían, por ejemplo, escoger entre anchos de 56 y 60 pulgadas, mientras que a los posteriores compradores del camión se les ofrecía un conjunto de modificaciones de las funciones como un motor re-situado en un marco de chasis reforzado que portaba un eje trasero de engranaje sin fin. Además, el diseño básico evolucionó a través de innumerables cambios específicos, de manera que, a la hora de encargar el motor o las partes del chasis, era necesario especificar el año de fabricación y el tipo de carrocería. Hacia el final de la vida del Modelo T, Fahnestock (1968:69), el escritor técnico independiente más importante, centrado en el T, establecía a modo de conclusión que «lo fundamental no ha sufrido cambios, pero se han mejorado muchos detalles», veredicto que podría parecer un eufemismo si lo comparamos con el informe del mismo autor (1968:229, 252) sobre el desarrollo de un sistema fundamental, como el sistema eléctrico del vehículo. Se realizaron tres rediseños fundamentales del sistema magnético de encendido a lo largo de los diez primeros años de producción, durante los cuales el coche incorporó también iluminación eléctrica. En 1919, Ford se deshizo del principio magneto y ofreció un coche que, por primera vez, incorporaba una bobina moderna y un sistema de encendido puntual que incluía batería, dínamo y arranque. El último cambio fundamental se realizó en 1922, cuando Ford rediseñó el cableado preformado y todas las cajas de conexiones

eléctricas y los conectores. En términos del diseño, el eje de tracción y el chasis del Modelo T fueron los equivalentes automotores de las innovaciones de George Washington, en su momento.

El Modelo T no se mantuvo en el mercado durante tanto tiempo por ser un producto estandarizado, sino por ser elástico. El éxito continuado, a principios de los años veinte, momento en el que la producción alcanzó los 2 millones de unidades al año, demostró la competencia de Ford a la hora de hacer elástico un diseño básico robusto. No obstante, el proceso alcanzaba su límite porque, al igual que otros productos de la ingeniería mecánica, el Modelo T se hizo más pesado a medida que se rediseñaba y desarrollaba. Las mejoras mecánicas provocaron que un turismo T aumentara de peso, desde 1918 a 1925, de 550 kg a 755 kg, a la vez que la carrocería del sedán, cerrada, por la que los clientes sentían preferencia, aumentó su peso vacío hasta 862 kg (Van Doren Stern, 1955:164-7). El aumento de peso estropeaba el vehículo: el deterioro de la relación potencia-peso sólo podía afrontarse encajando proporciones más bajas de los ejes, lo que a su vez aumentaba el consumo de combustible, el desgaste mecánico, el ruido, las vibraciones y la discordancia. Las necesarias sustituciones se retrasaron, mientras el envejecido Henry Ford intentaba desarrollar una caja de cambios automática y un motor X8 nuevo. El mecánicamente mundano Modelo A de 1927 representaba el resentido reconocimiento de que los refinamientos no podían adaptarse al mercado de masas de costes bajos de los años veinte.

Si el Modelo T era elástico, lo que defendemos implica que la fábrica de Highland Park era flexible sólo hasta cierto punto. Cuando la Highland Park combinaba disposiciones variables con equipo reutilizable y mano de obra adaptable, la fábrica podría haber sido utilizada para producir una amplia gama o mezcla de productos de manufactura pesada. La estrategia de Ford consistió en desarrollar la gama T y, por lo tanto, la compañía nunca explotó este potencial en tiempos de paz, aunque la flexibilidad de Highland Park quedó definitivamente demostrada durante la primera guerra mundial, cuando, «prácticamente, toda la maquinaria de la Ford se desmanteló y se reorganizó para producir material bélico» (Ford Archive: pie de foto PO 2296). El informe que sigue se ha basado en los datos extraídos de *Beyond the Model T*, de Ford Bryan (1990), el único informe publicado sobre este episodio significativo, aunque olvidado; la interpretación es, por supuesto, nuestra.

Para los americanos, la primera guerra mundial sólo duró die-

cinco meses, desde abril de 1917 hasta noviembre de 1918. A lo largo de este breve período, la producción del Modelo T disminuyó más de un tercio, y el margen restante de capacidad en Highland Park fue utilizado para construir un maravilloso surtido de equipo militar: 825 000 cascos de acero, 5 000 motores aéreos Liberty V12 de tecnología punta, aproximadamente 25 series de calderas navales de 2 500 caballos de vapor, turbinas de vapor y reductores, y un tanque de dos toneladas y media con dos motores del Modelo T. Este logro es aún más digno de destacarse si recordamos que, durante este período, Ford abrió una nueva fábrica en River Rouge, que en principio se concentró exclusivamente en la producción bélica. La compañía Ford también incorporó un *input* de diseño sustancial en varios proyectos de guerra, como el caza submarinos 'Eagle' de 182 m cuyo diseño fue enteramente interno y cuyo prototipo fue construido, de hecho, en una grúa de puente en Highland Park, antes de que fuera trasladado a River Rouge, donde Ford planeaba construir, equipar y lanzar los cascos de un lote de más de cien buques.

La naturaleza de la demanda del período de guerra era de tal envergadura que la compañía Ford se vio obligada a dar un difícil giro, pasando de la ingeniería media a la ingeniería pesada. En términos de dimensión y peso, el motor aéreo V12 y la caja de reducción naval eran físicamente mucho más grandes que cualquiera de las piezas incorporadas a un T; el repentino incremento del tamaño y el peso de los componentes creó nuevos problemas de procesamiento y transferencia. Al mismo tiempo, la compañía Ford se tuvo que enfrentar a una espiral de facturación de materiales, especialmente de placas de acero pesadas. Tanto el caza submarino como el tanque eran básicamente ejercicios de fabricación y ensamblaje de acero; el casco 'Eagle' fue construido íntegramente mediante la técnica de corte remachado de placas de acero planas. Como Ford no fabricaba acero, las compras, como porcentaje de las ventas aumentaron de un 54% en 1915 y 1916 a un 75% en 1917 y 1918. Cuando la compañía hubo de enfrentarse a los nuevos problemas físicos que le acarrea la conversión, y se vio financieramente obligada a volver a la antigua práctica de compra, no debería sorprendernos que la eficiencia de la conversión cayera en picado y que la porción del trabajo en el valor añadido se disparara hasta alcanzar niveles de crisis; la porción del trabajo en el valor añadido alcanzó un promedio de un 31% entre 1909 y 1916, antes de dispararse hasta un 61% en 1917, y un 89% en 1918.

Highland Park no era un aparato universal convertible; Ford podía permitirse sacar el material pesado de guerra sólo a expensas de una menor eficiencia de conversión. En el ámbito de la ingeniería mecánica, la flexibilidad productiva no es ni gratuita, ni infinita. Ya hemos comentado este aspecto con anterioridad (Williams *et al.*, 1987) al criticar los románticos informes sobre la flexibilidad de la moderna fabricación robotizada de las carrocerías de automóviles. Cuando de ingeniería mecánica se trata, la consideración verdaderamente relevante con respecto a la tecnología, y respecto a si ésta es obsoleta o moderna, es si pueden cambiarse las instalaciones para la producción a un costo moderado, para fabricar eficazmente un nuevo producto físicamente distinto pero dentro de los parámetros de conversión definidos por el peso, el tamaño, los materiales y los requisitos del proceso del anterior producto. El intento, por parte de Ford, de introducirse en el negocio de las aeronaves bélicas, sugiere que Highland Park se enfrentó con éxito a la prueba importante de capacidad de conversión eficiente.

A finales de 1917, Ford ofreció al ejército de EE UU la construcción de 150 000 aviones de guerra para los Aliados, a un precio de 25 centavos por libra de peso. La oferta fue inmediatamente rechazada, considerándola como una proeza sensacionalista más del "loco de Henry"; el ejército pensó que era imposible fabricar aviones tan baratos. Si se analizan los hechos minuciosamente, es obvio que la oferta de Ford constituía una franca tentativa, muy estudiada, de ocupar el espacio de su fábrica con un producto bélico que podía fabricar eficazmente, extrayendo beneficios. El avión monoplaza de guerra era el producto bélico que mejor encajaba en los parámetros de conversión del Modelo T. En 1918, el reto estaba encarnado en el avión Fokker DVIII: era modesto en cuanto al tamaño y relativamente ligero de peso, con un fuselaje de 6 m de longitud, y 8 m de envergadura, el monoplano de 100 hp pesaba alrededor de 772 kg (excluyendo al aviador, las dos ametralladoras y la munición). En términos de conversión, un avión bélico como el Fokker era un T con alas, con más motor y un chasis más reducido.

La oferta de producir un nuevo producto como éste a un precio de 25 centavos por medio kilo de peso nos da una idea bastante real de los cálculos de conversión de Ford y de sus pretensiones de flexibilidad. La compañía ya se había aproximado a este nivel de eficiencia de conversión en la producción prebélica del Modelo T; en 1916 el coche de turismo T de 550 kg se cotizaba a 360 dólares, y el precio de venta (incluyendo el beneficio de Ford y el margen

del comerciante) era por lo tanto de 33 centavos por medio kilo de peso, que el *kaizen* habría logrado reducir aún más. En este contexto, la oferta de construir aviones bélicos a 25 centavos por medio kilo indicaba la creencia personal de Henry Ford de que sus fábricas podían pasar de fabricar el T a fabricar, con creciente eficacia, cualquier producto de la ingeniería mecánica que compartiera los parámetros de conversión del T.

El fracaso de la emulación de los logros de Ford

Si el concepto "producción en masa" ha suscitado falsas representaciones en lo que se refiere a los logros de Ford, también ha promovido un concepto erróneo en cuanto a la emulación de dichos logros; se ha generalizado la creencia de que la práctica de Ford constituía un modelo ampliamente imitado en América y en otras partes del mundo. Defenderemos en este apartado que la realidad fue bastante diferente; incluso en América, la imitación y transferencia de la práctica de Highland Park fue bastante limitada. La trayectoria de la manufactura americana a partir de la primera guerra mundial estuvo determinada por el hecho de que la mayoría de las firmas, incluyendo la posterior compañía Ford, dieron la espalda a los logros de Highland Park. Sean cuales sean nuestras reservas sobre la historia empresarial americana de Chandler (1962), incluye indirectamente una verdad poderosa: a partir de los años veinte, muchas firmas americanas se preocuparon crecientemente por cuestiones organizacionales y por las formas de cálculo financiero y estratégico, poco relacionadas con el produccionismo expansionista de Highland Park. Cuando las jerarquías directivas y el control financiero reemplazaron a la ingeniería productiva centrada, la General Motors, como corporación, constituía el modelo de éxito durante los años veinte, y había suplantado al concepto de fábrica de Highland Park, característico durante la primera década del siglo.

La idea de la imitación y la transferencia es inmediatamente plausible porque, en 1914, la fábrica Ford de Highland Park era el emplazamiento industrial más famoso del mundo, entre cuyos visitantes se encontraban periodistas técnicos y personajes públicos, directivos e ingenieros de otras compañías. Sin embargo, muchos de los visitantes de Detroit durante la primera década del siglo, como los que viajaron a Toyota City durante los ochenta, se iban con una

comprensión limitada de lo que habían observado, y regresaban a sus puntos de origen para comprometerse en diversas formas de modernización simbólica; al igual que sucede en nuestros días con respecto al fenómeno de la 'japonización', muchos imitadores de Ford estaban condenados a la decepción al aferrarse a los elementos superiores de la práctica manufacturera, considerando que estaban dotados de una eficacia mágica. La compañía Fiat, por ejemplo, construyó una fábrica de varias plantas en Turín [Lingotto], imitando la de Highland Park, sin reparar en que esta forma arquitectónica constituía uno de los problemas a medio resolver de Ford. Para la mayoría de las firmas no americanas, en cualquier caso, la manufactura en masa de Ford era de una relevancia inmediata limitada, ya que servían a mercados nacionales relativamente pequeños. Las firmas americanas que abastecían un mercado continental gozaban de otras oportunidades, pero fueron pocas las que se enfrentaron a la abrumadora presión de la demanda que generó y legitimó el produccionismo de Ford de la primera década.

Ford se enfrentó a una demanda insaciable del T en el mercado, tratándose de un producto que en sus momentos de auge siempre se vendió en exceso. El objetivo era ofrecer un coche de motor robusto y fácil de manejar a un precio bajo. La compañía obtuvo éxito, hasta el punto de alcanzar una posición inatacable en el mercado de coches nuevos y baratos; en 1914 Ford fabricaba el 96% de todos los coches americanos vendidos a menos de 600 dólares. Cuando los coches eran abiertos y las carreteras malas, se daban fuertes variaciones temporales de la demanda. Pero, año tras año, la política de recortes de precios estimulaba un incremento fenomenal de la demanda; la compañía, que transportaba 14 000 coches en 1909, transportó 585 000 coches durante el año fiscal de 1915-1916. El recorte de los costes mediante la reorganización productiva fue tan afortunado que cada coche que salía de la fábrica representaba todavía para Ford un beneficio de 100 dólares, incluso en 1916, cuando un coche amplio T se vendía a 360 dólares. El beneficio consistente con un precio a la baja implicaba el establecimiento de márgenes más amplios; el reembolso de las ventas aumentó desde un 21% hasta un 31% entre 1910 y 1916. Rara vez en la historia de la manufactura en masa ha tenido una compañía un incentivo tan fuerte para establecer un *output* de costes bajos en sus fábricas y, como ya hemos visto, ésta era la actitud de los ingenieros de Ford. Al mismo tiempo, se utilizaron métodos financieros sofisticados para generar flujo de efectivo y beneficios; por ejemplo, Couzen puso en

práctica un sistema financiero que permitía fabricar coches a partir de materiales comprados a crédito de treinta días, y siempre realizaba entregas contra reembolso, de manera que la compañía ingresaba a menudo los recibos antes de pagar a los proveedores (Seltzer, 1928:130). No obstante, entre 1909 y 1916, la producción (de bajos costes) constituía el problema primordial a resolver.

A mediados de los años veinte, la compañía Ford, al igual que otras del sector automovilístico, se enfrentó a una jerarquía más compleja de problemas productivos, financieros y de mercado que establecía unos puntos de intervención, posibles y necesarios, más difusos. Algunos observadores de finales de los años veinte defendieron, haciendo justicia, que el produccionismo continuado de la compañía Ford era anacrónico en este contexto progresivamente más complejo. Seltzer (1928:121) escribió justo después de la introducción del Modelo A:

quizá, los enormes recursos materiales y técnicos de la Ford Motor Company habían estado dirigidos durante demasiado tiempo única y exclusivamente a aumentar y perfeccionar su organización manufacturera. Se prestó una atención escasa en exceso al carácter cambiante del mercado automovilístico durante los últimos años.

La compañía Ford siempre había prestado mucha atención a la distribución, pero, llegados los años veinte, la General Motors utilizaba ya técnicas de mercadotecnia para ajustar las características del producto a la demanda de los consumidores: ello constituía una reacción necesaria y funcional para las empresas que se enfrentaban a pautas de la demanda más frágiles y/o complejas. El veredicto de la historia confirma las intuiciones de los contemporáneos sobre los límites del produccionismo simple; la lección que bien podría aprenderse del caso del Modelo T, como el del 'escarabajo' de Volkswagen, es que la acertada producción de un coche popular es pasajera, y constituye una fase más dentro del desarrollo de la sociedad motorizada. Kuhn (1986) afirma que, a mediados de los años veinte, Ford tenía un *output* fijo, y los coches de segunda mano, baratos, y el desarrollo de coches cerrados más sofisticados y potentes minaban su participación en el mercado. En el plazo de diez años, la compañía Ford había dejado de ser un ejemplo admirable para convertirse en un cuento aleccionador.

No obstante, la aclaración de este punto no explica por qué se perdieron muchas de las innovaciones del producto que se desarro-

llaron en Highland Park durante los cincuenta años posteriores a 1920. A finales de los años setenta, cuando los ingenieros americanos, como Schonberger (1980), visitaron las fábricas japonesas, observaron por primera vez las nuevas prácticas manufactureras japonesas, que eran (al menos parcialmente) redescubrimientos independientes de las prácticas desarrolladas en Highland Park. Se podrían incluir en la lista de redescubrimientos: la modificación barata del equipo universal, la agrupación de las máquinas, por orden de uso, una producción *pull through*, niveles bajos de *stock*, y trabajadores multifuncionales que operan en una cultura *kaizen* de tipo fordiana, mediante el cambio de las disposiciones y la desespecialización. Cabe recurrir a una variedad de factores externos e internos para explicar la pérdida de competencia productiva que sufrió América. Desde un punto de vista externo, haríamos hincapié en las condiciones institucionales y en la presión de las corporaciones públicas a la hora de obtener beneficios para los accionistas; Ford emancipó de manera única a su compañía de estas presiones comprando las partes de sus accionistas y renunciando a los préstamos bancarios, de forma que la compañía, de propiedad familiar, gozaba —para bien o para mal— de libertad para ejercer sus propias prioridades produccionistas. Desde un punto de vista interno, consideraríamos que la transferencia de práctica manufacturera de Highland Park nunca fue clara debido a que la tarea manufacturera de la fábrica de Ford sufrió una simplificación artificial, y debido a que la compañía Ford nunca consolidó sus logros en forma de la sistematización de las técnicas de dirección que pudieran adoptar sus proveedores y sus competidores. La labor manufacturera de Ford se simplificó artificialmente debido a que, durante casi veinte años, desde 1908 a 1926, la compañía produjo versiones desarrolladas del eje de tracción y del chasis. Desde una perspectiva cuantitativa, la filosofía de la elasticidad del diseño requería muchos cambios, posiblemente tantos como si la compañía hubiera producido una variedad cambiante de modelos distintos del T. Sin embargo, la cualidad de los cambios era diferente y característica siempre y cuando la compañía persistiera en la elasticidad del T. Los necesarios cambios del diseño eran habitualmente poco sistemáticos y acumulativos ya que las partes del T con características antiguas fueron reemplazadas por nuevas partes del T. Por supuesto, la compañía se veía obligada a comprar o fabricar las partes viejas para las posibles ventas de repuestos. Pero, en la práctica, nunca supuso un problema fundamental ya que el negocio de recambios de Ford era relativamente modesto; entre 1910 y 1916,

el 91% de la facturación de la compañía provenía de la venta de coches nuevos. A lo largo de casi veinte años, Ford no se vio obligado a producir una gama cambiante de motores y chasis, de diferentes dimensiones y características; los ingenieros de la compañía fueron capaces de trabajar en la labor de perfeccionamiento de la manufactura por procesos múltiples sin que se dieran cambios regulares.

La instauración del ciclo alcanzó considerable importancia en Highland Park. El mecanizado de las partes del motor y de la caja de cambios implicaba una multiplicidad de operaciones secuenciales en las cuales uno de los límites cruciales de la eficiencia del rendimiento total era la cantidad de tiempo improductivo que la compañía gastaba a la hora de sujetar con abrazaderas las piezas en cada fase del proceso. Colvin explica con claridad, en su informe sobre el taller, en 1913-15, que la instauración de los tiempos del ciclo se había reducido de diferentes maneras; sería conveniente añadir el hecho de que la mayoría de estas técnicas han sido redescubiertas por la manufactura japonesa desde entonces. Ford utilizó lo que los japoneses han dado en llamar abrazaderas rápidas de 'un toque' (*American Machinist*, 1915:971) y, generalmente, prefería la ubicación gravitacional sobre planchas de acero (*American Machinist*, 1915:1059): tanto el mecanizado de cilindro como el de bloque se iniciaron con la perforación de los agujeros para tornillos que proporcionaban puntos de localización cuando las planchas gravitacionales se encajaban con las clavijas de acero (*American Machinist*, 1913:841). Ford también desarrolló las 'herramientas múltiples' de forma que pudieran realizarse varios cortes en cada sujeción; para la producción del bloque del motor, las fresadoras se montaron con ingenio para el 'doble fresado', de los techos y los laterales, colocándose en primer lugar los cortadores verticales, seguidos de los horizontales (*American Machinist*, 1913:843). La compañía desarrolló también accesorios que permitían a cada máquina cortadora terminar muchas piezas de una sola pasada; las fresadoras y afiladoras tocaban de 15 a 30 bloques de motor de una sola pasada y, cuando se trataba de piezas pequeñas como el levantaválvulas, se afilaban no menos de 104 piezas en cada pasada (*American Machinist*, 1913:227).

Al mismo tiempo, el cambio no constituía un problema serio en Highland Park. La manufactura era de tal envergadura que en los talleres rara vez se perdía tiempo, ya que las máquinas herramienta se ajustaban para procesar una pieza de diferente tipo y dimensión. Sólo fue necesario introducir cambios en un número reducido de

máquinas, como las cinco prensas Bliss, de 900 toneladas, que funcionaban en tándem; en esta línea, se cambiaban regularmente los moldes de manera que las prensas pudieran producir series de paneles diferentes, como los cárteres o estribos (*Ford Times*, junio, 1913). No obstante, en el contexto del taller de Highland Park, estas máquinas eran poco frecuentes, al ser de acción rápida; el ritmo de trabajo de la línea de prensa pesada era de cinco golpes por minuto (*American Machinist*, 1914:49), es decir, no mucho más lento que el ritmo de seis o siete golpes por minuto, característico de un taller de prensa moderno (Williams *et al.*, 1991a). Por otra parte, generalmente, el taller estaba equipado con cortadoras movidas por bandas, 'para un solo uso', cuyos ritmos eran sustancialmente más largos que los del equipo moderno de control numérico o de control numérico por ordenador; los ritmos se prolongaron en concordancia con la decisión de Ford de aminorar las máquinas para reducir el desgaste de las cortadoras y de las fresadoras. Ford tenía capacidad para generar un volumen de producción cada vez mayor en el taller. Por lo tanto, los requisitos de su manufactura y las características de la tecnología disponible se acomodaron, doblando las máquinas idénticas que procesaban continuamente una parte.

Fue posible (y aún lo es) realizar dos lecturas distintas de la práctica del taller de Ford. Una lectura imaginativa lo consideraría como un ejemplo singular de reducción del tiempo improductivo, mediante técnicas de montaje rápidas que podrían adaptarse a otros ámbitos para reducir el tiempo dedicado a la transferencia. La lectura literal haría hincapié en el hecho de que el modo de manufactura de Ford era inusual, y que por lo tanto su práctica aportaba escasas lecciones a los talleres que se enfrentaban a los problemas generados por la transferencia. Esta segunda interpretación literal parece haber triunfado en la manufactura americana de los años veinte. Las compañías como la General Motors, que producían series de modelos cambiantes, utilizaban altos niveles de *stock* para disimular los problemas no resueltos en torno a la transferencia; a lo largo de los años veinte, la General Motors funcionaba con *stocks* iguales a las ventas de siete semanas. Esta clara diferencia de ejecución es especialmente interesante, ya que las compañías como la General Motors intentaban adoptar la competencia productiva de Ford, reclutando trabajadores expertos de esta compañía; durante los años veinte, Knudsen, que había supervisado las ramas de montaje de Ford antes de la primera guerra mundial, dirigía el creciente volumen de distribución del Chevrolet. Si los ejecutivos enérgicos

y competentes, como Knudsen, eran incapaces de reproducir los logros de Highland Park fuera de la compañía, cabe concluir que la aplicación de los métodos de Ford era bastante difícil. Dicha dificultad no es muy sorprendente si tenemos en cuenta que los descubrimientos se basaban en una ruptura con los conocimientos de gestión existentes, y que nunca se consolidaron en un cuerpo de técnicas de gestión transferibles.

La ruptura con el cuerpo existente de conocimientos de gestión era bastante explícito porque a Henry Ford no le gustaban las formas fijas de organización corporativa, y rechazaba todas las formas aprobadas de cálculo de gestión. Henry cultivaba el personaje del 'mecánico Yankee' y empleaba ingenieros de producción rigurosos en una organización, centrada en un proyecto, plana e informal. En Highland Park, la organización no figuraba en tablas establecidas y eran escasas las categorías formales; Ford no compartía la moderna preocupación americana de definir quién es responsable de qué y quién informa a quién. A menudo los empleados que habían trabajado para la compañía durante algunos años se manifestaban confusos con respecto a la categoría y la responsabilidad de los altos cargos. Así, un diseñador de herramientas de la compañía a duras penas podía definir las funciones de Martin y Sorensen, catalogados como 'superintendentes de la fábrica' y 'auxiliar del superintendente' en las fotografías del despacho de Ford: «Creo que se reconocía a Martin y a Sorensen a la par, aunque nunca lo tuve muy claro» (Pioch, 1955). Un metalúrgico de Ford, que se incorporó a la compañía en 1915, acertó a dilucidar que Martin era «el hombre realmente a cargo de la manufactura», aunque no acertó a establecer las responsabilidades de sus dos ayudantes, Sorensen y Avery, «que yo sepa no estaban asignados a zonas concretas» (McCloud, 1955:8).

Igualmente sorprendente resulta el rechazo por parte de Ford hacia todas las formas existentes de cálculo de gestión, sobre todo de la contabilidad de los costes. Una vez más, ello era reflejo de los puntos de vista personales de Ford de que «no eran necesarios muchos contables para los gastos generales» (Hutchins, 1957:23). En 1919 la empresa de contabilidad Thompson and Black recomendó la ampliación del departamento de contabilidad y poco después se iniciaron las obras para el nuevo edificio que albergaría dicho departamento ampliado. Cuando Ford lo descubrió ordenó personalmente al contratista que rellenara los cimientos alegando que 'no necesitamos ningún departamento de gastos'. La compañía consiguió un sistema de costos ante la insistencia del gobierno americano

durante la primera guerra mundial, cuando Ford se convirtió en un contratista de Defensa (Husen, 1955:7). Antes de eso, sólo contaban con un sistema de costes del producto muy rudimentario, que fundamentalmente servía para las entradas en el registro financiero. En 1914, cuando la compañía tenía 13 000 empleados, el departamento de costes incluyó tan sólo ocho empleados, de los que tres eran taquígrafos (Husen, 1955:8-9). La razón por la que resultaba pertinente un departamento de costes así de reducido residía en que, como en la moderna compañía japonesa, el control de la producción de Ford se basaba en medidas físicas, directas y sencillas. De hecho, la fábrica estaba programada sobre la base de un límite de producción diario; Colvin observó que, en el taller, «cada máquina tiene asignado un *output* diario: cada capataz recibe un programa diario del trabajo que debe producir su departamento» (*American Machinist*, 5 de junio, 1913:761). A su vez, Husen (1955:8-9) nos recuerda que las comparaciones de los costes no se utilizaron jamás como base para un control de la producción de un día por otro: «el capataz comparaba la producción real de cada empleado con el número de piezas establecidas como objetivo». Los beneficios de los objetivos más amplios fijados por el sistema *kaizen* se medían de una manera muy simple, en términos físicos y financieros, calculando los ahorros de tiempo de trabajo, y, posteriormente, después de aplicar el ritmo por hora, el ahorro se expresaba en términos del coste de trabajo. Las entrevistas que realizamos en 1988 con los jefes de los talleres de Toyota (Williams *et al.*, 1991a) se asemejan a las explicaciones de Klann (1955:145) con respecto a la manera en que estas medidas se ponían en práctica cuando supervisaba el ensamblaje del motor en Highland Park:

al emprender el trabajo marcábamos el número de hombres presentes en el taller. Marcábamos también el número de horas que trabajaban. Dividíamos a los hombres entre el número de motores creados, a x horas por motor. Observábamos el coste al minuto.

Los métodos informales de organización y de cálculo directo eran muy efectivos pero también tenían sus limitaciones. Cuando los ingenieros interrumpían las técnicas de gestión existentes, al contrario que en la posterior generación de japoneses, nunca institucionalizaban sus descubrimientos en una serie de técnicas que podrían regular las operaciones de Ford y que podrían aplicarse en otras

fábricas de proveedores y competidores. El fracaso a la hora de institucionalizar es obvio en el caso del control del *stock*, ya que Ford nunca desarrolló un sistema de regulación. La reducción del *stock* era una reacción improvisada, en la línea de la dinámica general de Highland Park. Los niveles de trabajo en la fábrica durante el proceso fueron reducidos mediante disposiciones de corto recorrido, tratándose como se trataba de una fábrica que luchaba por enfrentarse a la demanda y abrir espacios para otras máquinas. Arnold y Faurote (1915:63) explican que, originariamente, la fábrica de Highland Park se planificó con la intención de que funcionara con una cobertura de *stock* para 25 días, pero, ya en 1915, la compañía funcionaba de hecho con un *stock* de 3 a 5 días. La compañía había aprendido a vivir con una escasez de *stock* permanente, creando la función de 'repositor de piezas', responsable de obtener suministros de lotes de las partes, y que se llevaban inmediatamente a los procesos que se quedaban escasos. Esta falta de sistematización servía para mantener la producción con niveles bajos de *stock* siempre y cuando la demanda insaciable llevara a buen término más *output*, pero encubría una debilidad básica. Ford carecía de técnicas o sistemas de regulación para poner en rigor los bajos niveles de *stock* en una empresa que se enfrentaba a una demanda debilitada; si disminuía la presión de la demanda, los *stocks* aumentarían hasta el nivel que pudiera adaptarse entre los procesos y en el almacenamiento al margen de la línea.

El incentivo de Ford para promover la transferencia se vio reducido porque, al contrario que en la fabricación en masa moderna japonesa, la compañía no estaba interesada en mejorar la competencia productiva de sus proveedores. Ya hemos expuesto anteriormente que la política de Ford con respecto a los componentes consistía en reducir los costes mediante la exclusión de los proveedores ineficientes e introducir el trabajo en el interior de la fábrica. De hallar un proveedor eficiente, la compañía intentaba internalizar los beneficios, como en el caso de Keim Mills, una compañía de New Buffalo que abastecía a Ford de prensas de acero. En 1911, Ford adquirió Keim Mills y poco después trasladó por ferrocarril las prensas y los trabajadores clave hasta Highland Park, convirtiéndose en el núcleo del departamento de prensa de Ford. Después de la primera guerra mundial, se intensificó la política de internalización con la construcción de una nueva fábrica en Rouge, que no tardó en suplantarse a la de Highland Park. A continuación pasaremos a defender el hecho de que el desarrollo de Rouge selló el destino

del experimento precario y poco consolidado de Highland Park, ya que Rouge se atenía a nuevos principios de producción en masa.

Rouge representaba la realización de la antigua política de fabricar la mayor parte del coche en el seno de la fábrica. Después de la primera guerra mundial, el emplazamiento de Rouge, 60,75 hectáreas, se desarrolló originariamente como planta de conversión que suplía la manufactura y el ensamblaje de las ramas de Highland Park; en Rouge se transformaba mineral de hierro, carbón y madera en piezas fundidas y tablas para los suelos. La transferencia de muchos de los departamentos de Highland Park a Rouge en 1925, y el inicio de la producción de acero en 1926, marcan el momento en el que Rouge se convirtió en la primera planta de coches integrada. Ford fabricaba todo, desde el acero y el vidrio hasta el simlicuero, en una fábrica en la que las materias primas se suministraban al puerto y los coches acabados salían por el otro extremo de la fábrica. Obviamente, ello agotó la posibilidad de seguir reduciendo los costes mediante la sustitución de los proveedores ineficientes; ya no era posible recortar el precio del coche fabricando una porción mayor del coche dentro de la fábrica. Ford incluso había llegado a controlar directamente el precio de los materiales, ya que los barcos y las vías férreas de la compañía transportaban los materiales de las minas, fábricas y plantaciones de propiedad de Ford hasta los muelles y apartaderos de Rouge.

Ford únicamente podría seguir una trayectoria de reducción de los costes si la compañía perfeccionaba y desarrollaba las técnicas de reducción de los costes de la fabricación en masa. Los ingenieros de producción de Rouge reaccionaron ante el desafío construyendo la primera fábrica mundial interconectada; todos los problemas de la transferencia de trabajo se resolverían utilizando transportadores y cada operación de manufactura (incluyendo la fabricación de acero y vidrio) se realizaría continuamente sobre una serie de transportadores interconectados. En términos de la técnica de manufactura, Rouge representaba el triunfo del transportador por encima de todas las otras formas de manipulación de los materiales; a mediados de los años veinte, los transportadores de Rouge alcanzaban 43 km (Nevins, 1957). A modo de contraste, Highland Park utilizaba una gama variada de mecanismos de manipulación y, al mismo tiempo, intentaba eliminar dicha manipulación de forma que se redujeran los kilómetros de recorrido del transportador. Durante la etapa final de desarrollo de Highland Park, a partir de 1922, el sistema transpor-

tador más largo era el transportador 'árbol de navidad' que tenía un recorrido de 5,63 km desde la fundición, y a través del taller hasta el ensamblaje final (Klann, 1955:157-61).

Es un error suponer, como Hounshell (1984: cap. 7), que el sistema de manufactura desarrollado en Rouge tuviera una capacidad limitada para la transferencia del producto. La interrupción de la producción durante seis meses en 1927, cuando se realizó la transferencia del Modelo T al Modelo A en Rouge, fue provocada en mayor medida por la toma de decisiones, cada vez más arbitraria, de la organización Ford, que por la inflexibilidad productiva de la fábrica Ford. Cuando se interrumpió la producción del Modelo T en mayo de 1927, la compañía aún no había ordenado la nueva preparación de las máquinas herramienta, ni construido los prototipos, y ni siquiera había terminado el diseño de la reposición. Bajo estas circunstancias, la transferencia del T al A tuvo lugar con una fluidez y rapidez notables, en parte porque se mantuvo con éxito la reutilización de las máquinas herramienta de un solo uso; se reutilizaron no menos de tres cuartas partes de las máquinas herramienta del T para la producción del A (Hounshell, 1984:293). El problema real radicaba en que Rouge constreñía la mejora del proceso. El sistema de transportadores interconectados se diseñó para poder establecer los objetivos y resultados *kaizen* automáticamente, en toda la fábrica, cada vez que se aceleraban las bandas. No obstante, los beneficios de esta medida eran más hipotéticos que reales ya que dependían de los virtuosismos de la ingeniería de producción a la hora de mantener en pie y en funcionamiento todo el sistema, y de las condiciones externas impuestas por un mercado que absorbiera el incremento del *output*. Aun pudiéndose dar el caso de que Ford resolviera el problema interno, la compañía no podía reducir los imperativos externos, que ejercieron su efecto desde el momento en que el Chevrolet se convirtió en una fuerza mayor en el mercado de los coches baratos. Mientras tanto, el sistema Rouge de manufactura interconectada convirtió al proceso único, dialéctico, *kaizen*, en obsoleto. El objetivo de las mejoras del proceso único careció de sentido desde el momento en que los procesos se movilaron a un ritmo uniforme, y el instrumento del cambio de las disposiciones fue excluido por un sistema de transportadores según el cual los transportadores individuales estaban dedicados por completo a la transferencia de materiales y componentes concretos. En cada uno de los casos, el diseño de la banda y sus guías implicaba un material o componente con características y dimensiones específicas. Paradó-

jicamente, la disposición de Rouge quedó fijada por sus cadenas eternamente móviles.

La utilización generalizada de transportadores generó, sin lugar a dudas, un ahorro de los costes de una vez por todas; eliminó el gasto del trabajo de los transportistas, y la cantidad de energía necesaria para mover las bandas era bastante modesta. Asimismo, esta tendencia puso fin para siempre a la dinámica de continuas mejoras tan características de Highland Park e inauguró la degeneración de la fabricación en masa occidental, que continuó su trayectoria a medida que otras compañías automovilísticas imitaban la forma integrada, si bien no la sustancia interconectada, de Rouge, en fábricas como la Volkswagen Wolfsburg, que cabría representar como una Rouge con 'pulmones'. Es significativo que los principales fabricantes de coches japoneses posteriores a la segunda guerra mundial intentaran poner en práctica el ideal de producción de flujo continuo, de forma diferente a través de un sistema que no estaba verticalmente integrado.

Conclusión

Los conceptos de producción en masa y fordismo (como sus opuestos: la especialización flexible y el posfordismo) fueron diseñados para hacer frente a un imperativo metateórico más que a una necesidad empírica. Desde nuestro punto de vista, representan la continuación posmarxista de la tradición marxiana de interpretar la génesis y la resolución de la crisis económica y política en los países capitalistas avanzados; estos conceptos permiten a una sección de la intelectualidad conservar la forma del discurso marxista, cuya sustancia es hoy en día inaceptable. No obstante, la discrepancia entre la teoría y los hechos se ha convertido en motivo de creciente vergüenza para los protagonistas intelectuales de los conceptos como «producción en masa». Recientemente, han intentado racionalizar la discrepancia argumentando que sus conceptos organizativos «son modelos tipo ideales más que generalizaciones empíricas o hipótesis descriptivas de las firmas o sectores individuales y de las economías nacionales». Hirst y Zeitlin (1991:5) defienden la especialización flexible en estos términos, mientras que Teague (1990:42) utiliza más o menos la misma formulación en defensa de la teoría de la regulación, cuyo «propósito radica en [...] elaborar tipos o marcos

ideales que puedan utilizarse para evaluar o investigar el desarrollo económico». Una vez inmunizada la teoría contra posibles refutaciones, es posible hacer dos afirmaciones: primero, se afirma que conceptos como «producción en masa» y «fordismo» nos proporcionan una base positiva para investigar el terreno de la manufactura (Teague, 1990:50); en segundo lugar, se afirma que el alcance de la variación empírica de los casos representa un híbrido de elementos de producción en masa y sus opuestos (Hirst y Zeitlin, 1991:5).

Nuestra investigación sobre Ford nos plantea preguntas sobre la coartada del tipo ideal y destruye la presunción fácil sobre el carácter fructífero de la investigación basada en conceptos como «producción en masa» y «fordismo». La enorme separación entre los logros de Ford y los conceptos de producción en masa y fordismo es un problema obvio. Al fin y al cabo, el Ford T es un caso clásico de producción en masa y generalmente se supone que la práctica de Ford representa la apoteosis de sus características identificativas. Cabría recordar una analogía a partir de la experiencia de su generación anterior de científicos sociales. Para los no weberianos, las discrepancias entre la «ética protestante» y la vida de Benjamin Franklin constituían la evidencia que dañó la estructura del tipo ideal. De no darse la apoteosis, y no encajar el caso clásico, aquellos que no hayan invertido su capital intelectual en la estructura se preguntarán con razón cuál es el objetivo de dicha estructura.

Al mismo tiempo, es difícil constatar que el concepto de producción en masa puede proporcionarnos una base fructífera para seguir investigando la teoría o historia de la manufactura. En términos teóricos, ello se debe a que la producción en masa nos distrae con insustancialidades e irrelevancias y, al mismo tiempo, fracasa a la hora de identificar la fuente de la reducción dinámica de costes en rasgos como los cambios de las disposiciones y la producción de un bajo nivel de *stock*. Los investigadores preocupados por la producción en masa y sus híbridos, literalmente no sabrán cómo encauzar su análisis a la hora de investigar las empresas y las industrias. En el ámbito de la investigación histórica, el concepto de producción en masa es igualmente engañoso, ya que promueve una falsa periodización y elimina importantes cuestiones sobre la continuidad y la discontinuidad. Los investigadores centrados en la producción en masa no podrán plantearse las importantes preguntas en torno a las condiciones bajo las que la difusión de la práctica de flujo continuo de Ford fracasó, ni sobre cómo aparentemente los

americanos perdieron el arte de la intervención productiva entre 1920 y 1950, antes de que se redescubriera en Japón.

Por todas estas razones, la vigencia de la idea de la producción en masa pertenece a una época pasada. Nuestras recientes investigaciones, realizadas en Japón y en la Ford, demuestran que una serie de problemas importantes sobre la lógica y el desarrollo de la manufactura están abiertos a la investigación; aunque no de la mano de los que se aferran a la simplista organización de conceptos tales como la producción en masa.

Agradecimientos

Quisiéramos mostrar nuestro agradecimiento a Cynthia Read-Miller y al siempre solícito equipo del Archivo del Henry Ford Museum de Detroit que nos ayudaron en la investigación del Archivo. La Woodward Manchester Corporation nos concedió permiso para revisar el edificio semiabandonado de la fábrica de Highland Park. También estamos agradecidos al profesor David L. Lewis y a Ford Bryan por sus recomendaciones y estímulos hacia nuestro proyecto de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abell, O. (1915), «The Making of Men, Motor Cars and Profits», *The Iron Age*, 7 de enero, pp. 33-41.
American Machinist (1913-1915), varios números.
 Arnold, H. y Faurote, F. (1915), *Ford Methods and the Ford Shops*, Nueva York, Engineering Magazine Co.
Autocar (1988), 18 de agosto.
 Bornholt, O. (1913), «Placing Machines for Sequence of Use: The Frucking Involved when Machines are Grouped by Classes», *The Iron Age*, 4 de diciembre, pp. 1276-1277.
 Braverman, H. (1974), *Labour and Monopoly Capital*, Nueva York, Monthly Review Press.

- Bryan, F. (1990), *Beyond the Model T*, Detroit, Wayne State University Press.
 Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge (Mass.), MIT Press.
 Fahnestock, M. (1968), *The Model T Ford Owner*, Arcadia (California), Post Motor Books. Reimpresión de *Ford Owner*, 1922-1926.
Ford Times (1908-1916), varios números.
 Hirst, P. y Zeitlin, J. (1991), «Flexible Specialisation versus Post-Fordism», *Economy and Society*, 20, 1, pp. 1-30.
 Hounshell, D. (1984), *From the American System to Mass Production*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
 Husen, O. (1955), *Oral Reminiscences*, sección de historia oral, Detroit, Archivo Ford.
 Hutchins, D. (1957), *Oral Reminiscences*, sección de historia oral, Detroit, Archivo Ford.
 Jones, E. (1916), *The Administration of Industrial Enterprises, with Special Reference to Factory Practice*, Londres, Longmans.
 Klann, W. (1955), *Oral Reminiscences*, sección de historia oral, Detroit, Archivo Ford.
 Kuhn, A. (1986), *GM Passes Ford*, University Park (Pennsylvania), Pennsylvania State University Press, 1986.
 Lee, E. (1957), *Population Redistribution and Economic Growth in the United States, 1870-1950*, Filadelfia, American Philosophical Society.
 Lewchuk, W. (1987), *American Technology and the British Vehicle Industry*, Cambridge, Cambridge University Press.
 McCloud, J. (1955), *Oral Reminiscences*, sección de historia oral, Detroit, Archivo Ford.
 Meyer, S. (1918), *The Five Dollar Day*, Albany, State University of New York Press.
 Murray, R. (1988), «Life after Henry (Ford)», en *Marxism Today*, octubre, pp. 1-13.
 Nevins, A y Hill, F. (1954), *Ford: The Times, the Man, the Company*, Nueva York, Scribner and Sons.
 Nevins, A. y Hill, F. (1957), *Ford: Expansion and Challenge, 1915-33*, Nueva York, Scribner and Sons.
 Pioch, W. (1955), *Oral Reminiscences*, sección de historia oral, Detroit, Archivo Ford.
 Piore, M. y Sabel, C. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Nueva York, Basic Books.
 Schonberger, R. (1980), *Japanese Manufacturing Techniques*, Nueva York, Free Press.
 Seltzer, L. (1928), *A Financial History of the American Automobile Industry*, Nueva York, Houghton Mifflin.
 Sorensen, C. (1956), *My Forty Years with Ford*, Nueva York, W. W. Norton.
 Teague, P. (1990), «The Political Economy of the Regulation School and

- the Flexible Specialisation Scenario», en *Journal of Economic Studies*, vol. 17, núm. 5, pp. 32-54.
- Van Deventer, J. (1923), «Ford Principles and Practice at River Rouge», en *Industrial Management: the Engineering Magazine*, enero, LXV, 1, Nueva York.
- Van Doren Stern, P. (1955), *Tin Lizzie*, Nueva York, Simon and Schuster.
- Williams, K., et al. (1987), «The end of Mass Production», en *Economy and Society*, vol. 16, núm. 3, pp. 405-439.
- et al. (1989), «Do Labour Costs Really Matter?», en *Work Employment and Society*, vol. 3, núm. 3, pp. 281-305, 1989.
- et al. (1991a), «How Far from Japan? A Case Study of Japanese Press Shop Practice and Management Calculation», en *Critical Perspectives on Accounting*, núm. 2, pp. 145-169.
- et al. (1991b), «Management Accounting: The Western Problematic Against the Japanese Application», mimeo, Aberystwyth, University of Wales.
- et al. (1992), «The Myth of the Line», mimeo, Aberystwyth, University of Wales.
- Womack, J.; Jones, D. y Roos D. (1990), *The Machine that Changed the World*, Nueva York, Rawson Associates, 1990.

Resumen. «¿Ford contra 'fordismo': ¿el comienzo de la producción en masa?»

El artículo que sigue cuestiona los estereotipos establecidos en torno al fordismo y la producción en masa. Pone de manifiesto la contradicción existente entre los estereotipos y la realidad de la práctica industrial de Henry Ford para la producción del Modelo T en la fábrica de Highland Park entre 1909 y 1919. No era una fábrica inflexible que funcionara combinando un equipo especializado con trabajadores semicualificados taylorianos para producir un producto estandarizado. No obstante, el artículo también valora, en sentido positivo, el logro heroico de Ford al reducir en dos tercios el tiempo de trabajo del producto, aumentando, al mismo tiempo, el número de coches fabricados. Ford utilizó la intervención productiva para obtener el flujo de producción mediante técnicas de fabricación proto-japonesas, que incluían el compromiso a introducir continuas mejoras.

Abstract. «Ford versus 'fordism': the beginning of mass production?»

This article questions the stereotypes of Fordism and mass production. It does so by demonstrating that there is a contradiction between the stereotypes and the reality of Henry Ford's manufacturing practice in production of the Model T at the Highland Park factory between 1909 and 1919. Highland Park was not an inflexible factory which combined dedicated equipment, Taylorised semi-skilled workers and a standardised product. More positively, the article quantifies Ford's heroic achievement in taking two-thirds of the labour hours out of the product at the same time as he built more of each car. Ford used productive intervention to realise manufacturing flow through proto-Japanese manufacturing techniques which involved a commitment to continuous improvement.

Reis

Revista Española
de Investigaciones
Sociológicas

63

Julio-Septiembre 1993

Director
Joaquín Arango

Secretaría
Mercedes Contreras Porta

Consejo de Redacción
Inés Alberdi, José Jiménez Blanco, Emilio Lamo de Espinosa, José María Maravall, Juan Díez Nicolás, Jesús M. de Miguel, Ludolfo Paramio, Alfonso Pérez-Agote, José F. Tezanos, Angeles Valero

Redacción y suscripciones
Centro de Investigaciones Sociológicas
Montalbán, 8. 28014 Madrid (España)
Tels. 580 76 14 / 580 76 07
Fax: 580 76 19

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): 4.000 ptas. (45 \$ USA)
Número suelto del último año: 1.200 ptas.
(12 \$ USA)

CIS

Centro de
Investigaciones
Sociológicas

Ramón Ramos Torre
Problemas textuales
y metodológicos
de la sociología
histórica

Pierpaolo Donati
Pensamiento
sociológico y cambio
social: Hacia una
teoría relacional

Carlos Prieto
Límites
de la racionalidad
económico-mercantil
en la relación salarial.

**Obdulia Taboadela
Alvarez**
Clases sociales
y acción colectiva

**Francisco Colom
González**
Actores colectivos
y modelos de conflicto
en el Estado
de Bienestar

**Juan Romero
González y Juan M.
Albertos Puebla**
Retorno al sur,
desconcentración
metropolitana y
nuevos flujos
migratorios
en España

Josetxo Beriain
De la sociedad
industrial a la
sociedad del riesgo
(Una investigación
sobre
los tipos de crisis
social en las
sociedades
complejas)

**Otis Dudley Duncan
y Leo F. Schnore**
Perspectivas cultural,
conductista y
ecológica en el
estudio
de la organización
social

Crítica de libros

¿De qué postfordismo me hablas?

Más sobre reorganización productiva y organización
del trabajo

Juan José Castillo *

0. Una presentación: de dónde vienen estas reflexiones

Quizá unas notas sobre la génesis de este texto y sobre sus pretensiones, pueda servir a una mejor discusión del mismo, y a poder mejorarlo, en consecuencia.

Mis investigaciones de los últimos años han mirado, simultáneamente, a la reorganización del trabajo, especialmente en la gran empresa, en un contexto de innovación tecnológica acelerada y a la «división del trabajo entre empresas», las condiciones de trabajo en las pequeñas empresas y la emergencia de una importante reorganización productiva, raíz de la que han surgido «consecuencias» sociales y para la acción sindical de primera magnitud.

Algunas claves de explicación de estos procesos parecen, si uno toma en cuenta la literatura y las investigaciones europea y española, haber llegado a un punto de cierta maduración. Como diría el clásico, ya sólo falta poner manos a la obra para *fabricar* mundos productivos y sociales más dignos de las personas que habitan este nuestro mundo de fin de siglo. Pero la política no siempre hace «opciones razonables», para desesperación de científicos sociales... y de simples ciudadanos.

Buscando más capacidad de comprender, hice una *parada y fonda* en California el otoño de 1992. Quizá no estaba muy lejos de creer

Una revisión de este texto se presenta como ponencia al XIII Congreso Mundial de Sociología, Biedefeld, Alemania, julio 1994.

* Profesor de Sociología del Trabajo y del Ocio, Universidad Complutense.

Sociología del Trabajo, nueva época, núm. 21, primavera de 1994, pp. 49-78.

que podía sentirme *persa* o *marroquí* para aludir a un clásico nuestro, esto es, para buscar una mayor distancia cultural que me ayudara a abrir bien los ojos. Vana ilusión, probablemente, en este universal mundo sociológico cruzado de correos electrónicos y mensajeros en bicicleta...

La primera ilación de estos argumentos se hicieron como *memoria* de ese viaje, como impresiones de un viajero que vuelve a esta dura realidad de Sepharad, donde todos los días se reforma el mercado de trabajo, o al menos lo pide un funcionario público a perpetuidad: flexibilidad para los otros...

Así se han ordenado los «hallazgos» y *construido* para que ayuden a volver, racionalismo aplicado, a aquellos textos-lugares que permitan continuar ese viaje interminable que es el estudio de la realidad social.

Y entre *obligación*¹ y ganas de contar se escriben unas páginas que son sólo un borrador, un orden de lo que vendrá. Y uno espera que quienes le conocen a él o a los lugares visitados en su argumento, quizá con otro ángulo, quizá con otros intereses, o porque allí vivieron, o simplemente trabajaron, le ayuden a organizar *visitas futuras*.

Pero entre tanto, muchas otras influencias han podido sufrir este texto. Primero, tuve la fortuna de poder presentarlo, en estricto esquema, en noviembre de 1992 y gracias a la invitación de Alfredo Hualde, en el COLEF (Colegio de la Frontera Norte) en Tijuana, México.

Vuelto a Madrid, hube de preparar una especie de «estado de la cuestión» sobre «pequeñas empresas», para un seminario internacional restringido, por invitación de Arnaldo Bagnasco y Charles Sabel. Para ello, hubo que realizar una revisión de lo investigado y actuado en España en los últimos años, y, aunque aquí no se utiliza expresamente, hay que decir que, seguro, que está como telón de fondo. Maxi Santos me ayudó mucho en la búsqueda de esa documentación (Castillo, 1993).

En este mismo mes de junio de 1993 en que redacto estas notas,

¹ Esa obligación, gozosamente cumplida, se refiere al informe de la Beca del Amo-Complutense que hizo posible una estancia, de tres meses, como Visiting Scholar en la Universidad de California en Los Angeles, en el Urban Planning Program, y adscrito al Lewis Center for Regional Policy Studies. Conste aquí públicamente mi agradecimiento a estas instituciones y a los profesores Michael Storper y Allen J. Scott.

la ocasión de llegar de nuevo a donde los problemas aquí planteados pueden ser vistos con distinta luz se ha presentado en dos ocasiones distintas. La primera en Caracas, en el Congreso Latinoamericano de Sociología, donde discutimos el *centro* de estos argumentos, y donde, probablemente, nuevas iluminaciones (¡ojalá!) lo hayan enriquecido.

Y la última en París, donde Michel Freyssenet y Robert Boyer han reunido durante tres intensísimos días de trabajo a casi un centenar de expertos de todo el mundo para hablar de la eventual «emergencia de nuevos modelos productivos», con Japón en el corazón... y la *lean production* como tema.

De lo que vengo diciendo se infiere, sobre todo, que estamos en un momento de fuerte reflexión y esfuerzo en las ciencias sociales, *un peu partout dans le monde*, para abarcar e interpretar fenómenos que afectan probablemente de manera radical, como hacía tiempo quizá no sucedía, a nuestras sociedades de capitalismo realmente existente.

Por ello no es una fórmula de estilo el decir aquí, que éste es un trabajo-borrador en un sentido más amplio de lo que habitualmente suele afirmarse.

Para lograr una reflexividad más neta, someto el texto a la discusión en forma provisional, intentando identificar con claridad los problemas que habrá que re-tratar.

Estoy muy de acuerdo con quienes sostienen que es necesario un abordaje crítico (si no demoledor) de ciertas teorizaciones fosilizadas que tratan de «encajar», cueste lo que cueste, la realidad en sus marcos excesivamente cartesianos, en lugar de re-construir la teoría. O, para decirlo con una formulación de Manuel Castells de los años setenta, en lugar de fabricar una provisional formación teórico-ideológica donde el modo de producción teórico vaya dominando con mejor fortuna, a partir de su enriquecimiento basado en el «choque» con realidades concretas.

1. *Introducción: abundancia, diversidad y confusión en los estudios sobre reorganización productiva y del trabajo*

Hacia el fin del milenio las ciencias sociales del trabajo —y otras vecinas o parientes— han acumulado en los años ochenta literalmen-

te centenares de estudios, análisis de casos, balances de investigación, reformulaciones y debates teóricos casi constantes, es decir, confrontación entre teorías que quieren monopolizar la interpretación, o simplemente mejorar su comprensión de la compleja naturaleza de los problemas que plantea la reorganización productiva, la división y la organización del trabajo actuales².

Con lo que nos encontramos, por tanto, es con una masa crítica excepcional de trabajos, cuya primera característica, desde luego, es su heterogeneidad, tanto de enfoque, como metodológica, o en su referente empírico.

Sobre esto hemos de volver, pero conviene, desde el principio, llamar la atención hacia otra *diferencia*, más llamativa y, probablemente, más influyente —se explicita o no— en la propia estructura interna de las investigaciones.

Los vigorosos debates «teóricos» en torno a la reorganización productiva, se han visto intensificados por las perspectivas de *aplicación*, de guía para las políticas que quieren tener incidencia en la realidad social.

Esta «politización» del debate llevará a que, en ocasiones, el núcleo central de las críticas a una buena investigación sea el reproche de que se mezcla *demasiado claramente* el análisis de la realidad con los deseos, o las utopías, que el investigador tiene en su cabeza (o en su corazón).

Así, Bennet Harrison, con una magnífica obra investigadora como plataforma, no duda en afirmar, tras presentar una serie de deficiencias en las redes sociales que fueron la espina dorsal de Silicon Valley, que él mismo, implicado en la fabricación de proyectos semejantes, «encuentra el modelo normativamente muy atractivo, pero —dice— el científico social sigue siendo escéptico»³.

Y, desde luego, no será el único caso de quienes confiesen sus dudas *científicas* acerca de las tesis que sostienen una evolución del

² Por ahora valga citar el conjunto —excelente— de trabajos contenidos en Storper y Scott (1992) y Dombois y Pries (1993). Véanse también, Teague (1990), Elam (1990) y Tickell y Peck (1992).

³ La cita textual la recoge Gertler, 1992:273. Seguramente la toma del borrador del artículo, ya que no aparece en Harrison, 1992, «Industrial districts...». En la discusión del Seminario Internacional de Poitiers, abril de 1993, sobre *pequeñas empresas*, la visión crítica y desmitificadora presentada por Klaus Semlinger (1993), no fue obstáculo para que afirmara que aunque crítico de los «servicios reales a las empresas», era como consultor promotor de algunos. Una reflexión sobre la utopía existente en toda teoría sociológica es la base del espléndido texto de Kumar, 1992.

capitalismo hacia sistemas de producción más «ricos» desde el punto de vista de las relaciones entre las personas o de la distribución de la riqueza, o de la justicia social, como suelen decir Michael Storper y Allen Scott.

Pero quizá esos mismos investigadores incluyen sus trabajos en una corriente que quiere contribuir a que proyectos de acción colectiva cuyo objetivo es la generación de «altos» sistemas de producción, con buenas condiciones de trabajo, altos salarios y alta calidad productiva, vean la luz⁴.

La obra de Patricia Wilson (1993) sobre México es un excelente ejemplo de lo que decimos. La pregunta central de su trabajo es clara: ¿puede la actual economía global, con la actual división internacional del trabajo, estimular algo más que una mejor balanza comercial y trabajos «bajos» en México? Y, si ello es posible, qué políticas han de desarrollarse para que esos cambios tengan lugar.

Así pues, tenemos ante nosotros una masa excepcional de investigación cuya *lectura* e interpretación, para saber «hacia dónde va el capitalismo» (de eso ni más ni menos se trata), exige un abordaje epistemológicamente cauto y detenido, si queremos extraer respuestas significativas.

La riqueza de los enfoques, ámbitos y objetivos impone un rigor, criba y clasificación que abran la vía hacia una confrontación, sedimentación y «racionalismo aplicado» que nos parece muy necesario.

A comenzar esta tarea, continuando reflexiones e investigaciones precedentes, van dirigidas las páginas siguientes.

2. *Distritos industriales: ¿qué mundos productivos dominarán el fin de siglo?*

1. Nuestra pregunta central por la naturaleza básica de la reorganización productiva contemporánea ha partido de utilizar una categoría analítica revitalizada en los años ochenta, *distrito industrial*, pero con una larga tradición, ya centenaria, en la obra del economista-sociólogo Alfred Marshall.

⁴ Críticas de este tipo se dirigieron, por ejemplo, a la obra importante de Sabel y Piore, 1984 y Sabel, 1989. Véase un, a mi juicio, buen estado de la cuestión, junto con una buena propuesta política, en Sengenberger y Pyke, 1992.

En efecto, hemos llevado a cabo investigaciones propias, y —para esta redacción— hemos analizado la investigación existente, intentando detectar cuál es el alcance de estos tipos de formas de organización productiva, qué rasgos sociales y económicos las caracterizan, qué consecuencias para la sociedad en su conjunto pueden esperarse...

Todo ello en el plano de la *situación* actual y de las *tendencias* posibles, pero también, y como se verá por su importancia, no en segundo lugar, también hemos buscado aportar y sistematizar explicaciones sobre los *prerrequisitos sociales* de las organizaciones productivas, considerando especialmente la comunidad local, los valores sociales y la cultura industrial predominante, las características y la sociogénesis de la empresariedad, la constitución y el juego de los actores sociales, las relaciones sociales, las formas institucionalizadas de cooperación...

2. Pero, dicho este objetivo, el lector se preguntará, a su vez, «¿de qué distrito me hablas?».

Y respondiendo a ese interrogante, vamos entrando ya en la materia, plural, que anunciábamos en la introducción.

El uso de esta categoría analítica, en efecto, puede hoy en día en la literatura —y en las políticas industriales— ser tan laxo que abarque cualquier tipo de conjunto industrial, ya ni siquiera compuesta sólo de pequeñas empresas, como era la norma, hasta usos más restringidos, y adecuados, para que las ciencias sociales sirvan para *separar* lo que el sentido común confunde y para *reunir* lo que ese mismo «conocimiento salvaje» separa.

Ejemplo de la primera posición puede ser Allen Scott (1992), quien propone denominar «distrito industrial» a cualquier aglomeración industrial que tenga estas características: *a.* que sea una red local de empresas con una determinada división del trabajo; y *b.* que esté engarzada con un mercado local de trabajo.

De este modo, está claro que habrían existido distritos industriales, tanto histórica como contemporáneamente, en sus propias palabras en una «amplia variedad».

Desde luego, en nuestra opinión, tal generosidad, aunque luego pudieran especificarse distintos tipos de distritos, es un *regreso* hacia lo general, y por lo mismo, no permite determinar especificidades. Una categoría como «distrito industrial» no puede servir al análisis sociológico, si no es ella misma una condensación de rasgos y contenidos sociales. Y lo cierto es que no vemos la necesidad de *borrar*

esos rasgos, cuya primera consecuencia, como está sucediendo actualmente en España, es la *confusión* política entre los rasgos socialmente positivos para la mayoría de los ocupados en los «auténticos» distritos, y la realidad de una reestructuración productiva mucho más negativa para una mayoría de trabajadores (Castillo, 1993a).

Para decirlo como se ha hecho en un programa de investigación reciente de la OIT, sólo un uso estricto y riguroso de esta categoría permite no mezclar *vías altas* y *vías bajas* (bajos salarios, precariedad, flexibilidad negativa, etc.) en los caminos de la evolución productiva contemporánea (Sengenberger y Pyke, 1992).

Para nosotros —al igual que para Harrison, 1992, por ejemplo— existe un distrito industrial, siguiendo la formulación marshalliana, revigorizada por Becattini (1992), cuando nos hallamos ante una población de empresas, localizada en un territorio, entre las cuales existen redes de cooperación y confianza, y cuyo «obrero colectivo» es un (o una) trabajador cualificado, con salarios altos, implicado en los procesos, en un clima de diálogo social, con instituciones que materializan esos significados y propósitos humanos (Polanyi, 1992:251), a la vez que los refuerzan. En suma, *distrito* es, para nosotros, otra forma de hablar de la «vía alta» de desarrollo económico.

La «atmósfera industrial» del distrito, el tipo de empresas, la división del trabajo entre ellas, los espacios de cualificación, las relaciones industriales y hasta el tipo de vida y sociedad en el que se insertan son particulares y específicos⁵.

Pero incluso se va más allá en la identificación del «modelo» de distrito industrial, ya no como objeto de estudio, sino también como sujeto colectivo de acción, generador de marcos convencionales, donde los actores hallan una «contextualidad reflexiva» (Cohen, 1990:379), y donde el tiempo, y el aprendizaje social y la historia tienen un lugar muy destacado. Esta observación quiere llamar ahora la atención hacia los análisis que olvidan que la *Terza Italia*, acuñada por Arnaldo Bagnasco en 1977, tiene hoy en día, a su timón, casi a la generación de los hijos de aquella experiencia. La historia no sólo importa porque hoy estén en crisis, por razones económicas, aquellas experiencias (ya se entona hasta un *requiem* por la *Terza Italia* [Bianchi, 1992]), sino, especialmente, porque los análisis y

⁵ Brusco (1992:1) sintetiza y detalla a continuación el «modelo de distrito industrial», insistiendo en el hecho de que exista «una serie de valores y conocimientos compartidos, tan importante como para definir un entorno cultural».

teorizaciones italianas, de un alcance realmente impresionante (véase Capiello, 1982; pero 1987) se han hecho, en algún modo sentido común, conocimiento compartido y reflexivo, que cambia a la propia sociedad tanto como a la ciencia (Beck, 1992).

3. Si la categoría *distrito industrial* acaba siendo una *bonne à tout faire*, que oculta o trivializa, más que descubre, la «interna trabazón de la realidad», con la noción de postfordismo y su *alter ego*, especialización flexible, nos ocurre otro tanto. Y son estos términos, además, los más frecuentemente utilizados en la literatura, con un competidor crecientemente fuerte en los dos últimos años: la «producción ligera», presentada casi como «el fin de la historia», el *one best way* de nuestros días⁶.

El *fordismo*, utilizado como noción de sentido común multisignificativo inunda como «palabra clave» cualquier base de datos documental en las ciencias sociales. Ya sea con el pos delante, con el neo, o con cualquier otro de los adjetivos que se le han ido añadiendo, ha venido a dar por supuesto una etapa en el desarrollo del capitalismo, de la cual las características y rasgos sociales debieran darse por hechos.

Y no sólo existen usos muy distintos, sino que la concepción histórica que preside muchas de estas periodizaciones suele ser tan precaria como «entonces» y «ahora». O, a lo sumo, «antes de entonces», «entonces» y «ahora» (Gertler, 1992).

Hasta el punto de que algún investigador, y con argumentos enormemente sólidos y consistentes, se ha llegado a preguntar por la utilidad misma de esta noción: *fordismo* (Wood, 1989).

De hecho, contrariamente a los distintos caminos y posibilidades que se abren a los modelos de organización del trabajo, esta forma de *pensar por oposición*, en este caso, *fordismo versus* especialización flexible, «obliga» o lleva consigo una serie de asunciones dicotómicas que limitan nuestra capacidad de entender los cambios en curso. Obligan a pensar en términos de ruptura (antes y después) en lugar

⁶ Womack y otros; «el fin de la historia» es un comentario crítico a «la máquina que cambió el mundo» de Berggren, 1993. Sobre esta otra mirada al postfordismo, más focalizada hacia la gran empresa y en la que ahora no podemos detenernos, hemos dicho algo en Castillo, 1991. Es el centro de la reflexión de un programa de investigación internacional, que acaba de celebrar su primer encuentro en París y del que formamos parte. Véase Boyer y Freyssenet, 1993. En castellano, véase el número 18, 1993, de *Sociología del Trabajo*, «¿Modelo japonés?».

de en términos de procesos complejos. Obliga a suponer la existencia de un modelo dominante, o que lo *tendrá* que ser en el futuro. Impide ver realidades organizativas (eventualmente) paralelas, simultáneas, la extensión de formas organizativas «en mancha de leopardo», incluso en una misma empresa. Y, además, impide ver en qué medida todas y cada una de esas formas organizativas forman parte de la misma realidad, son su cara y su cruz.

Pero aún hay más: trabajos de investigación recientes han llegado a demostrar que ni siquiera Ford fue «fordista» en el sentido más trivializado en estas visiones dicotómicas. No fue la cadena de montaje su baza mayor, sino un conjunto de directrices organizativas complejas, tales como la reducción de categorías laborales, la mejora continua de los procesos productivos, la reducción de *stocks* y trabajos en curso, reduciendo el tiempo entre demanda, producción y compra, ampliando modelos, incluso en la etapa del Ford T... (Williams y otros, 1992 [en este mismo número de *ST*]). Es decir, algo bastante contrario al estereotipo de la producción de masa y que tendría hoy, si se olvida de quien se habla, un ligero tufillo japonés...

Entre «el fordismo que todo lo explica» y «el fordismo que nunca existió» encontramos una muy variada panoplia de clasificaciones que en muchas ocasiones se refiere a países enteros o regiones, y en los que la visión dicotómica, polarizada, que induce la simplificación, obliga al abundante uso de adjetivos para paliar un obstáculo epistemológico fundamental, que Gaston Bachelard convirtió en clásico.

El *fordismo adjetivado* puede ser *fordismo clásico*, *flexible*, *bloqueado*, *estatal*, *permeable*, *retrasado*, *periférico*, *primitivo*, *de pacotilla*, *en caricatura*... (Tickell y Peck, 1992:102). Y también puede ser neofordismo: una interpretación de los cambios que lo mismo indica continuidades aun con cambios sustanciales (Gallino, 1988), que pretende haber hallado que estamos ante la revitalización, bajo otras formas, de las relaciones laborales presentes en el capitalismo «de toda la vida». Para quienes sostienen que hemos entrado en una *nueva era*, ésta es una «visión de radicales» (Jones, 1989:96). En esta nueva etapa habría para los trabajadores más inseguridad, descualificación, segmentación, etc., «un sistema más sofisticado de explotar el trabajo y la tecnología de producción de lo que era posible bajo métodos convencionales».

De quienes se agrupan bajo el paraguas de la «especialización flexible» puede decirse otro tanto: también aquí tenemos estudios excelentemente acotados (Storper, 1989; Sabel y otros, 1989, por

cionar dos ejemplos), junto a quienes identifican «flex-spec» con concentración salarial o disponibilidad de los trabajadores (Friedman, 1992).

Como resultado de todo ello, nos encontramos con magníficos estudios, pero también con puras taxonomías, mal identificadas incluso en sus datos empíricos básicos de referencia. Qué marco conceptual, qué fordismo, cuál sea su nivel de adecuación al terreno y problemática de investigación, qué realidad ideal-típica exista en la teoría o en el imaginario del investigador, será pues determinante para identificar tanto los cambios sustantivos hallados en las investigaciones como el valor que a esos hallazgos pueda atribuírsele.

3. Una mirada oblicua: la «producción ligera» y la «flexibilidad estructural»

Sobre el llamado «modelo japonés», las interpretaciones teóricas y análisis que hemos podido consultar se dirigen por vías muy distintas (Florida y Kenney, 1990). De ellas la que quizá tiene más interés, aun siendo discutible, es la que propone el modelo japonés, también, como superación del fordismo. Esto es, Japón sería una sociedad posfordista en un sentido más fuerte que en la argumentación clásica de Sabel y Piore (1984), lo que esta corriente interpretativa llama *flexibilidad estructural*, que atañe a toda la sociedad y que —con mayor o menor agudeza— se propone como modelo a seguir, frente a un tipo de desarrollo en Estados Unidos caracterizado por una «*breakthrough illussion*» (Florida y Kenney, 1990c).

Las formas organizativas e industriales japonesas figuran en el primer plano de la reflexión y contraste en la literatura internacional. Ya sea un referente *imitable*, un «milagro malentendido» y que explica su deriva por los caminos de la especialización flexible (Friedman, 1988), y cuyas características hacen a una *sociedad adherente* desde el punto de vista del desarrollo de la «industria de alto valor añadido»: una propuesta concreta hecha para California por Friedman, 1992, por ejemplo; hasta quienes rechazan el modelo japonés, dentro de la misma corriente de especialización flexible (Scott, por ejemplo) ⁷.

⁷ También la exportación a Japón de los «distritos industriales», la política japonesa de «crear uno, dos, mil Silicon Valley», merece ser considerada por contraste (Tatsuno, 1986). La idea de «región adherente», *sticky region*, de Friedman, es una

Más aún, buena parte de la literatura ha profundizado en la «transferencia de los conceptos japoneses de management» (Jürgens, 1989), sea para afirmar el éxito de esas transferencias de organización del trabajo y organización industrial (forma y carácter de la subcontratación, justo a tiempo, círculos de calidad, mejora continua, etc.), pese —dicen Florida y Kenney, 1991— a las teorías clásicas de la organización; sea para mostrar, en excelentes estudios de casos llevados a cabo en California por Ruth Milkman (1992), por ejemplo, que caben muchas dudas respecto a esa transferencia de sistemas organizativos, adoptando las empresas características más adecuadas a la realidad social que las circunda.

En cualquier caso esta literatura *comparada*, Estados Unidos-Japón, que incluye la realidad mexicana directamente o a través de empresas nipo-norteamericanas, ofrece puntos de reflexión de gran importancia para la consideración de los «distritos industriales» ⁸.

4. El fordismo adjetivado: para una clasificación de investigaciones y problemas

Como decíamos más arriba, la proliferación de estudios relacionados con el problema que nos ocupa, esto es, la reorganización productiva contemporánea y el futuro del trabajo, abordados según las disciplinas y el interés científico (o político), obligan a utilizar algunos criterios de clasificación y ordenación que permiten hacer nuestro abordaje más fructífero.

En efecto, bajo rúbricas tan diversas como distritos industriales, redes de empresas (o empresa-red), estrategias locales de desarrollo, posfordismo, especialización flexible, aglomeraciones de empresas, y un largo etcétera, que ha de incluir también hoy la llamada «producción ligera» (modelo probablemente sólo existente como proto-

metáfora para identificar de otro modo aquellas sociedades locales-regionales donde, por la consistencia y trama de su entorno social, pueden *adherirse*, pegarse, consolidarse, los factores volátiles, hoy más que nunca, de capital y otros recursos productivos.

⁸ Shaiken y Browne, 1991; Florida y Kenney, 1991; artículos contenidos en González-Arechiga y Ramírez, 1990, etc. Véase como ejemplo, Aoki, 1990; Itoh, 1992; Dore, 1967; Cusumano, 1991; distintos y recientes artículos de Florida y Kenney, o viceversa...; Carrillo, 1989... Véase también la nota 6.

tipo empresarial) la producción científica se hace confusamente semejante a una especie de *mainstream* ideológico, más que paradigma científico, dominante.

Si no se abordan con cuidado estos resultados, una palabra positivamente connotada, *flexible* y sus derivados, aplicada a todo tipo de realidades sociales productivas, sólo servirá para perder el norte, en lugar de ir al centro de los problemas sociales y sociológicos que hoy en día tenemos planteados.

Basta ojear la literatura para apreciar que realmente puede tener razón Hyman (1988) al ver una «nueva ortodoxia» emergente. Gertler, en 1988, hacía un pequeño elenco de esa «proliferación», que se ha quedado pequeña ante el aluvión que ha venido después: automatización flexible, tecnología flexible, acumulación flexible, especialización flexible, trabajo (más) flexible...

Y en muchas ocasiones, casi imperceptiblemente —como en los buenos argumentos del propio Taylor— la *transferencia* de la adjetivación de las máquinas o de los sistemas hacia los hombres y mujeres que trabajan. Máquinas flexibles dan como «producto» trabajadores flexibles, cualificados, con expectativas de carrera, etc., lo que en la realidad de la producción está muy lejos de ser el caso.

Por ello, para abordar los estudios, y para ir jerarquizando problemas y métodos de investigación, nos parece conveniente utilizar dos criterios.

1. Al primero de ellos le podríamos denominar *sustantivo* y consiste en identificar la perspectiva y los objetos abordados.

Así que se analice: *a. el proceso de trabajo*, en un sector, fábrica, producción completa de un bien o servicio, es un nivel de análisis de la realidad, o que se reflexione sobre *b. el régimen de acumulación*, o *c. el modo de regulación o socialización*, supone adoptar una u otra caracterización del fordismo. Desde características inmediatamente «técnicas», de organización del trabajo directo, o de una parte de él, el montaje en cadena, hasta rasgos más generales del modo de vida o de la sociedad: Estado del bienestar, altos salarios, pactos capital-trabajo, etc. (Jessop, 1990).

Tomemos un solo ejemplo: la llamada «flexibilidad». Si se *desarma* así cada investigación, podremos saber *de qué flexibilidad se habla*, hoy que todo y todos son y somos flexibles, o que debemos ir, machadianamente, «ligeros de equipaje».

Si el estudio se refiere tan sólo al proceso de trabajo debemos saber si se refiere:

¿De qué postfordismo me hablas?

— A las máquinas aisladas o como sistemas de máquinas (sistemas flexibles de fabricación, SFM, por ejemplo) (Jones, 1989; Castillo, 1991).

— Al volumen de producción.

— Al tipo de producción o de mix.

— A la organización flexible del proceso de trabajo entre empresas, subcontratación y división del trabajo (Harrison y Kelley, 1990; Castillo, 1989).

— Al uso interno a la empresa, en sus propios centros de trabajo, de la fuerza de trabajo, la llamada flexibilidad funcional, polivalencia, etcétera.

— A la llamada *flexibilidad numérica* del trabajo, esto es, a la posibilidad (mayor para la empresa) de contratación y despido (Stan- ding, 1992).

— A la «flexibilidad» salarial (Harrison y Bluestone, 1990) ⁹.

2. Una clasificación centrada en el objeto al que se enfoca el interés de los investigadores no es, sin embargo, suficiente. Un *segundo criterio*, más centrado en los problemas abordados, epistemológico, que ha de dar cuenta del proceso de investigación, viene a complementar el anterior, ayudándonos a ordenar nuestras reflexiones, identificando los que han de ser puntos fuertes de una investigación futura. Y ello, precisamente, identificando las «lagunas» de la investigación concreta disponible; extrayendo piezas para reconstruir y enriquecer un enfoque teórico de interpretación de los cambios en la organización productiva contemporánea. } *

Problemas empíricos y teóricos emergen con claridad al revisar la literatura publicada (Gertler, 1992).

¿Cuándo un distrito es un «distrito»? ¿Qué relaciones sociales caracterizan la sociedad local que lo genera? ¿Cuáles son las características sociológicas que debe presentar? ¿Cuándo puede aplicársele la caracterización de especialización flexible? ¿Se trata de identificar sectores líderes que *marcan* una región o constituyen un «mundo productivo»? (Véase la caracterización de «distritos tecnológicos» de Storper, 1992a y b; Storper y Salais, 1993).

⁹ Desbroces y desgloses de este aspecto del asunto existen ya en buena cantidad y calidad. Véanse, como ejemplo, Morroni, 1992:156; Carrillo y Hualde, 1991.

5. El recurso del método: tres momentos; tres criterios de enfoque; tres problemas prioritarios de investigación

1. En consecuencia con cuanto venimos argumentando, y mirando a la realidad social desde la perspectiva de los distritos industriales, creemos que, en el análisis de la reorganización productiva contemporánea, han de separarse, lógicamente, *tres momentos* bien distintos y diferenciados, aunque, evidentemente, estas etapas del análisis están muy estrechamente vinculadas entre sí.

Primer momento. Describir (y profundizar en) la lógica interna de funcionamiento de lo *realmente existente*, explorando su génesis y constitución e identificando sus rasgos más importantes.

Volveremos sobre este punto más abajo, pero ya se ha destacado (véase la Introducción) la muy frecuente mezcla entre lo descriptivo y lo normativo o prescriptivo, entre lo que hay y lo que quisiera que existiera en el futuro, él, la o los investigadores de turno, confundiendo los deseos con la realidad.

Segundo momento. Describir las (eventuales) *tendencias* de evolución o cambio. Frente a un efímero ahora, el futuro implicado en las situaciones actuales es presentado por algunos autores como punto central de los análisis (Schoenberger, 1988), como el ahora que nos interesa. Sin embargo, toda cautela es poca en este terreno. Nuestra propia y reciente experiencia de investigación sobre participación de los trabajadores en la innovación tecnológica, ha mostrado que no siempre *declaraciones, intenciones, y propuestas* de futuro encarnan en la realidad productiva de las empresas y en la vida laboral de los trabajadores. Que esos cambios reales nunca llegan a los tejidos productivos (Castillo, Jiménez y Santos, 1991).

Tercer momento. Describir e identificar, de acuerdo con el marco de acción y la situación de los distintos actores sociales, *las posibles políticas*, en el sentido más amplio por el alcance y más capilar en sus posibilidades de ejecución, de intervención sobre la realidad, que puedan permitir a una sociedad local, regional o nacional actuar sobre sí misma.

Separar y deslindar, en toda la medida de lo posible, estos tres momentos debe permitir ordenar mejor la reflexión sobre los mundos productivos que se están gestando ante nuestros ojos.

Una reciente e importante investigación española sobre «experiencias de cooperación de empresas a nivel local», dirigida por Mayte Costa es buen ejemplo de cómo realidad y deseos van yuxtapuestos. Los «hechos estilizados» con que se presentan las conclusiones del estudio parecen indicar que estamos ante un universo de distritos industriales. Los datos del análisis, caso por caso, nos dicen que hay *distritos* y *detritos*, y que no son los primeros, precisamente, los que dominan la realidad productiva española (Costa, 1993; Castillo, 1993).

2. *Criterios de enfoque.* Profundizando en el marco que habíamos venido utilizando en nuestras investigaciones (Castillo, 1991), hemos enriquecido el triple cruce de iluminaciones que surgieron de lo que Jacoby (1990:336) ha llamado criterio metodológico realista. Algo muy semejante a lo que Becattini denominó tener un ojo en la teoría y otro en la práctica: observar es ya teorizar (y viceversa).

a. De los procesos productivos *concretos* y *completos* debe partir cualquier análisis de nuevas o viejas realidades productivas. Tomando como punto de partida el propio *puesto de trabajo*, para desde ahí, «repensar la organización industrial» (Walker, 1988): centros de trabajo, empresa, proceso de producción de un bien o servicio.

De este modo podemos reconstruir el «obrero colectivo» de esos procesos, identificando las distintas posibilidades, negativas y positivas, pero simultáneas y producidas *por* y *en* un mismo sistema productivo, que ofrece «la organización del trabajo y los mercados locales de trabajo en una era de producción flexible» (Storper y Scott, 1990).

Sólo así *podemos* ver la cara amable de los presuntos distritos junto a la cara oscura de flexibilidades que son inseguridades y precariedad para los trabajadores y trabajadoras (Standing, 1992).

Este criterio que «obliga» a recorrer el camino que va desde los puestos de trabajo al sistema productivo como un todo, permite no confundir los niveles de análisis y evita generalizaciones demasiado apresuradas. Como puede ilustrarse con el ejemplo del Silicon Valley, una mirada así invita a ver todos los lados de una realidad poliédrica que de otro modo escapa en su complejidad a la mirada (teóricamente) ingenua y (políticamente) interesada.

Desde luego, separando en el análisis las máquinas flexibles de la apresurada conclusión que quiere ver junto a ellas también trabajadores flexibles, en un sentido connotado positivamente para éstos,

puede llegar a averiguarse que «hay muchas razones para suponer que un futuro flexible no va a ser igualmente brillante para todas las personas implicadas en él» (Schoenberger, 1988:259). Y, en primer lugar para unas trabajadoras, casi siempre olvidadas en la que podríamos llamar «sección de propaganda» del postfordismo, porque suelen estar en los lugares donde la división del trabajo les reserva los puestos de «manos», donde no se ven con el viejo paradigma teórico (Jenson, 1989, 1990; McDowell, 1991).

Este «estudio concreto de las situaciones concretas», recobrando a todos los actores del drama de la reorganización productiva, y partiendo, por supuesto, de paradigmas teóricos «flexibles», puede acabar por necesitar liberarse de lo que, como ya argumentamos, algunos estudiosos han considerado un límite a su trabajo: el propio concepto de fordismo (si tal se le puede generosamente llamar en su agonía). Ese referente imaginario, telón de fondo contra el que se retrata la realidad actual *pos*, y que probablemente nunca dominó los procesos de producción, con las características que ahora se le atribuyen, debería pasar al baúl de las herramientas olvidadas en la investigación empírica¹⁰.

b. La territorialización y la consideración espacial, la *localización en su contexto de los procesos productivos* ha sido en la investigación, y creemos que debe mantenerse en el futuro, como un criterio fundamental de análisis.

El *dentro y fuera* de la fábrica que era la característica fundamental del fordismo según Antonio Gramsci, vuelve así con fuerza a los análisis de los cambios productivos de fin de siglo.

Las *condiciones de vida*, en un marco productivo acotado por la territorialidad y la indefinición de los roles clásicos que se atribuyen al trabajador, son ahora imprescindibles para considerar el trabajo (Sabel, 1991): sin la vida social «fuera de la fábrica» (pero, ¿cuál es ahora el *dentro y fuera?*, no puede alcanzarse una cabal explicación de lo que pasa *dentro*. Un ejemplo llamativo lo tenemos en Hayes, 1990, que subtitula su libro sobre Silicon Valley: «La seducción del trabajo en una era de soledad».

c. Es en la consideración de la *cultura industrial*, el tercer criterio de análisis que hemos venido utilizando hasta el presente (Castillo, 1989-1991) donde creemos que puede profundizarse más, interrela-

¹⁰ Para consideraciones del mismo tenor, respecto al taylorismo, véase nuestro trabajo «El taylorismo hoy, ¿arqueología industrial?», incluido en Castillo (comp.), 1991.

cionándolo con los criterios anteriores, los *procesos de producción localizados*.

Desde ambos —en estrechísima relación con el primero— se identifican mejor esos *prerrequisitos sociales* que son el contexto político-institucional, el tipo de intervenciones y de instituciones públicas existentes en un territorio; el grado y especialización productiva; los tipos de producción y productos; las relaciones laborales; el tipo de empresarialidad dominante; el modelo estratégico de gobierno, etc., rasgos todos ellos que permitirán conclusiones globales sobre la sociedad, sobre el cambio cultural (Harvey, 1989), o sobre la necesaria remodelación de los esquemas teórico-interpretativos de la misma (Storper y Salais, 1993; Albertsen, 1988).

Porque, aunque haya de seguir caminos largos, con etapas necesarias, e incluso desvíos reflexivos imprescindibles, un sociólogo se interesa por las consecuencias que los cambios productivos tienen en la *vida* de las personas que componen una sociedad.

3. Con la lógica de los tres momentos: realidad, tendencias, políticas posibles de cambio; con tres criterios de enfoque de las situaciones concretas, procesos completos de producción, sociedad local y cultura industrial; presentamos ahora los que nos parecen ser, en la coyuntura actual, los *problemas prioritarios de investigación*, es decir, aquellos aspectos sobre los que aún no parece existir un cuerpo de conocimientos consolidado y que, además, son los puntos de abordaje relevantes que pueden contribuir a una mayor iluminación de los rasgos que caracterizan un sistema productivo y una sociedad.

a. *El gobierno estratégico de los sistemas productivos localizados*. Todo parecer indicar que la «pequeñización» de los centros de trabajo es una tendencia que se ha acentuado en los años ochenta y que puede continuar en los noventa. «Lo pequeño florece», escribía Granovetter a mediados de la década pasada, en referencia a Estados Unidos: que sea *beautiful* o no es otra cuestión, lo que sí es seguro es que es *bountiful*, y que por ello merece la atención del investigador (Granovetter, 1984, p. 334)¹¹.

¹¹ Sobre la importancia cuantitativa de las empresas de pequeña dimensión nos hemos extendido en Castillo, 1991 y 1993. El mejor balance internacional continúa siendo el llevado a cabo por Sengenberger y Loveman, 1987, hoy incluido en el libro editado por la OIT, *The Re-emergence of Small Enterprises*, 1990.

Si ello es así, la primera forma de introducir análisis sociales en lo que es, a veces, un mundo de confusión entre *lo próximo territorial* y *lo próximo social*¹², es preguntarse por cómo y en beneficio de quién se gobiernan, se dirigen, esos sistemas, constelaciones o redes de centros de trabajo, empresas, trabajadores y trabajadoras. Como escribíamos, recapitulando sobre distintas investigaciones europeas (Castillo, 1991a:35), «podría hacerse la metáfora de que la “macroempresa” es ahora un sistema social localizado, del que las pequeñas empresas no son sino departamentos», y que necesita una decidida política de agregación de intereses, si se quiere mantener una dirección estratégica.

El problema de *quién dirige el distrito* fue perfectamente identificado por Sengenberger (1988), y al mismo asunto han dedicado una lúcida y ejemplar argumentación Storper y Harrison, 1991. El centro de su atención está en las relaciones entre empresas, pero delimitan un buen programa de trabajo. A la división del poder entre empresas, añaden el estudio, necesario, de: 1. las relaciones de producción *dentro* de los centros productivos; 2. los aspectos cualitativos que caracterizan las relaciones entre empresas, los rasgos complejos de dependencia, cooperación, competencia que hemos, por nuestra parte, incluido en «la división del trabajo entre empresas» (Castillo, 1989-1991); y 3. los modos de gobierno y el papel de las políticas públicas o institucionales.

Un género de preocupaciones semejantes es el que lleva a Scott y Paul (1990) a interrogarse por el «orden colectivo y la coordinación económica en las aglomeraciones industriales». Su identificación de *tipos* es, realmente, muy semejante a la utilizada por nosotros, y muy lejano de la nueva teoría de la convergencia de sistemas argumentada por Zeitlin (1989:367).

Desde los *problemas de gobierno*, y hacia atrás en el esquema de investigación que proponemos, hasta el proceso productivo, se identifican y crean así unas categorías interpretativas profundamente enraizadas en lo social.

⚡ Esta construcción social de los sistemas productivos necesita, obviamente, de una profundización del análisis (y la génesis, decíamos)

¹² Nicole May (1990) ha puesto en evidencia esta confusión, o inferencia, entre lo espacial y lo social. En España, hoy en día (1993), en que se acaba llamando «distrito» a cualquier concentración espacial de pequeñas empresas, *arrastrando* consigo la imagen de buenas condiciones de trabajo y prosperidad que en el fondo de ideas social dejaron los distritos italianos, esta observación es enormemente importante.

de las relaciones sociales que están en la base, que «imbrican» la acción económica, para decirlo con un término que se ha hecho «clásico» en pocos años¹³.

Volver al centro mismo de los problemas de la acción social: cómo se constituyen los actores, individuos, grupos, empresas, gobiernos... en cada caso. Cómo, a través de la interacción, se generan, desarrollan, afirman o desvanecen sus expectativas, sus comportamientos *confiados*, sobre la base eventual de unas *reglas* compartidas que fundan las *convenciones*, al menos en el (medio) plazo en que se involucran sus actitudes o compromisos económicos. Cómo se constituyen esos marcos para la acción que suponen expectativas de comportamientos que cuentan con las expectativas de los otros y con que éstos, a su vez, conocen las expectativas de aquéllos, en un tipo de actuación fundamentalmente reflexivo y estratégico.

Sólo así podemos utilizar y discutir con propiedad y rigor de la existencia de «atmósferas industriales», de «identidades productivas», de «mercados comunitarios», o, como lo han hecho, en su importante contribución conjunta, recientemente, Robert Salais y Michael Storper, en «mundos de producción»¹⁴.

Los *prerrequisitos sociales* de la acción económica han de volver, así, al primer plano de los análisis de éxitos y fracasos económicos y se convierten en la agenda de investigación en el foco principal que organiza el conjunto restante de problemas.

(c) Como parece hoy admitido hasta por quienes ignoran las tesis sobre Feuerbach, el estado de las investigaciones actuales sobre reorganización productiva y organización del trabajo permite afirmar —lo dicho en la introducción no es sino una ilustración— que se investiga para *explicar*, sí, pero buena parte de las problemáticas de investigación en este campo están marcadas por preguntas tan simples (y tan difíciles de responder) como ésta: ¿pueden o no producirse, por la acción planificada, social y política, las condiciones sociales que dieron origen a los *distritos industriales*?

¹³ El término, difícil de traducir al castellano es «*embedded*», y el clásico es Granovetter, 1985. El clásico real de referencia es, como es sabido, Polanyi, 1956-1992.

¹⁴ Véanse los distintos trabajos de Storper y Salais (y viceversa), citados en la bibliografía. El libro de 1993 condensa por ahora este fundamental programa de investigación. Para una discusión, ordenada y crítica, de los aportes a este filón por parte de la economía «institucional», de los «costes de transacción», etc., véase Trippa, 1991. La geografía económica reflexiona también sobre problemas semejantes. Véase, por ejemplo, Barnes y Sheppard, 1992.

¿O son casos específicos, históricamente constituidos, para decirlo con las palabras de un crítico, «sedimentados en áreas particulares y virtualmente imposible de transferir a áreas donde no existen»?

Desde luego, no será un caso aislado el encontrar que las áreas de producción «en distrito», por ejemplo, las italianas, son estudiadas para «discutir las posibilidades de su replicabilidad»¹⁵.

Por tanto, las *opciones políticas* (*policy options*) que juegan o han jugado un papel en la construcción de estos «nuevos» (y no tan nuevos...) espacios productivos, cuyos rasgos centrales son la cooperación entre empresas y el diálogo social, es un tercer problema prioritario de la investigación actual.

Estos tres problemas, evidentemente, están muy íntimamente entrelazados, y hasta podría decirse que remiten a uno central: la explicación social de la economía. Pero una generalización tal no permite, a nuestro juicio, identificar con claridad los ejes que deben, en lo sustantivo, articular los tres criterios de enfoque que hemos recordado.

Si ordenamos la investigación en torno a estos problemas, con un enfoque territorializado y «socializado», distinguiendo momentos de realidad, tendencias y apuestas políticas, quizá sea posible saber de qué *fordismo* (o *postfordismo* o *neofordismo*...) estamos hablando en esta nueva Babel de nuestros días, donde los gritos de palabras fuertemente fetichizadas: flexibilidad y ligereza, sucesoras de otras como «nuevas tecnologías» o «automatización», nos impiden oír los susurros del trabajo, de los actores sociales, de la vida real, de las posibilidades que existen para los seres humanos al final del siglo XX.

(Continuará: «Viaje al centro de la tierra. Y a la periferia.»)

¹⁵ El crítico es Amin, al final de su texto de 1991:137, sobre Italia. La pregunta por la reproducción está en muchos textos, implícita o explícita: Hyman, 1988, 1991; Hirst y Zeitlin, 1989, etc. Los autores del texto citado al final se refieren a Argentina; son Quintar y Gatto, 1992.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albertsen, N. (1988), «Postmodernism, Post-fordism, and Critical Social Theory», en *Environment and Planning D: Society and Space*, vol. 6, pp. 339-365.
- Amin, A. (1991), «Flexible Specialization and Small Firms in Italy: Myths and Realities», en Anna Pollert (comp.), *Farewell to Flexibility?*, Oxford, Blackwell, pp. 119-137.
- Aoki, M. (1990), «A New Paradigm of Work Organization and Coordination? Lessons from Japanese experience», en Marglin y Schor, pp. 267-293.
- Barajas, M. R. (1989), «Complejos industriales en el Sur de Estados Unidos y su relación con la distribución espacial y el crecimiento de los centros maquiladores en el Norte de México», en B. González-Arechiga y R. Barajas (comps.), *Las maquiladoras. Ajuste estructural y desarrollo regional*, Tijuana, El COLEF-Fundación Ebert, pp. 67-104.
- Barnes, Trevor J. y Sheppard, E. (1992), «Is There a Place for the Rational Actor? A Geographical Critique of the Rational Choice Paradigm», en *Economic Geography*, vol. 68, núm. 1, pp. 1-21.
- Becattini, G. (1992), «El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico», en F. Pyke; G. Becattini y W. Sengenberger (comps.), *Distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia. Los distritos industriales y las pequeñas empresas*, I, Madrid, Ministerio de Trabajo, pp. 61-79.
- Beck, U. (1992), *Risk Society. Towards a New Modernity*, Londres, Sage Publications.
- Berggren, Ch. (1993), «Lean Production. The End of History?», en *Actes du GERPISA. Réseau International*, núm. 6, «Des réalités du toyotisme», febrero, pp. 15-35.
- Bianchi, G. (1992), «Requiem per la Terza Italia? Prime considerazioni sui risultati provvisori dei censimenti 1991», en *Actas de la XIII Conferenza Italiana di Scienze Regionali*, Ancona, 5-7 de octubre, pp. 1-23.
- Boyer, R. y Freyssenet, M. (1993), «L'émergence de nouveaux modèles industriels. Hypothèses, premier bilan et perspectives». Exposé introductif à la 1ère Rencontre Internationale du GERPISA, París, 17-19 de junio.
- Brusco, S. (1992), «Small Firms and the Provision of Real Services». Ponencia presentada en la Conferencia Internacional Desarrollo regional. El papel de los Institutos Tecnológicos y las redes de Cooperación», Valencia, IMPIVA, 17-19 de noviembre.
- Capiello, M. A. (1987), «Propuesta de bibliografía razonada sobre la economía sumergida en la industria (Italia, 1970-1982)», en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 38, pp. 219-237 [original italiano de 1982].

- Carrillo, J. (1989), «Calidad con consenso en las maquiladoras, ¿asociación factible?», en *Frontera Norte* (Tijuana), vol. 1, núm. 2, julio-diciembre, pp. 105-131.
- Carrillo, J. y Hualde, A. (1991), «El debate actual sobre la flexibilidad del trabajo». Documento *Cuaderno de Discusión*, núm. 3, Colegio de la Frontera Norte, COLEF, Tijuana (México).
- Castells, M. (comp.) (1985), *High Technology, Space, and Society*, Beverly Hills, Sage.
- (1989), *The Informational City: Information Technology, Economic Restructuring and the Urban-regional Processes*, Oxford, Basil Blackwell.
- Castillo, J. J. (1988-1989), «La división del trabajo entre empresas», en *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 5, invierno, pp. 19-40.
- (1989), *La división del trabajo entre empresas*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- (1991a), *Informatización, trabajo y empleo en las pequeñas empresas españolas*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- (comp.) (1991b), «¿Neofordismo o especialización flexible? Las pequeñas y medianas empresas en el contexto europeo», en *Sociología del Trabajo*, nueva época, número extraordinario.
- (comp.) (1991c), *La automatización y el futuro del trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo, 2.ª ed.
- (1992), «Reestructuración productiva y organización del trabajo», en F. Miguélez y C. Prieto (comp.), *Las relaciones laborales en España*, Madrid, Siglo XXI, pp. 23-42.
- (1993a), «Distritos y detritos industriales. Las pequeñas empresas españolas en los años noventa». Texto no publicado. (Borrador) presentado al Seminario Internacional Les Petites Entreprises, Poitiers, 22-24, abril 1993, dirigido por A. Bagnasco y Ch. Sabel.
- (1993b), «¿A dónde va la Sociología del Trabajo?», Ponencia presentada en el I Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, México, DF, 23-26 de noviembre.
- Castillo, J. J.; Jiménez, V. y Santos, M. (1991), *Nuevas formas de organización del trabajo y de implicación directa en España*, Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, noviembre (Estudio para la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo).
- Cohen, I. J. [1987] (1990), «Teoría de la estructuración y praxis social», en A. Giddens y J. Turner (comps.), *La teoría social hoy*, Madrid, Alianza, pp. 351-397.
- Costa Campi, M. T. (dir.) (1993), *EXCEL. Experiencias de cooperación de empresas a nivel local*, Madrid, IMPI-Ministerio de Industria.
- Cusumano, M. A. (1992), «Shifting Economies: from Craft Production to Flexible Systems and Software Factories», en *Research Policy*, vol. 21, pp. 453-480.
- Dei Ottati, G. (1988), «Distretto industriale, problemi delle transazioni e mercato comunitario: prime considerazioni», en *Economía e Política In-*

- dustriale*, núm. 51, 1986, pp. 93-121 [*Papers de Seminari* (Barcelona), núm. 29-30, 1988, pp. 179-218].
- Dombois, R. y Pries, L. (comps.) (1993), *Modernización empresarial; tendencias en América Latina y Europa*, Caracas, Nueva Sociedad.
- Dore, R. (1987), *Flexible Rigidities: Industrial Policy and Structural Adjustment in the Japanese Economy, 1970-1980*, Stanford, Stanford University Press.
- (1992), «Different Kinds of Capitalism, Different Kinds of Labor Markets», Conferencia de la serie Work and Society, del Institute of Industrial Relations, UCLA, 12 de noviembre.
- Florida, R. y Kenney, M. (1990a), «Silicon Valley and Route 128 Won't Save Us», en *California Management Review*, vol. 33, núm. 1, otoño, pp. 68-88.
- (1990b), «High-technology Restructuring in the USA and Japan», en *Environment and Planning A*, vol. 22, pp. 233-252.
- (1990c), *The Breakthrough Illusion: Corporate America's Failure to Move from Innovation to Mass Production*, Nueva York, Basic Books.
- (1991), «Transplanted Organizations: The Transfer of Japanese Industrial Organization to the U.S.», en *American Sociological Review*, vol. 56, junio, pp. 381-398.
- Friedman, D. (1988), *The Misunderstood Miracle: Politics and Economic Decentralization in Japan*, Ithaca, Cornell University Press.
- (1992), «Getting Industry to Stick: Enhancing High Value-added Production in California», *Paper* presentado en el Congreso Policy Options for Southern California, UCLA, Lewis Center, 19 de noviembre.
- Gallino, L. (1988), «Neo-industria e lavoro allo stato fluido», en P. Ceri (ed. al cuidado), *Impresa e lavoro in trasformazione*, Bolonia, Il Mulino, pp. 125-139.
- Gertler, M. S. (1988), «The Limits to Flexibility: Comments on the Postfordist Vision of Production and its Geography», en *Transactions. Institut of British Geographers*, vol. 3, núm. 4, pp. 419-432.
- (1992), «Flexibility Revisited: Districts, Nation-States, and the Forces of Production», en *Transactions. Institut of British Geographers*, nueva serie, vol. 17, pp. 259-278.
- González Arechiga, B. y Barajas, R. (comps.) (1989), *Las maquiladoras: ajuste estructural y desarrollo regional*, Tijuana (México), El Colegio de la Frontera Norte-Fundación Friedrich Ebert.
- González-Arechiga, B. y Ramírez, J. C. (comps.) (1990), *Subcontratación y empresas transnacionales. Apertura y reestructuración en la maquiladora*, México, El Colegio de la Frontera Norte-Fundación Friedrich Ebert.
- Granovetter, M. (1984), «Small is Bountiful: Labor Markets and Establishment Size», en *American Sociological Review*, vol. 49, núm. 3, pp. 323-334.
- (1985), «Economic Action and the Social Structure: The Problem of Embeddedness», en *American Journal of Sociology*, vol. 91, núm. 3, noviembre, pp. 481-510.

- Hall, P. y Markusen, A. (1985), *Silicon Landscapes*, Boston, Allen and Unwin.
- Harrison, B. (1990), «The Return of the Big Firms», en *Social Policy*, verano, pp. 7-19.
- (1992), «Industrial Districts: Old Wine in New Bottles?», en *Regional Studies*, vol. 26, núm. 5, pp. 469-483.
- Harrison, B. y Bluestone, B. (1990), «Wage Polarisation in the U.S. and the Flexibility Debate», en *Cambridge Journal of Economics*, vol. 14, núm. 1, pp. 351-373.
- Harrison, B. y Kelley, M. (1990), «Outsourcing and the Search for Flexibility: The Morphology of Production Subcontracting in U.S. Manufacturing», Ponencia presentada al Congreso Pathways to Industrialization and Regional Development, UCLA, marzo (fotocopiado).
- Hayes, D. (1990), *Behind the Silicon Curtain: The Seduction of Work in a Lonely Era*, Montreal, Black Rose Books.
- Hirst, P. y Zeitlin, J. (1989), *Reversing Industrial Decline? Industrial Structure and Policy in Britain and Her Competitors*, Oxford, Berg.
- Hyman, R. (1988), «Flexible Specialization: Miracle of Myth?», en R. Hyman y W. Streeck (comps.), *New Technology and Industrial Relations*, Oxford, Basil Blackwell, pp. 48-60.
- (1991), «Plus ça change? The Theory of Production and the Production of Theory», en A. Pollert (comps.), *Farewell to Flexibility?*, Oxford, Blackwell, pp. 259-283.
- Itoh, M., «The Japanese Model of Post-fordism», en M. Storper y A. Scott, 1992, pp. 116-134.
- Jacoby, S. M. (1990), «The Institutionalism: What Can it Learn from the Old?», en *Industrial Relations* (California), vol. 29, núm. 2, pp. 316-359.
- Jenson, J. (1989), «The Talents of Women, the Skills of Men: Flexible Specialization and Women», en Wood (ed.), pp. 141-155.
- (1990), «Different but not Exceptional: the Feminism of Permeable Fordism», en *New Left Review*, núm. 184, noviembre-diciembre de 1990, pp. 58-68.
- Jessop, B. (1990), «Fordism and Post-fordism: a Critical Reformulation», *Paper* presentado en la Conferencia «Pathways to industrialization and regional development in the 90s», Lake Arrowhead, UCLA, marzo 1990.
- Jones, B. (1989), «Flexible Automation and Factory Politics: the United Kingdom in Comparative Perspective», en P. Hirst y S. Zeitlin, 1989.
- Jürgens, U. (1989), «The Tansfert of Japanese Management Concepts in the International Automobile Industry», en S. Wood (comp.), pp. 204-218.
- Kenney, M. y Florida, R. (1992), «Japanese Maquiladoras: Production Organization, Global Commodity Chains, and the Spatial Division of Labour», *Paper*, no publicado, julio.

- Kristensen, P. H. (1993), «Spectator Communities and Entrepreneurial Districts», Ponencia, borrador, presentada al Seminario Internacional Les Petites et Moyennes Entreprises, Poitiers, 22-24 de abril.
- Kumar, K. (1992), «El pensamiento utópico y la política comunitaria: Robert Owen y las comunidades owenianas», en *Política y Sociedad*, Madrid, pp. 103-124.
- Marglin, S. y Schor, J. (comps.) (1990), *The End of the Golden Age of Capitalism. Reinterpreting the Postwar Experience*, Oxford y Nueva York, Oxford University Press.
- Markusen, A. (1991), «The Military-industrial Divide», en *Environment and Planning D: Society and Space*, vol. 9, pp. 391-416.
- May, N. (1991), «Socialisation Productive et Reseaux Sociaux», *Cahiers du GIP Mutation Industrielles*, núm. 53, París, 1 de diciembre. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 1991.
- McDowell, L. (1991), «Life Without Father and Ford: The New Gender Order of Post-fordism», en *Transactions. Institute of British Geographers*, nueva serie, núm. 16, pp. 400-419.
- McMillan, J. (1990), «Managing Suppliers: Incentive Systems in Japanese and U.S. Industry», en *California Management Review*, vol. 32, núm. 4, verano, pp. 38-55.
- Milkman, R. (1992), «The Impact of Foreign Investment on U.S. Industrial Relations: The Case of California's Japanese-owned Plants», en *Economic and Industrial Democracy*, vol. 13, pp. 151-182.
- Morroni, M. (1992), «La flessibilità produttiva», en *Politiche del Lavoro*, núm. 17, pp. 153-171.
- Nash, J. y Fernández-Kelly, M. P. (comps.) (1983), *Women, Men and the International Division of Labor*, Albany, N.Y., State University of New York Press.
- Polanyi, K. [1944] (1992), *La gran transformación. Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*, México, FCE.
- Quintar, A. y Gatto, F. (1992), *Distritos industriales italianos. Experiencias y aportes para el desarrollo de políticas industriales locales*, Buenos Aires, Consejo Federal de Inversiones-CEPAL (Programa Conjunto: Perspectivas de reindustrialización y sus determinaciones regionales-PRIDE).
- Sabel, Ch. (1986), «Industrializzazione del Terzo Mondo e nuovi modelli produttivi», en *Stato e Mercato*, Bolonia, núm. 17, agosto de 1986, pp. 217-251.
- Sabel, Ch.; Herrigel, G.; Deeg, R. y Kazis, R. (1989), «Regional Prospectives Compared: Massachusetts and Baden-Württemberg in the 1980s», en *Economy and Society*, vol. 8, núm. 4, noviembre, pp. 374-404.
- (1991), «Moebius-strip Organizations and Open Labor Markets: Some Consequences of the Reintegration of Conception and Execution in a Volatile Economy», en P. Bourdieu y J. Coleman, *Social Theory for a Changing Society*, Westview Press (y) Russel Sage Foundation, pp. 23-55.
- Salais, R. y Storper, M. (1990), «One Industry, Multiple Rationalities: Fle-

- xibility and Mass Production in the French Automobile Industry», University of California, Los Angeles, GSAUP, enero.
- y — (1992), «The Four "Worlds" of Contemporary Industry», en *Cambridge Journal of Economics*, vol. 16, pp. 169-193.
- Saxenian, A. (1990), «Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley», en *California Management Review*, vol. 33, núm. 1, otoño, pp. 89-112.
- Schoenberger, E. (1988), «From Fordism to Flexible Accumulation: Technology, Competitive Strategies, and International Location», en *Environment and Planning D: Society and Space*, vol. 6, núm. 3, pp. 245-262.
- Schmitz, H. (1990), «Small Firms and Flexible Specialization in Developing Countries», en *Labour and Society*, vol. 15, núm. 3, pp. 257-285.
- Scott, A. J. (1988), «Flexible Production Systems and Regional Development: The Rise of New Industrial Spaces in North America and Western Europe», en *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 12, núm. 2, pp. 171-186.
- (1988), *Metropolis. From the Division of Labor to Urban Form*, Berkeley, University of California Press.
- (1988), *New Industrial Spaces. Flexible Production Organization and Regional Development in North America and Western Europe*, Londres, Pion.
- (1991), «The Aerospace-electronics Industrial Complex of Southern California: The Formative Years, 1940-1960», en *Research Policy*, vol. 20, pp. 439-456.
- (1992), «The Role of Large Producers in Industrial Districts: A Case Study of High Technology Systems Houses in Southern California», en *Regional Studies*, vol. 26, núm. 3, pp. 265-275.
- (1992), «The New Southern Californian Economy: Pathways to Industrial Resurgence», *Paper* presentado al Congreso Policy Options for Southern California, UCLA, 19 de noviembre.
- (1992), «Low-wage Workers in a High-technology Manufacturing Complex: The Southern Californian Electronics Assembly Industry», en *Urban Studies*, vol. 29, núm. 8, pp. 1231-1246.
- (1993), *Technopolis. High Technology Industry and Regional Development in Southern California*, Berkeley, University of California Press [de próxima publicación].
- Scott, A. J. y Mattingly, D. J. (1989), «The Aircraft and Parts Industry in Southern California: Continuity and Change from the Inter-war Years to the 1990s», en *Economic Geography*, vol. 65, núm. 1, enero, pp. 48-71.
- Scott, A. J. y Paul, A. (1990), «Collective Order and Economic Coordination in Industrial Agglomerations: the Technopoles of Southern California», en *Environment and Planning C: Government and Policy*, núm. 8, pp. 179-193.
- Scott, A. y Storper, M. (comps.) (1986), *Production, Work, Territory. The Geographical Anatomy of Industrial Capitalism*, Boston, Allen and Unwin (reimpresión, 1988).

- (1987), «High Technology Industry and Regional Development: a Theoretical Critique and Reconstruction», en *International Social Science Journal*, núm. 112, pp. 125-232.
- (1992), «Regional Development Reconsidered», en H. Ernst y V. Meier (comps.), *Regional Development and Contemporary Industrial Response: Extending Flexible Specialisation*, Londres, Belhaven Press, pp. 3-24.
- Semlinger, K. (1993), «Economic Development and Industrial Policy in Baden-Württemberg. Small Firms in a Benevolent Environment», *Draftpaper* presentado en el Seminario Internacional Petites et Moyennes Entreprises, Poitiers, Observatoire du Changement Social du Europe Occidentale, 22-24 de abril.
- Sengenberger, W. (1988), «Economic and Social Perspectives of Small Enterprises», en *Labour and Society*, vol. 13, núm. 3, julio, pp. 249-259.
- Sengenberger, W. y Loveman, G. (1987), *Smaller Units of Employment - A Synthesis Report on Industrial Reorganisation in Industrialised Countries*, Ginebra, Instituto Internacional de Estudios Laborales, DP/3 (rev., 1988).
- Sengenberger, W. y Pyke, F. (1992), «Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Research and Policy Issues», en F. Pyke y W. Sengenberger (comps.), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, Ginebra, International Labour Organisation (IILS).
- Shaiken, H. y Herzenberg, S. (1989), *Automatización y producción global. Producción de motores de automóvil en México, Estados Unidos y Canadá*, México, UNAM-Facultad de Economía (edición original, UCSD, Center for U.S. Mexican Studies, 1987).
- Shaiken, H. y Browne, H. (1991), «Japanese Work Organization in Mexico», en G. Szekely (comp.), *Manufacturing Across Borders and Oceans: Japan, the United States and Mexico*, San Diego, CA, Center for US-Mexican Studies, UCSD, pp. 25-50.
- Standing, G. (1992), «Alternative Routes to Labor Flexibility», en Storper y Scott (comps.), pp. 255-275.
- Storper, M. (1984), «The Spatial Division of Labor: Labor and the Location of Industries», en W. Tabb y L. Sawers (comps.), *Sunbelt-Frostbelt: The Political Economy of Regional Restructuring*, Nueva York, Oxford University Press, pp. 19-47.
- (1985), «Technology and Spatial Productions Relations: Disequilibrium, Interindustry Relationships in Industrial Development», en M. Castells (comp.), *High Technology, Space and Society*, Beverly Hills, Sage Publications, pp. 265-283.
- (1989), «The Transition to Flexible Specialisation in the Film Industry: The Division of Labour, External Economies, and the Crossing of Industrial Divides», en *Cambridge Journal of Economics*, núm. 13, pp. 273-305.
- Storper, M. (1991), *Industrialization, Economic Development and the Regional Question in the Third World. From Import Substitution to Flexible Production*, Londres, Pion.

- (1992), «Boundaries, Compartments and Markets: Paradoxes of Industrial Relations in Growth Pole Regions of France, Italy and the USA», Graduate School of Urban Planning-Lewis Center for Regional Policy Studies, marzo, mecanografiado.
- (1992a), «The Limits to Globalization: Technology Districts and International Trade», en *Economic Geography*, vol. 68, núm. 1, enero, pp. 60-93.
- (1992b), «Regional Worlds of Production: Conventions of Learning and Innovation in the Flexible Production Systems of France, Italy and the USA», en *Regional Studies* [próxima publicación].
- Storper, M. y Christopherson, S. (1985), *The Changing Organization and Location of the Motion Picture Industry: Interregional Shifts in the United States*, A Research Report., octubre, UCLA, Graduate School of Architecture and Urban Planning.
- Storper, M. y Harrison, B. (1991), «Flexibility, Hierarchy and Regional Development: The Changing Structure of Production Systems and their Forms of Governance in the 1990s», en *Research Policy*, núm. 20, pp. 407-422.
- Storper, M. y Salais, R. (1993), *Worlds of Production. Collective Action and the Economic Identities of Nations and Regions*, en prensa.
- Storper, M. y Scott, A. (1989), «The Geographical Foundations and Social Regulation of Flexible Production Complexes», en J. Wolch y M. Dear (eds.), *Territory and Social Reproduction*, Boston y Londres, Unwin and Hyman, 1989, pp. 21-40.
- (1990), «Work Organisation and Local Labour Markets, in an Era of Flexible Production», en *International Labour Review*, vol. 129, núm. 5, pp. 573-591.
- (comps.) (1992), *Pathways to Industrialization and Regional Development*, Londres-Nueva York, Routledge.
- Storper, M. y Walker, R. (1989), *The Capitalist Imperative: Territory, Technology and Industrial Growth*, Oxford, Basil Blackwell.
- Tatsumo, S. (1986), *The Technopolis Strategy: Japan, High Technology and the Control of the Twenty-first Century*, Nueva York, Prentice Hall.
- Teague, P. (1990), «The Political Economy of the Regulation School and the Flexible Specialisation Scenario», en *Journal of Economic Studies*, vol. 17, núm. 5, pp. 32-54.
- Tickell, A. y Peck, J. A. (1992), «Accumulation, Regulation and the Geographies of Post-fordism: Missing Links in Regulationist Research», en *Progress in Human Geography*, vol. 16, núm. 2, pp. 190-218.
- Trigilia, C. (1991), «Economía de los costes de transacción y sociología: ¿cooperación o conflicto?», en *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 12, primavera, pp. 123-158.
- Villa, P. (1992), «Sistemi di piccole imprese in contesti territoriali diversi», en *Politiche del Lavoro*, núm. 18, Milán, pp. 161-204.
- Walker, R. (1988), «The Geographical Organization of Production-

- systems», en *Environment and Planning D: Society and Space*, vol. 6, pp. 377-408.
- Williams, K.; Haslam, C. y Williams, J. (1992), «Ford versus "Fordism": the Beginning of Mas Production», en *Work, Employment and Society*, vol. 6, núm. 4, pp. 517-555 [incluido en este mismo número de ST, pp. 3-47].
- Wilson, P. A. (1991), «Maquiladoras and Their Transaction Patterns», en *Frontera Norte (Tijuana)*, vol. 3, núm. 5, enero-junio.
- (1993), *Exports and Local Development: Mexico's New Maquiladoras*, Austin, University of Texas Press.
- Wood, S. (comp.) (1989), *The Transformation of Work? Skill, Flexibility and the Labour Process*, Londres, Unwin Hyman.
- Womack, J.; Jones, D. y Roos, D. (1990), *The Machine that Changed the World*, Nueva York, Rawson Associates [Hay edición en castellano, Madrid, McGraw Hill, 1992].
- Zeitlin, J. (comp.) (1989), «Local Industrial Strategies. Introduction», número especial de *Economy and Society*, vol. 18, núm. 4, pp. 367-373.

Resumen. «¿De qué postfordismo me hablas? Más sobre reorganización productiva y organización del trabajo».

Los debates actuales en las ciencias sociales sobre los cambios que han tenido lugar en la producción, especialmente en la última década, abundan en el uso de categorías tales como fordismo, postfordismo, *distritos industriales*, aglomeraciones, redes de empresas, etc., que intentan captar, analizar e interpretar las raíces de los cambios, sus repercusiones en el trabajo, las clases sociales y la sociedad.

Muchas veces estas interpretaciones están *marcadas* teórica (y políticamente), y la discusión entre «estilos de interpretación» (Fleck) o paradigmas es más viva que nunca. Más aún, los *terrenos* de investigación y los *casos* más mencionados en la literatura son, con frecuencia, objeto de interpretación contradictoria.

Así, la caracterización de la «nueva organización productiva» se mueve entre los Pindaros de la «nueva era», para decirlo como Marx, y quienes insisten en el lado oscuro —pero real y estructuralmente complementario: el trabajo descalificado, desvalorizado y desprotegido en las empresas «manos», frente al trabajo «noble» de las empresas «cabeza», que, a veces, pueden estar al otro lado de una frontera nacional.

Basándonos fundamentalmente en investigaciones de campo propias, y en una amplia revisión de la bibliografía, lo que proponemos es, primero, distinguir momentos de análisis y momentos de propuestas, como vía para abordar mejor la realidad social implicada en los actuales sistemas productivos. A continuación se recuerdan tres criterios de análisis: 1. la reconstrucción del

proceso productivo global; 2. la localización de los centros y redes de trabajo en su contexto territorial; y 3. el análisis de las relaciones sociales e institucionales, la atmósfera industrial.

Una agenda prioritaria de investigación concluye la argumentación, proponiendo distintos terrenos de verificación empírica.

Abstract. *«Postfordism: ¿what are you talking about? More on the reorganisation of production and the organisation of work».*

Current debates in the social sciences about changes which have taken place in production, particularly those of the last decade, abound in the use of categories such as fordism, post-fordism, industrial districts, agglomerations, company networks, etc., which attempt to reflect, analyse and interpret the roots of these changes and their repercussions for work, social classes and society.

In many cases these interpretations are theoretically (and politically) orientated, and the debate between different «styles of interpretation» or paradigms is livelier than ever. Moreover, the fields of research and the case studies most commonly mentioned in the literature are frequently subject to contradictory interpretation.

In this way, the characterisation of the «new productive organisation» varies between the Pindars of the «new age», —as Marx would have labelled them—, and those who emphasise their dark, but real and structurally complementary, side: unskilled, devaluated and unprotected labour in the «hand» companies, in contrast to the «noble» work of the «head» enterprises, which are sometimes found on the other side of a national border.

Fundamentally based on original field research, as well as on an extensive review of the existing literature, in this paper we propose the use of approach criteria as a way of deepening our understanding of the social reality surrounding current systems of production: 1. the reconstruction of the global production process; 2. the location of work centres and networks in a territorial context; and 3. the analysis of social and institutional relations, the «industrial atmosphere».

The argument concludes with a proposal for a priority research agenda.

Discriminación retributiva por razón de sexo y convenios colectivos

Beatriz Quintanilla Navarro *

Introducción

Las diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a las condiciones de trabajo han venido constituyendo un punto de atención investigadora desde diferentes perspectivas¹. Dichas diferencias se han de encuadrar, necesariamente, en un contexto más amplio, que supera lo estrictamente «laboral» para proyectarse sobre las relaciones sociales en su conjunto, marcadas por una tradicional situación de inferioridad de las mujeres respecto de los varones.

Precisamente a partir de una toma de conciencia de esta tradicional situación de desventaja o de inferioridad de las mujeres, se ha llegado a consolidar un concepto de *discriminación* que, incluso en el ámbito estrictamente jurídico, supera la mera diferencia de trato, para cobrar connotaciones eminentemente sociales: se trata de corregir y de evitar determinadas situaciones especialmente injustas y que vienen incidiendo de forma desproporcionada sobre ciertos grupos sociales. Un buen ejemplo de esta evolución, lo constituye la discriminación de las trabajadoras en el ámbito de las relaciones de trabajo y, muy especialmente, en cuanto a su retribución.

* Profesora asociada de Derecho del Trabajo y Seguridad Social. Facultad de CC PP y Sociología, UCM.

¹ Entre los estudios sobre la materia, véanse Álvarez Álvarez (1989); A. F. A. Bayefsky (1990); N. Bris Barrio (1987); J. I. Casas (1987); P. Catalini Tonelli (1990); S. Dex (1991); J. A. Jacobs (1989); A. Junter-Loiseau (1990); M. MacCarty y L. Reichlin (1988); S. Nuss, E. Denti y D. Viry (1991); V. Randall (1991), M. A. Sallé y J. I. Casas (1987); B. San José Sevián (1989); C. Santamaría (1990); M. Weiler (1977).

Sentado este amplio marco de referencia, nuestro análisis se centra específicamente en las discriminaciones retributivas por razón de sexo en el ordenamiento jurídico-laboral español y, de forma especial, en aquellas que operan a través de los convenios colectivos; es decir, en aquellas que operan a través de unas normas típicamente laborales y que presentan una importantísima peculiaridad: son, precisamente, los sujetos de las relaciones laborales quienes las van a crear y a dotar de contenido.

Ahora bien, en la medida en que el objeto del estudio se circunscribe a lo jurídico-laboral, va a ser preciso establecer un marco de referencia jurídico en el cual se van a insertar, a su vez, los propios convenios colectivos. Por ello, resulta necesario aludir a la actual configuración del concepto mismo de discriminación retributiva por razón de sexo partiendo de la Constitución española vigente, así como aludir a lo previsto sobre la materia en otras normas específicamente laborales. Con ello, se trata de ofrecer los elementos de juicio con los que poder describir y valorar los supuestos de discriminación que operan a través de los convenios colectivos del trabajo.

1. El concepto moderno de discriminación

1.1. Igualdad lógica e igualdad sociológica

El punto de partida se encuentra en el «valor superior de igualdad» que, tal y como establece nuestra Constitución en el art. 1.1 ha de inspirar todo el ordenamiento jurídico español y que marca de manera especial al ordenamiento laboral², pues éste se configura como un ordenamiento que responde «a una visión distinta de la igualdad, a una búsqueda de la igualdad “real” mediante instrumentos de intervención pública y colectiva»³, en estrecha relación con lo previsto en el art. 9.2 del mismo texto constitucional.

² «Cuando tratamos el valor de la igualdad en el seno del Derecho del Trabajo aparece, inevitablemente, un efecto multiplicador de aquél, en la medida en que todo el derecho laboral es, histórica y teleológicamente, una expresión del principio de igualdad material», R. Senra Biedma (1992).

³ M. Rodríguez-Piñero (1991).

El valor superior de igualdad se encuentra especificado en otro precepto constitucional, el art. 14. El contenido de este precepto se desdobra en dos planos diferentes. En primer lugar, se trata de establecer el principio de igualdad con carácter formal; en segundo lugar, se trata de prohibir cualquier tipo de discriminación⁴. Dice el art. 14: «Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social».

Pues bien, en este artículo se establece una doble vertiente del principio general de igualdad. Por una parte, se trata de la igualdad formal, «ante la ley», que habrá de ser respetada y garantizada por los poderes públicos. Por otra, el segundo inciso de este artículo contiene un mandato específico de que no prevalezca discriminación alguna por las razones que el propio precepto enumera. Y en este caso, el alcance del principio obliga, no sólo a los poderes públicos, sino, sin lugar a dudas, a los sujetos sociales, y, por tanto, a los sujetos negociadores de los convenios colectivos⁵.

Este principio de no discriminación constituye una manifestación de cómo en la Constitución española se trata de dispensar una protección especialmente reforzada para las situaciones que suponen, debido a la conjunción de factores de diversa índole (no sólo jurídicos), más o menos arraigados en el tejido social, la existencia de unos colectivos o sujetos que resultan especialmente perjudica-

⁴ M. Rodríguez-Piñero y M.ª F. Fernández López (1986); M.ª F. Fernández López (1992b); T. Pérez del Río (1988); V. A. Martínez Abascal (1989); J. García Murcia (1992).

⁵ Sobre esta cuestión se volverá más adelante. No obstante, debe indicarse que el Tribunal Constitucional ha tenido ocasión de pronunciarse al respecto, entre otras, en su Sentencia 171/1989, de 19 de octubre (BOE de 7 de noviembre de 1989), en cuyo fundamento jurídico 2b establece: «[...] el hecho de que el art. 53.1 de la Constitución sólo establezca de manera expresa que los derechos fundamentales vinculan a los poderes públicos no implica “una exclusión absoluta de Derecho no puede dado que, como señala la STC 18/1984, “en un Estado social de Derecho no puede sostenerse con carácter general que el titular de tales derechos no lo sea en la vida social”; “las relaciones entre particulares, si bien con ciertas matizaciones, no quedan, pues —prosigue la STC 177/1988—, excluidas del ámbito de aplicación del principio de igualdad, y la autonomía de las partes ha de respetar tanto el principio constitucional de no discriminación como aquellas reglas, de rango constitucional u ordinario, de las que se derive la necesidad de igualdad de trato». Véase sobre esta postura del TC en la Sentencia 177/1988, F. Valdés Dal-Ré (1990). En cuanto a la eficacia de los derechos fundamentales en las relaciones entre particulares, véase J. García Murcia (1992).

dos, que vienen siendo sistemáticamente «preteridos». Se trata, por tanto, de la asunción por el sistema social de la responsabilidad de compensar las desventajas cuya causa se encuentra, a su vez, en el propio sistema social⁶.

Con todo ello, este segundo aspecto del principio general de igualdad, es decir, el principio específico de no discriminación, le sitúa necesariamente no ya en el plano meramente formal, donde se parte de la igualdad entre todos los ciudadanos, sino en el plano real o sustancial, donde la igualdad deja de ser el presupuesto lógico de partida para pasar a convertirse en el objetivo social al que deberá tender todo el ordenamiento jurídico.

Las nociones de igualdad formal y de igualdad real responden así a los dos aspectos que encierra la relación de igualdad, pues ésta es simultáneamente lógica y sociológica⁷.

1.2. *La tipología discriminatoria: el referente norteamericano*

La actual categorización de las discriminaciones se ha configurado, sobre todo, a partir de los supuestos discriminatorios que, por razón de la raza, han sido sometidos al Tribunal Supremo norteamericano, extendiéndose dicha categorización a los supuestos discriminatorios por razón de sexo; igualmente esta categorización resulta extensible a las discriminaciones en función de cualquier otro factor.

El inicio de esta serie de pronunciamientos en la que se irá consolidando la tipología discriminatoria arranca del caso «Griggs»⁸. El supuesto que se planteaba consistía en que una determinada empresa estableció como requisito de promoción profesional el acreditar determinado nivel de estudios y superar un test de conocimientos generales, al menos, con un cierto porcentaje de respuestas correctas. La medida fue calificada como discriminatoria por razón de raza para los trabajadores negros, pues, con apoyo en el censo del Estado de Carolina del Norte, esta medida incidía de forma

⁶ Así lo entiende A. H. Goldman (1979).

⁷ Sobre el juego de ambos aspectos en la evolución histórica de la noción de igualdad, véase C. Offe (1985).

⁸ W. S. Griggs, *V. Duke Power Company*. 401 U.S. Aunque existen pronunciamientos anteriores en una línea semejante (*Gaston County, North Carolina, V. United States*. 395 U.S.).

mucho más perjudicial sobre los trabajadores negros que sobre los blancos, ya que «mientras el 34% de los varones blancos habían completado la educación superior, sólo el 12% de los varones negros lo habían hecho»⁹. Este dato contribuyó a establecer un panorama discriminatorio, pues esta práctica profesional producía un impacto adverso sobre el colectivo de trabajadores negros. A partir de entonces correspondía a la empresa demostrar que los criterios mencionados para determinar quiénes podían promocionarse profesionalmente resultaban determinantes para la prestación de servicios que los aspirantes debían desempeñar. Como este aspecto no fue suficientemente acreditado, el Tribunal Supremo concluyó que se trataba de una práctica discriminatoria.

A partir de este pronunciamiento, se han venido sucediendo otros¹⁰ en los que se ha llegado a consolidar una categorización de los tipos de discriminación que ha venido a marcar la pauta seguida con posterioridad por el Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Europea y que ha sido asumida expresamente por nuestro Tribunal Constitucional, sobre todo a partir de su Sentencia 145/1991, de 1 de julio¹¹.

Dicha categorización permite (y obliga) a hablar, hoy por hoy, de discriminaciones directas abiertas, directas ocultas e indirectas¹². Por discriminación directa, y para el presente análisis, se puede entender aquella en la que el sexo de los trabajadores es el factor sobre el que se establece un tratamiento diferente y perjudicial para las trabajadoras. Si existen indicios que permiten apreciar tal situación,

⁹ Así se recoge en *Griggs, V. Duke Power Company*. 401 U.S. Supreme Court Reporter, vol. 91, p. 853.

¹⁰ Entre las sentencias que han venido a consolidar esta tipología discriminatoria: *McDonnell Douglas Corporation, V. Green* (411 U.S.); *H. Franks, V. Bowman Transportation Company* (424 U.S.); *Albermarle Paper Company, V. Moody* (422 U.S.); *Swan V. Charlotte-Mecklenburg Board of Education* (402 U.S.); *Johnson V. Transportation Agency, Santa Clara County, California* (480 U.S.); *Newport News Shipbuilding and Dry Dock V. Equal Employment Opportunity Commission* (462 U.S.); *Local 28 of Sheet Metal Workers V. Equal Employment Opportunity Commission* (478 U.S.); *East Texas Motor Freight System Inc. V. Rodríguez* (431 U.S.); *California Brewers Association V. Bryant* (444 U.S.); *United Steelworkers of America V. Weber* (443 U.S.); *Washington V. Davis* (426 U.S.); *Watson V. Fort Worth Bank and Trust* (487 U.S.).

¹¹ *Boletín Oficial del Estado* de 22 de julio de 1991. Rectificaciones en BOE de 5 de noviembre de 1991.

¹² Sobre cada uno de estos tipos de discriminación, véase M. Rubenstein (1990), e igualmente, E. Ellis (1988).

incluso desde el punto de vista formal, se estará ante una discriminación directa abierta, mientras que si dicha situación se produce igualmente, pero bajo una aparente corrección (pues formalmente no se aprecian indicios de discriminación) se tratará de una discriminación directa, pero oculta¹³.

En la discriminación indirecta, en cambio, no es el sexo de los trabajadores el que determina un tratamiento diferenciado entre ellos, pero determinada práctica profesional tiene como resultado que el colectivo feminizado se ve sistemáticamente perjudicado por dicha práctica, por lo que se trataría de una discriminación (pues el resultado de la práctica profesional es igualmente discriminatorio para las trabajadoras), pero indirecta, porque no se debe a una diferencia de trato establecida directamente en función del sexo de los trabajadores¹⁴. «La discriminación indirecta, al contrario que la directa, no exige un motivo discriminatorio, sino supone una política, consciente o inconsciente, que tenga un efecto desfavorable sobre las mujeres, y que por ello se evidencia en los resultados, incluso empíricos, de esa práctica»¹⁵.

La asunción de la tipología discriminatoria que se acaba de describir implica, a su vez, que el principio de no discriminación retributiva por razón de sexo queda referido a los supuestos en que hombres y mujeres realizan trabajos que no son exactamente iguales, pero que sí son susceptibles de ser considerados equivalentes. Con ello, se trata de aplicar tal principio en los términos correspondientes a su formulación moderna y adecuada tanto a los textos internacionales como a las normas comunitarias sobre la materia¹⁶.

¹³ Sobre la discriminación abierta y oculta, D. J. Walker (1975).

¹⁴ M.^a V. Ballester (1993); M.^a F. Fernández López (1992a y b); C. Ortiz Orellana (1988). Con la Sentencia del Tribunal Constitucional 145/1991, de 1 de julio, se abre la vía para identificar como discriminaciones aquellos casos en los que «no se da una razón o un motivo discriminatorio, pero se adoptan parámetros profesionales que presuponen condiciones que las mujeres generalmente poseen en menor medida que los hombres, prácticas profesionales formalmente igualitarias, pero discriminatorias en sus efectos».

¹⁵ M. Rodríguez-Piñero (1992 y 1993). Sobre esta tipología discriminatoria, véase M. Rubenstein (1984); K. Banks (1991); S. Regna (1990); R. Quesada Segura (1992); M.^a F. Fernández López (1992b). Una definición semejante de discriminación indirecta, aunque limitada al acceso a determinados puestos de trabajo, en L. Isenburg (1984).

¹⁶ Sobre estas cuestiones se vuelve más adelante.

1.3. El sexo como factor de discriminación

Si se toma como referencia el concepto de discriminación descrito con anterioridad, y se contempla, entonces, desde su identificación por el resultado y no por la intención discriminatoria de determinados sujetos, parece que las «razones» o las «causas» de discriminación prohibidas y que aparecen en el segundo inciso del art. 14 C deben ser consideradas actualmente no tanto como motivos por razón de los cuales se establecen tratamientos diferentes, en este caso, entre hombres y mujeres y en materia retributiva, sino como factores que permiten identificar cuáles son los colectivos sobre los que las prácticas profesionales inciden de forma perjudicial.

Por todo lo anterior, parece necesario plantearse la posibilidad de que el «factor sexo» contenido en el art. 14 C se deba contemplar hoy día desde una perspectiva diferente de la que se ha venido utilizando hasta ahora, pues una vez que se ha admitido la irrelevancia de la intencionalidad del sujeto responsable del resultado discriminatorio para llegar a determinar la existencia o no de tal discriminación, resulta que los factores enumerados en el mencionado listado no constituirían ya causas «por razón de» las cuales se discrimina, sino variables que al ser proyectadas sobre la población permiten identificar a determinados colectivos que, de hecho, se encuentran en una situación discriminatoria¹⁷.

2. La sujeción de los convenios colectivos al principio constitucional de no discriminación

Como se ha tenido ocasión de precisar, el «valor superior de igualdad» se desdobra en dos planos: el de la igualdad formal (lógica) y el de la igualdad real o sustancial (sociológica). Desdoblamiento que supera lo puramente conceptual para proyectarse en preceptos concretos, como el art. 14 en relación con el 9.2, ambos de la Constitución. Esta doble «igualdad» afecta de diferente forma a los con-

¹⁷ Este planteamiento corresponde a la teoría del «impacto adverso» consolidada por el Tribunal Supremo norteamericano. Sobre este punto, véanse las sentencias mencionadas con anterioridad.

venios colectivos, que constituyen un tipo de norma específicamente laboral y cuya principal característica, para lo que ahora interesa, radica en que nacen del acuerdo de los propios sujetos colectivos de las relaciones de trabajo. Además, se trata de un tipo de normas que en nuestro actual sistema de relaciones laborales cuenta con un especial protagonismo en el establecimiento de las condiciones retributivas.

Debe recordarse ahora cómo en el origen de los convenios colectivos subyacía, precisamente, el presupuesto lógico de la igualdad formal entre cuantos sujetos (individuales) concurrían en las relaciones jurídicas. Precisamente, a partir de la constatación de que ese postulado resultaba inservible cuando se trataba de relaciones de trabajo, porque en ellas existía una parte más débil que la otra (el trabajador respecto del patrono), se dio cabida a las fórmulas de defensa colectiva de los intereses profesionales y, con ellas, a la negociación colectiva de las condiciones de trabajo¹⁸.

Pero, como quiera que nuestro punto de mira se sitúa no ya en este principio de igualdad formal, sino en el principio de no discriminación que recoge nuestro texto constitucional en el segundo inciso del art. 14, la cuestión de si este principio vincula o no a estas normas laborales se ha de situar en otro plano que lleva a la conclusión de que los convenios, en tanto normas laborales, quedan automáticamente sujetos al principio de jerarquía normativa y, por tanto, al principio constitucional de que no prevalezca discriminación alguna¹⁹.

Además de este principio jurídico de jerarquía normativa que sujeta a los convenios al principio de no discriminación en tanto normas jurídicas laborales, existen otros razonamientos posibles que llevan igualmente a tal conclusión. Y es que no debe olvidarse que cuando se habla de «no discriminación» en el contexto español, se

¹⁸ «De esta manera se pone de manifiesto cómo la potenciación del valor "igualdad" a nivel individual se va a realizar también mediante el reconocimiento de libertades y derechos colectivos, los cuales, paradójicamente, van a limitar, en algunos casos [...] extremadamente la libertad de empresario y trabajador, considerados individualmente», S. del Rey Guanter (1988).

¹⁹ Así lo ha precisado el propio Tribunal Constitucional en sus sentencias 177/1988, 210/1990 y, específicamente, sobre un supuesto de discriminación retributiva por razón de sexo, en su STC, 145/1991, citada con anterioridad, y cuyo fundamento jurídico cuarto incide en esta cuestión afirmando que el Convenio Colectivo «está vinculado también por lo dispuesto en el art. 14 de la Constitución». Respecto de estas cuestiones, F. Valdés Dal-Ré (1990), cit.; S. González Ortega (1992).

está haciendo referencia a un derecho fundamental y, claro está «[...] un sistema es y funciona como sistema de derechos humanos cuando en ese sistema las conductas jurídicas de los hombres [...] los hacen realidad en la vida jurídica, en el mundo jurídico, cuya realidad es precisamente una realidad de conductas de dimensión sociológica»²⁰.

Por ello, el principio de igualdad formal que estaba en la base del nacimiento de los convenios colectivos de trabajo, se combina en la actualidad con el principio de no discriminación, que, al ser un exponente del «valor superior de igualdad», inspirador de todo el ordenamiento español, se convierte también en un objetivo a alcanzar a través de los convenios colectivos de trabajo.

3. El deficiente contexto normativo

Antes de realizar una valoración del panorama actual que ofrecen los convenios colectivos españoles en relación con las discriminaciones retributivas por razón de sexo, es preciso apuntar algunas cuestiones relativas al contexto normativo en el cual se insertan los mencionados convenios. La base de este contexto está constituida por la prohibición de discriminaciones contenida en la Constitución y cuyos preceptos capitales son el 14 y el 9.2 ya mencionados con anterioridad. Pero además de la genérica prohibición de discriminaciones por razón de sexo, en el texto constitucional se establece un «refuerzo» específico para las discriminaciones por razón de sexo en materia retributiva a través del art. 35.1²¹.

A partir de este marco constitucional el tratamiento de la materia por las normas laborales gira en torno a un precepto clave: el art. 28 del Estatuto de los Trabajadores (en adelante, ETT)²², donde se establece expresamente lo siguiente: «El empresario está obligado a pagar por la prestación de un trabajo igual el mismo salario, tanto por salario base como por complementos salariales, sin discriminación alguna por razón de sexo».

²⁰ G. Bidart Campos y D. E. Herrendorf (1991).

²¹ Dice este precepto: «Todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo».

²² Ley 8/1980, de 10 de marzo.

Claro está, este artículo constituye una peligrosa referencia para aplicar el principio de no discriminación retributiva por razón de sexo, pues hace mención de la identidad de trabajos, en lugar de la equivalencia entre los mismos, como cabría esperar, a partir de la evolución operada respecto de esta materia en el contexto internacional y comunitario. Respecto del primero, resulta particularmente relevante el Convenio núm. 100 OIT sobre «igualdad de remuneración»²³ entre la mano de obra femenina y la masculina para trabajos de igual valor, donde se incide en la necesidad de depurar los métodos de evaluación del trabajo para que resulten objetivos (art. 3) así como en la aplicación del principio de igualdad a cualquier sistema de remuneración, incluidos «los contratos colectivos celebrados entre empleadores y trabajadores» (art. 2 c). En cuanto a las normas comunitarias, el precepto básico es el art. 119 del Tratado de Roma que, a pesar de establecer el «principio de igualdad de retribución entre los trabajadores femeninos y masculinos para un mismo trabajo», ha constituido el punto de partida de todo el desarrollo de la atención comunitaria al principio de no discriminación por razón de sexo en el ámbito laboral²⁴. La «actualización» de lo previsto en el mencionado precepto se produjo a través de la Directiva del Consejo de 10 de febrero de 1975 «relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros que se refieren a la aplicación del principio de igualdad de retribución entre los trabajadores masculinos y femeninos»²⁵. El principio 1 de esta norma vino a precisar lo siguiente: «El principio de igualdad de retribución entre los trabajadores masculinos y femeninos que figura en el art. 119 del Tratado [...], implica para un mismo trabajo o para un trabajo al que se atribuye un mismo valor, la eliminación, en el conjunto de los elementos y condiciones de retribución, de cualquier discriminación por razón de sexo».

Con todas estas referencias, a pesar de que el art. 28 ETT no se refiere expresamente a los trabajos de igual valor, la interpretación que debe hacerse del mismo obliga a entender que el principio de igualdad retributiva entre hombres y mujeres sí comprende aquellos

²³ Adoptado por la OIT el 29 de junio de 1951, ratificado por España el 26 de octubre de 1967, registrado en la OIT el 6 de noviembre de 1967 y publicado en el BOE de 4 de diciembre de 1967.

²⁴ M. Rodríguez-Piñero y M.ª F. Fernández López (1986).

²⁵ Diario Oficial de las Comunidades Europeas, núm. L 45/19 de 19 de febrero de 1975.

supuestos en que no se realicen exactamente los mismos trabajos, pero éstos puedan ser considerados equivalentes.

Así lo ha entendido el propio Tribunal Constitucional, cuya sentencia más significativa al respecto, la 145/1991, de 1 de julio²⁶, alude de manera expresa a los textos internacionales ratificados por España que han de servir de criterios de interpretación de las normas sobre igualdad y no discriminación por razón de sexo y específicamente, en materia de retribución. Se trata de textos con ámbitos de elaboración distintos (ONU, OIT y Consejo de Europa), pero que tienen en común un rasgo fundamental, cual es recoger el principio de igualdad de retribución entre trabajadores y trabajadoras desde lo que para el propio TC constituye «una concepción amplia», por quedar referido a los *trabajos de igual valor*²⁷.

Se ha producido, tal y como indica el TC, en el contexto internacional, una evolución en la concepción del principio de igualdad salarial por razón de sexo, la cual «ha pasado de una formulación inicial del principio estricto de igualdad salarial a identidad de trabajo, a una concepción más amplia de igualdad salarial, que actúa cuando se detecta la existencia de trabajos de igual valor»²⁸.

También se apoya el TC en el principio de igualdad de retribución tal y como está establecido en el ordenamiento comunitario, donde «aunque el art. 119 del tratado se refería a “un mismo trabajo”, el mismo ha sido interpretado extensivamente por la jurisprudencia comunitaria y ampliado a través de la Directiva 75/117, cuyo art. 1 define el principio de igualdad de remuneración como implicando “para un mismo trabajo o para un trabajo al que se le atribuya un mismo valor, la eliminación, en el conjunto de los elementos y de las condiciones de retribución, de cualquier discriminación por razón de sexo”». Y la recepción del principio de igualdad de retribución consolidado en la Comunidad Europea se manifiesta en otras partes de la sentencia, como en la alusión expresa en el fundamento jurídico 5 a la sentencia del TJCE sobre el asunto «Rumler-Dato Druck», de 1 de julio de 1988.

En síntesis, a pesar de la deficiencia que presenta sobre esta materia el artículo más significativo que existe sobre la misma en nuestro ordenamiento laboral, hoy día se cuenta ya con importantes

²⁶ Respecto de esta STC, R. Quesada Segura (1992).

²⁷ La misma cuestión ha sido tratada por el Tribunal Constitucional italiano, al respecto, véase C. Laudo (1989).

²⁸ Fundamento jurídico cuarto.

puntos de apoyo para aplicar el principio de igualdad de retribución o de no discriminación en materia retributiva entre hombres y mujeres desde un punto de vista amplio y acorde con los textos internacionales y comunitarios.

4. Discriminaciones abiertas, ocultas e indirectas en los convenios colectivos

Sentadas todas estas consideraciones acerca del concepto de discriminación retributiva por razón de sexo y acerca de la especial vinculación existente entre los convenios colectivos y el principio de no discriminación, cabe adentrarse ahora en algunas consideraciones en torno a la diversidad de papeles que pueden estar y que, de hecho están, desempeñando los convenios colectivos respecto de las discriminaciones retributivas por razón de sexo.

Es un lugar común en la doctrina el entender que en el conjunto de convenios colectivos españoles existen tratamientos discriminatorios, en sus diversas modalidades²⁹. Con ello se puede proyectar la tipología discriminatoria apuntada con anterioridad sobre supuestos concretos de convenio colectivo. Y, a su vez, se puede llegar a concluir que en los propios convenios están comenzando a articularse fórmulas específicas de corrección de tales discriminaciones. Estas fórmulas en ocasiones ofrecen amplios campos de debate, incluso de polémica, en cuanto a su adecuación al principio de no discriminación.

4.1. *El convenio colectivo como reproductor de discriminaciones*

Una primera faceta del convenio colectivo en relación con las discriminaciones retributivas por razón de sexo (quizá sea la más generalizada en nuestro sistema de relaciones laborales), se traduce en la reproducción por esta norma de situaciones discriminatorias que ya existían con anterioridad. Razones histórico-jurídicas permiten realizar tal aseveración.

²⁹ Entre los estudios más recientes sobre la materia: R. Quesada Segura (1991); D. Liceras y S. Murillo (1992); Departamento Confederal de la Mujer UGT (1989).

En el momento de entrada en vigor del Estatuto de los Trabajadores, la determinación de las condiciones de trabajo y, especialmente, las retributivas, se venía realizando a través de las Ordenanzas Laborales o Reglamentaciones de Trabajo, normas administrativas y de ámbito sectorial que, desde su aparición en 1942, habían proliferado enormemente, de manera que en el momento de comenzar el actual período constitucional, existían del orden de 160. El ETT estableció la vigencia de tales normas, si bien con carácter transitorio, en tanto fueran sustituidas por los convenios colectivos y derogadas por la autoridad laboral³⁰. En la actualidad únicamente 11 ordenanzas han sido derogadas, de manera que continúan siendo normas plenamente operantes en nuestro sistema de relaciones laborales, pues los convenios continúan apoyando sus sistemas retributivos y de clasificación profesional en las pautas establecidas en aquéllas.

Pues bien, a partir de estas normas preconstitucionales, inspiradas en valores que hoy día resultan, al menos, cuestionables, desde el principio de no discriminación, en nuestros convenios colectivos se suelen reproducir las clasificaciones profesionales y los criterios de valoración del trabajo que se establecieron en aquéllas.

En este sentido, el convenio colectivo se convierte en reproductor de las discriminaciones que ya se venían produciendo, y debe repararse en que no sería suficiente con que se llegasen a derogar las Ordenanzas Laborales para garantizar que no están operando en las relaciones laborales, pues el contenido del convenio puede interiorizar, a su vez, el de la Ordenanza, de manera que, aunque ésta llegase a ser derogada formalmente, continuaría operando de hecho como marco normativo de referencia.

Pasando al plano de lo concreto, buen ejemplo de este papel del convenio colectivo lo constituye el Convenio para la Industria Textil y de la Confección, sector cuya Ordenanza Laboral ha cumplido ya más de veinte años de vigencia y en la que se mantienen los criterios que estableció el nomenclador de puestos de trabajo para la industria textil de 1966.

En el convenio para este sector de actividad y vigente en la actualidad³¹ se mantienen diferencias en las categorías profesionales en función del sexo de los trabajadores y se atribuye una menor retribución a las trabajadoras. Se encuentra la «oficiala» y la «oficiala

³⁰ Disposición Transitoria Segunda ETT.

³¹ BOE de 8 de julio de 1992.

especialista» frente al «oficial» y el «oficial especialista», y la diferencia retributiva entre aquellas y éstos se mantiene en los mismos términos en que se estableció en los años sesenta. Se trataría de una discriminación directa, pues es el sexo de los trabajadores el factor determinante de la diferencia retributiva, y es una discriminación abierta, en cuanto existen indicios evidentes de que se está produciendo un tratamiento discriminatorio³².

4.2. *El convenio colectivo como productor de discriminaciones*

Además de reproducir discriminaciones que ya existían, el convenio colectivo puede y, realmente, lo hace, dar lugar a nuevas situaciones discriminatorias, con lo que se convierte en creador de las mismas.

Dentro de esta función creadora de discriminaciones, y proyectando la tipología discriminatoria descrita con anterioridad, cabe, a su vez, diferenciar entre dos tipos de situaciones. Por una parte, puede suceder que el convenio dé lugar a un nuevo tipo de discriminación donde ya existía otro. Con lo cual no nace la discriminación en sí misma, pero sí nace un tipo distinto de discriminación. Por otra parte, es posible que el convenio colectivo se traduzca en una situación discriminatoria nueva y no sólo en una conversión de un tipo de discriminación en otro.

Respecto de este último tipo de situaciones, resulta especialmente relevante que, paradójicamente, en buen número de casos, estas discriminaciones nuevas articuladas en el convenio colectivo nacen con la finalidad de poner fin a las discriminaciones retributivas por razón de sexo que se han detectado a partir del propio convenio.

En cuanto a la posibilidad de que el convenio transforme un tipo de discriminación en otro, constituye un supuesto frecuente cuyos exponentes claros pueden encontrarse en el Convenio colectivo del sector de Artes Gráficas³³ y en el Convenio colectivo para el sector del Calzado³⁴. En uno y otro textos aparecían desde sus orígenes y reproduciendo lo previsto en las ordenanzas correspondientes a estos sectores, «oficios femeninos» (en el primer caso) y «personal

³² Supuestos semejantes pueden encontrarse en el sector de Alimentación y en el de Artes Gráficas, así como en el del Calzado, hasta fechas muy recientes.

³³ BOE de 14 de agosto de 1991.

³⁴ BOE de 12 de agosto de 1992.

femenino» (en el segundo caso). A esta diferencia de clasificación profesional correspondía, a su vez, un perjuicio retributivo para las trabajadoras. En el convenio de Artes Gráficas, el resultado era que una oficiala de 1.ª de oficios femeninos, como máximo, percibiría el salario equivalente a un oficial de 3.ª de cualquier otro grupo profesional. Una situación similar se establecía en el Convenio del Calzado para el «personal de fabricación "femenino" respecto del personal de fabricación "masculino"».

El paralelismo entre ambos supuestos se aprecia más claramente todavía —si se observa que en ambos textos se eliminó esta situación de discriminación directa y abierta para dar paso, eso sí, a otro tipo de discriminación: la directa oculta, más difícil de detectar. En ambos casos, en la revisión de los textos operada en 1984, se «corrigió» formalmente el convenio eliminando las clasificaciones profesionales desglosadas por sexos, pero el tratamiento retributivo se mantuvo exactamente igual. En el convenio de Artes Gráficas aparecen ahora los «oficios complementarios» y en el del Calzado, el personal de Fabricación aparece dividido en Grupo I y Grupo II. Ésta es la situación que se mantiene en la actualidad para el primero de los textos que se comentan, no siendo así respecto del segundo, ya que en la revisión operada en 1991-1992, se llegó a la equiparación total de los niveles retributivos de hombres y mujeres, desahaciendo las diferencias retributivas entre aquel Grupo I y aquel Grupo II dentro del «personal de fabricación».

Además de transformar las discriminaciones que ya venían operando con anterioridad, los convenios colectivos pueden dar lugar a situaciones discriminatorias nuevas, sobre todo de tipo indirecto, al establecer, por ejemplo, diferentes condiciones retributivas para los trabajadores pero no ya en función de su sexo, sino en función de otras variables, como el carácter temporal del contrato, y cuyo resultado viene a ser especialmente perjudicial para las trabajadoras. Como ejemplo, se puede mencionar el convenio de la empresa Bimbo, que, tras establecer la exclusión de los trabajadores temporales de su ámbito de aplicación y ser declarado este tratamiento como discriminatorio por el Tribunal Constitucional, mantiene ahora en su clasificación profesional categorías diferentes para los trabajadores fijos y para los temporales, atribuyendo inferiores condiciones económicas a estos segundos³⁵.

³⁵ Sobre estas cuestiones, M.ª F. Fernández López (1988).

4.3. *El convenio colectivo como corrector de discriminaciones*

Pero, como se ha apuntado con anterioridad, los convenios colectivos no son únicamente una vía importante de mantenimiento o de producción de discriminaciones en la materia que se está analizando, sino que, a través de ellos, los interlocutores sociales están comenzando a reaccionar de muy diversas formas frente a tales discriminaciones.

En primer lugar, existen convenios donde se trata de suplir la deficiencia que presentan las normas estatales, mediante la precisión terminológica del principio de no discriminación retributiva. Es decir, se trataría de indicar expresamente en el convenio qué se entiende por igualdad retributiva o, simplemente, se trataría de eliminar del texto del convenio una definición restrictiva del mismo. En este sentido, resulta especialmente significativo el Convenio Colectivo sectorial para la Industria Química, que desde 1982³⁶ eliminó su art. 29, en el cual se venía indicando, bajo el epígrafe de «Igualdad de sexos», que «el trabajo realizado por el personal femenino tendrá idéntica retribución que el del personal masculino, para trabajos de igual clase y categoría». Con esta cláusula, el convenio colectivo se venía aferrando a una concepción restrictiva del principio de igualdad de retribución, en tanto que no sólo se aplicaba únicamente a trabajos de hecho iguales, sino que estos trabajos habían de estar incluidos en la misma categoría profesional, es decir, debían ser iguales, incluso, desde el punto de vista puramente formal.

En otros convenios, como el concluido en 1988 para la Industria Textil³⁷, se establece el principio de igualdad retributiva para trabajos de igual valor, con lo que se pretende «corregir» la deficiente redacción del art. 28 ETT sobre la materia.

Pero estas correcciones formales, terminológicas, resultarían absolutamente inútiles³⁸ si se mantiene el mismo sistema retributivo discriminatorio. Como exponente de una corrección, no sólo formal, sino, de hecho, real, de una situación discriminatoria por razón de sexo, puede mencionarse el Convenio Colectivo para las Indus-

³⁶ BOE de 12 de marzo de 1982.

³⁷ BOE de 21 de mayo de 1988.

³⁸ Incluso peligrosas, pues pueden dar lugar a la conversión de determinadas discriminaciones abiertas en discriminaciones ocultas.

trias del Calzado para 1992-1993³⁹, en el cual aparecen equiparados salarialmente los grupos I y II del personal de fabricación, grupos que respondían a la tradicional separación de trabajadores y trabajadoras dentro de dicha actividad y que desde 1984 aparecían, eso sí, «corregidos» en cuanto a su denominación. Hasta 1984 estos grupos se denominaban «personal masculino» y «personal femenino», distinción que se acompañaba del establecimiento de una diferencia retributiva perjudicial para las trabajadoras. Desde 1984, los mencionados grupos se denominan Grupo I y Grupo II, pero la diferencia retributiva se mantiene exactamente igual, con lo que se oculta la discriminación que hasta entonces era abierta. Es en 1992 cuando la retribución del personal de fabricación se homogeneiza y la diferencia existente entre los trabajadores del Grupo I y las trabajadoras del Grupo II desaparece.

Más polémicas, si se quiere, resultan otras formas de corrección de las situaciones retributivas discriminatorias, que no implican la equiparación total de los niveles retributivos, sino el establecimiento de una fórmula gradual de desaparición de la discriminación. Especialmente significativo resulta al respecto el sector de alimentación, cuya ordenanza laboral⁴⁰ venía estableciendo un tratamiento retributivo perjudicial para las trabajadoras de la sección de «envasado, envoltura y acabado» respecto de los trabajadores de la sección de «fabricación»⁴¹. Esta distinción ha sido revisada en algunos convenios y, constatada la equivalencia de los trabajos desempeñados por hombres y por mujeres, se han articulado mecanismos de desaparición progresiva de tal situación. Entre los convenios que han optado por este tipo de fórmulas, se encuentra el de la empresa «Productos Ortiz» de Málaga, donde se acordó, de forma paralela al convenio propiamente dicho, la eliminación de la diferencia retributiva en un plazo de siete años. Igualmente, en la empresa «PYCASA (La Cocinera)» se venía aplicando un sistema de valoración del trabajo en función de criterios típicos de los trabajadores varones, lo que daba lugar a una discriminación retributiva. Igualmente, se estableció, mediante acuerdo, la desaparición de dicha diferencia en un plazo de cinco años.

³⁹ BOE de 12 de agosto de 1992.

⁴⁰ Orden Ministerial de 8 de julio de 1975. BOE de 22 de julio de 1974.

⁴¹ Ejemplos de ello en el convenio nacional para las Industrias de Turrónes y Mazapanes (BOE de 30 de septiembre de 1993), y en el convenio nacional para las industrias dedicadas a la fabricación de helados (BOE de 23 de septiembre de 1993).

No obstante, este tipo de prácticas (que parecen generalizarse) representan un incumplimiento del mandato constitucional de que «no prevalezca discriminación alguna» por razón de sexo, con lo que detectada la discriminación, ésta se ha de considerar inexistente. Así, lo que procedería sería la equiparación retributiva y no el paulatino acercamiento entre los niveles salariales de hombres y de mujeres. Por ello, durante el tiempo en que están «corrigiéndose» las discriminaciones, se están, también, mateniendo tales discriminaciones. Y ello, en la actualidad, choca con lo previsto tanto en el ordenamiento interno español como en el comunitario.

A la vista de todo lo anterior, no resulta en absoluto arriesgado afirmar que en esta redefinición conceptual del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres, el factor clave está en la superación de una concepción formal de la igualdad para incidir en sus implicaciones reales, de hecho, sobre las relaciones laborales. Las normas del más alto rango (la propia Constitución española, determinados textos internacionales y comunitarios) ya cuentan con preceptos que claramente apuntan en este sentido. Ahora bien, a partir de la existencia de prácticas retributivas que se han venido arrasando desde etapas preconstitucionales, la situación real, de hecho, de la retribución de las trabajadoras se encuentra todavía lejos de acomodarse al mandato de que no prevalezca discriminación alguna. Nuestro análisis ha pretendido incidir de forma especial en uno de los aspectos en que esta situación se percibe de forma más evidente, como es la diversidad de fórmulas de atención al principio de igualdad de retribución que se están articulando en los convenios colectivos españoles. Ello nos ha permitido apreciar cómo los interlocutores sociales están asumiendo un concepto de discriminación que permite rechazar (social y jurídicamente) determinadas situaciones frente a las cuales se venía manifestando una aquiescencia general. Así, en determinados convenios colectivos se han adoptado ya medidas específicas orientadas a eliminar o a prevenir posibles discriminaciones retributivas. Ahora bien, si estas medidas cuentan con un soporte jurídico de primer orden, como es el mandato constitucional de que no prevalezca discriminación alguna por razón de sexo, lo cierto es que si se observan tales medidas desde la concepción moderna de este mandato, el resultado es que algunas de ellas (y a pesar de su posible «buena intención») suponen claros incumplimientos de la prohibición de discriminaciones. Parece entonces que, una vez asentado el concepto moderno de discriminación y una

vez asumido como apoyo jurídico de todo el ordenamiento laboral, sólo se podrá determinar el grado en que efectivamente se alcanza la igualdad real en materia de retribución si se utiliza como instrumento de medición el tratamiento que a esta materia se está dispensando en los convenios colectivos; y ello, actualmente, obliga a concluir que todavía se está lejos de una aplicación plena del principio de igualdad de retribución entre trabajadores y trabajadoras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Álvarez (1989), «Indicadores sociales sobre la mujer en el área de empleo obtenidos a partir de la nueva Encuesta de Población Activa», en *Indicadores sociales para la mujer*, Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer.
- Ballesteros, M.ª V. (1993), «La Ley italiana sobre acciones positivas. Una primera lectura», *Relaciones Laborales*, núm. 3-4.
- Banks, K. (1991), «L'égalité de rémunération et de traitement entre hommes et femmes en droit communautaire», *Europe Sociale*, núm. 3.
- Bayefsky, A.F.A. (1990), «The Principle of Equality or Nondiscrimination in International Law», *Human Rights Law Journal*, vol. II, núms. 1-2.
- Bidart Campos, G. y Herrendorf, D. E. (1991), «Los valores en el sistema de derechos humanos», *Revista de Derecho Político*, núm. 33.
- Bris Barrio, N. (1987), «La mujer y la igualdad de oportunidades en el trabajo», *Claridad*, núm. 19.
- Casas, J. I. (1987), *La participación laboral de la mujer en España*, Madrid, Ministerio de Cultura, Instituto de la Mujer, Serie Estudios, núm. 9.
- Catalini Tonelli, P. (1990), «Riflessioni sulla dimensione normativa della differenza sessuale», *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, núm. 6.
- Del Rey Guanter, S. (1988), «La aplicación de los valores superiores a la Constitución española en el Derecho del Trabajo», en VV AA, *Jornadas de estudio sobre el Título Preliminar de la Constitución*, Madrid, Ministerio de Justicia.
- Departamento Confederal de la Mujer UGT (1989), *La mujer en la negociación colectiva*, Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales.
- Dex, S. (1991), *La división sexual del trabajo. Revoluciones conceptuales en las ciencias sociales*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ellis, E. (1988), *Sex Discrimination Law*, Brookfield (Vermont), Gower.

- Fernández López, M.ª F. (1988), «La exclusión de los trabajadores temporales del ámbito de aplicación de los convenios colectivos», *Relaciones Laborales*, t. 1.
- (1992a), «Igualdad y no discriminación por razón de sexo: planteamiento constitucional», en VV AA, *Autoridad y democracia en la empresa*, Madrid, Trotta-Fundación 1.º de Mayo.
- (1992b), «La igualdad y la discriminación en la jurisprudencia constitucional», en VV AA, *Constitución y Derecho del Trabajo: 1981-1991 (análisis de diez años de jurisprudencia constitucional)*, Madrid, Marcial Pons.
- García Murcia, J. (1992), *La revisión de los convenios colectivos a través del recurso de amparo*, Madrid, Tecnos.
- Goldman, A. H. (1979), *Justice and Reverse Discrimination*, Princeton, Princeton University Press.
- González Ortega, S. (1992), «La negociación colectiva en la jurisprudencia constitucional», en VV AA, *Constitución y Derecho del Trabajo: 1981-1991 (análisis de diez años de jurisprudencia constitucional)*, Madrid, Marcial Pons.
- Isenburg, L. (1984), *Divieti di discriminazione nel rapporto di lavoro*, Milán, Giuffrè Editore.
- Jacobs, J. A. (1989), *Revolving Doors. Sex Segregation and Women's Careers*, Stanford, California, Stanford University Press.
- Junter-Loiseau, A. (1990), «L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise: droit et pratiques sociales», *Droit Social*, núm. 1.
- Laudó, C. (1989), «Parità retributiva e mansioni del lavoratore. (A proposito di Corte cort. n.º 103/89: precedenti, problemi e prospettive)», *Diritto del Lavoro* - noviembre.
- Liceras, D. y Murillo, S. (1992), *La mujer asalariada ante la negociación colectiva*, Madrid, Fundación 1.º de Mayo.
- Martínez Abascal, V. A. (1989), «La discriminación salarial por razón de sexo», *Relaciones Laborales*, núm. 22.
- McCarty, M. y Reichlin, L. (1988), «Do Women Cause Unemployment?», *Labour*, vol. II, núm. 2.
- Nuss, S.; Denti, E. y Viry, D. (1991), *Las mujeres en el mundo del trabajo. Análisis y previsiones estadísticas hasta el año 2000*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Colección Informes OIT, núm. 25.
- Offe, C. (1985), *Disorganized Capitalism*, Oxford, Polity Press.
- Ortiz Lallana, C. (1988), «Igualdad de trato por razón de sexo: un estudio especial», *Actualidad Laboral*, núms. 13 y 14.
- Pérez del Río, T. (1988), «Principio de no discriminación y acción positiva. Comentario a la Parte III del Plan de Igualdad de Oportunidades para la mujer 1988-1990», *Documentación Laboral*, núm. 25.
- Quesada Segura, R. (1991), *Los principios de igualdad de trato y de oportunidades en la negociación colectiva*, Sevilla, Instituto Andaluz de la Mujer.
- (1992), «Discriminación salarial por razón de sexo: Directivas comunitarias y Constitución», *Relaciones Laborales*, núm. 19.

- Randall, V. (1991), «Feminism and Political Analysis», *Political Studies*, vol. XXXIX, núm. 3.
- Regna, S. (1990), «La Giurisprudenza della Corte de Giustizia delle Comunità Europee in materia di parità», *Quaderni di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, núm. 7.
- Rodríguez-Piñero, M. y Fernández López, M.ª F. (1986), *Igualdad y discriminación*, Madrid, Tecnos.
- Rodríguez-Piñero, M. (1991), «El principio de igualdad y el Derecho del Trabajo», en VV AA, *El principio de igualdad en la Constitución española*, Madrid, Ministerio de Justicia.
- (1992), «Discriminación de la mujer y tutela antidiscriminatoria», *Relaciones Laborales*, núm. 3.
- (1993), «Discriminación e igualdad entre los sexos en la relación de trabajo», *Relaciones Laborales*, núms. 3/4.
- Rubenstein, M. (1984), *Equal Pay for Work of Equal Value*, Londres, MacMillan.
- (1990), «Teorie sulla discriminazione», *Quaderni di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, núm. 7.
- Sallé, M.ª A. y Casas, J. I. (1987), *Efectos de la crisis económica sobre el trabajo de las mujeres*, Madrid, Ministerio de Cultura, Instituto de la Mujer.
- San José Sevián, B. (1989), *Democracia e igualdad de derechos laborales de la mujer*, 2.ª ed. revisada, Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer.
- Santamaría, C. (1990), «La mujer como nuevo factor de transformación sociocultural», en VV AA, *Hombres y mujeres: nuevas formas de trabajo en la España de hoy*, Madrid, Secretaría Confederada de la Mujer de CC OO.
- Senra Biedma, R. (1992), «Igualdad de trato y contratación temporal», en VV AA, *Constitución y Derecho del Trabajo: 1981-1991 (análisis de diez años de jurisprudencia constitucional)*, Madrid, Marcial Pons.
- Valdés Dal-Ré, F. (1990), «El derecho a la negociación colectiva en la jurisprudencia constitucional», *Temas Laborales*, núms. 19-20.
- Walker, D. J. (1975), *Sex Discrimination*, Londres, Shaw and Sons LTD.
- Weiler, M. (1977), *Mujeres activas. Sociología de la mujer trabajadora en España*, Madrid, Ediciones de la Torre, 1977.

Resumen. «Discriminación retributiva por razón de sexo y convenios colectivos».

El análisis se centra en las discriminaciones retributivas por razón de sexo desde una perspectiva jurídico-laboral, e incide especialmente en aquellas que operan a través de los convenios colectivos españoles.

A partir del concepto moderno y amplio de discriminación y su asunción por el texto constitucional español, se pone de manifiesto la deficiencia de nuestras normas laborales que atienden a esta materia. En este contexto se encuadran los convenios colectivos, en los que se han identificado discriminaciones de carácter directo abierto, directo oculto e indirecto. Todo ello permite identificar diversos papeles que pueden jugar y que, realmente, están jugando dichos convenios en relación con las discriminaciones retributivas por razón de sexo. Así, se ha establecido la siguiente tipología: el convenio colectivo como reproductor de discriminaciones, el convenio colectivo como productor o creador de discriminaciones y el convenio colectivo como corrector de discriminaciones.

Abstract. «Sexual wage discrimination and collective agreements».
This analysis focuses on sexual wage discrimination from the legal-labour perspective, and in particular on that which operates through collective agreements in Spain. Based on the application of the broad modern concept of discrimination and its incorporation into the Spanish constitution, it demonstrates the deficiencies of existing labour regulations which deal with this question. This is the framework for existing collective agreements, in which direct, hidden and indirect forms of discrimination have been identified. This enables the identification of the distinct roles these agreements can and do play in relation to genderbased wage discrimination. In this way the following typology has been drawn up: the collective agreement as a reproducer of discrimination, the collective agreement as a producer or creator of discrimination, and the collective agreement as a corrector of discrimination.

Adaptación de la producción flexible y cualificación en el sector automotriz

Jorge Carrillo V. *

1. Introducción

El objetivo del presente trabajo es conocer las estrategias de implementación del sistema justo a tiempo (JIT) y del control total de calidad (TQC) de dos establecimientos automotrices de Ford en México, y su impacto en la calificación en el trabajo. La hipótesis central de trabajo es que, a pesar de los niveles distintos de adaptación del JIT/TQC, existe un único modelo de producción flexible alejado del modelo toyota debido a su situación laboral. Esto es, se presenta un modelo de producción flexible (PF) en su versión californiana: tecnología y principios de producción del modelo toyota, y situación laboral del «californiano»¹.

Desde principios de los ochenta se presenta una profunda reorganización de la Ford en México a través del proceso de reestructuración y modernización industrial encaminada a establecer el

El autor agradece a John Humphrey sus valiosos comentarios. Una primera versión de este trabajo fue presentada en el Industrial Cluster Workshop in Third World, organizado por el Institute of Development Studies, en Brighton (Reino Unido), 14-16 de abril de 1993.

* Investigador en El Colegio de la Frontera Norte (Tijuana, México). Investigador Visitante del Instituto de Geografía y Economía (CSIC, Madrid).

¹ Evidentemente, existen importantes limitaciones tanto en la transferibilidad de los modelos como en las potencialidades que ofrecen, debido a que en muchos de los casos se implementa sólo la parte técnica-organizativa sin su correspondiente cambio en la estructura social (Kaplinsky, 1993a; Humphrey, 1993b; Milkman, 1991; Hoffman, 1989; Leborgne y Lipietz, 1988). Por eso lo denomino como modelo de producción flexible en su versión californiana. Esto es, con una estructura ocupacional correspondiente a una mano de obra nueva, inmigrante, de bajos salarios y presiones, escasamente sindicalizada o agremiada en sindicatos débiles.

Sociología del Trabajo, nueva época, núm. 21, primavera de 1994, pp. 101-128.

modelo PF basado en una alta flexibilidad de la mano de obra, y altos requerimientos de participación y compromiso de los trabajadores. Este modelo difiere sustancialmente del toyotismo ya que no se estructura sobre un pacto laboral. La organización de los trabajadores es débil y el modelo no viene acompañado de una política de mejoramiento de las condiciones de trabajo y permanencia de la mano de obra.

El hecho de que la firma intente establecer el modelo de PF en su versión californiana en México no significa que las plantas se encuentren en un mismo nivel de desarrollo tecnológico o que hayan adoptado de igual manera el sistema JIT/TQC. Por el contrario, su estado actual difiere sustancialmente entre los establecimientos y depende en gran medida del contexto regional (mercados de trabajo) y laboral (relaciones contractuales) que delimita las estrategias gerenciales de reestructuración y modernización. En este sentido, se podrían establecer diferentes trayectorias de adaptación de la versión californiana del modelo de PF en las plantas automotrices en México².

El modelo de PF antes que dejar de lado el factor humano, lo ha revitalizado y reconceptuado. El «redescubrimiento» del trabajador, como elemento clave en la competencia, ha sido adoptado en los países industrialmente avanzados y en los de reciente industrialización (NICs), aunque de manera singular en cada uno de ellos. La conclusión a la que se ha arribado es que, para un buen funcionamiento de los procesos de automatización flexible, pero principalmente del JIT/TQC, es imprescindible la cooperación, el compromiso, la disposición y la polivalencia de la mano de obra. El involucramiento de la mano de obra se vuelve en este modelo el eje de la calidad, productividad y reducción de costos.

Este cambio paradigmático en el concepto del trabajo conlleva nuevas exigencias y tareas de los trabajadores, así como características diferentes del perfil de la mano de obra. Todo lo cual ha llevado a considerar que el modelo de PF implica el surgimiento de nuevas calificaciones y el enriquecimiento en el trabajo. En este sentido, el análisis de la calificación se vuelve trascendental ya que permite medir un importante impacto de la PF: la situación laboral.

² La temporalidad con que es llevada a cabo la reorganización y el espacio donde se lleva a cabo ésta, son dos dimensiones esenciales para comprender tanto las trayectorias de las plantas como los modelos de producción. En otro trabajo se examinan éstas para el caso de Ford Cuautitlán (Carrillo, 1993).

2. Producción flexible y reorganización en Ford

El modelo de PF, bajo distintas etiquetas como posfordismo o toyotismo, ha sido caracterizado por diversos autores entre los que destacan Coriat (1990), Kaplinsky (1993b) y Humphrey (1993a). La conveniencia de su implementación está referida a que el sistema reduce: *a.* escalas de producción; *b.* requiere de una menor inversión en activos fijos y tecnología; *c.* potencializa los vínculos productivos nacionales y regionales, y *d.* eleva la calificación y capacitación de la mano de obra (efecto formador). La idea central es contar con una fábrica mínima: capaz de absorber con un efectivo reducido las fluctuaciones cuantitativas y cualitativas de la demanda; reducir las funciones, los equipos y el personal estrictamente requeridos para satisfacer la demanda diaria y semanal (Coriat, 1993). Este modelo se presenta básicamente en grandes firmas de industrias maduras pero genera una fuerte presión para que sea adaptado por los proveedores.

Se menciona que el nuevo sistema de producción ofrece una gran oportunidad para los países menos industrializados (Shaiken y Herzenberg, 1987; Kaplinsky, 1993c). Además, existe una mayor flexibilidad laboral en ellos, producto de una menor cultura fordista y de la experiencia acumulada —desde mediados de los sesenta— de condiciones flexibles en las Zonas de Producción para la Exportación. Por eso, Shaiken y Herzenberg (1987) concluyen, al analizar las plantas de Ford en Norteamérica, que mientras más se automatice la producción en Estados Unidos, más producción crecerá en México en lugar de disminuir.

La implementación del modelo PF en las plantas de Ford en México ha implicado una profunda reorganización industrial de la firma, sintetizada en dos procesos: reestructuración y modernización³. Ambos procesos han implicado la implementación del sistema JIT/TQC. Para ello se ha requerido, en casos como Cuautitlán, reestructurar las plantas a través del ajuste de los mercados de trabajo y en otros como los aquí analizados, se ha requerido modernizar

³ La reestructuración industrial es definida como el proceso de conversión de sectores problemáticos de la economía en sectores competitivos. Por su parte, la modernización industrial se entiende, en la acepción de modernización de Blanck, como el proceso de adquisición de las características comunes a los países más avanzados en el desarrollo tecnológico, político, económico y social (Blanck, 1979).

los sistemas de producción y organización (Favesa) o enfrentarse al mejoramiento continuo —*kaizen*— (Hermosillo). Se puede mencionar que los procesos de reestructuración se presentan en plantas poco competitivas, mientras que los de modernización lo hacen en plantas altamente competitivas. Por tanto, el origen de las plantas de Ford en México, que corresponde a diferentes estrategias de internacionalización de la firma, dio origen a distintos modelos de producción, pero desde mediados de los ochenta se está intentando implementar el modelo PF. Por eso, a pesar de sus grandes diferencias de origen, se encuentran actualmente importantes semejanzas en cuanto a técnicas y métodos utilizados.

La trayectoria hacia la versión californiana de la PF, el tiempo de recorrido y el lugar al que finalmente llegue, dependen de varios factores entre los que destacan el contexto regional (que lo limita o potencializa) y las formas institucionales que juegan un papel central.

Desde mediados de los años veinte, la Ford inició su proceso de internacionalización. Su primer establecimiento fue localizado en la Ciudad de México, en 1925, bajo la estrategia del ensamble de juegos completos (CKD). Desde entonces diversas plantas han sido establecidas bajo diferentes lógicas de internacionalización. Destacan, en 1964, la estrategia de multinacionalización que crea el complejo Cuautitlán orientado al mercado interno, y la de globalización que permite el inicio de operaciones intensivas en mano de obra (Favesa) e intensivas en capital (Chihuahua), orientadas a la exportación hacia Estados Unidos. La estrategia más reciente es la de PF que inició con sus plantas de Hermosillo en 1986 (consúltese el cuadro 1).

Las distintas estrategias de internacionalización de la firma, que han generado diferentes modelos de producción, se encuentran y articulan con las políticas mexicanas de industrialización. La coincidencia de intereses entre los gobiernos y las firmas, se debe en parte a que desde hace varias décadas la industria automotriz ha tenido una gran importancia económica para el gobierno mexicano. Es desde hace tiempo, la segunda industria generadora de divisas, después del petróleo. En 1992, las exportaciones petroleras significaron 8,3 billones de dólares y las automotrices 7,4 (Banco de México, 1993) ⁴.

⁴ Las proyecciones econométricas del sector, a partir del inicio del Tratado de Libre Comercio entre México-Estados Unidos y Canadá el 10 de enero de 1994, pronostican un mayor crecimiento (Sobarzo, 1991).

CUADRO 1. Establecimiento de empresas Ford en México (1925-1990)

Razón social	Destino mercado	Tipo de empresa	Producto	Año de inicio	Estado actual	Número plantas	Empleo 1990	Tipo de sindicato
Ford México	Interno	Ensamble	Autos/CKD	1925	Cerrada			
Ford La Villa	Interno	Ensamble	Autos/CKD	1932	Cerrada			
Ford Tlanepantla	Interno	Ensamble	Refacciones	1963	Cerrada			
Ford Cuautitlán	Interno	Complejo industrial	Autos/camiones motores/herramental	1964	Abierta	4	3 200	Funcional/ militante
Favesa ^a	Expor.	Maquiladora	Vestiduras	1981/87	Abierta	3	2 751	No hay
Ford Chihuahua	Expor.	Ensamble	Motores	1983	Cerrada temporalmente	1	1 000	
Ford Hermosillo ^b	Expor.	Ensamble y estampado	Autos	1986	Abierta	2	1 998	Funcional/ militante
Cocisa	Expor.	Maquiladora	Radiadores y ventiladores	1986	Abierta	1		No hay
La Mosa	Expor.	Maquiladora	Convertidores/barra estabilizadora	1986	Abierta	1	1 000	Funcional
Auto Vesta	Expor.	Maquiladora	Vestiduras	1987	Abierta	1		No hay
BW Componentes ^c	Expor.	Maquiladora	Tensores		Abierta			

Notas: ^a En 1994 Ford vendió Favesa a Lear Seating Corp. para reducir aún más los costos; ^b Inversión conjunta con Mazda; ^c Inversión conjunta con G.M.

Fuente: Elaboración del autor con base en investigación directa (visitas a plantas, entrevistas con gerentes y miembros de los comités sindicales).

Por último, cabe mencionar que las inversiones de Ford, desde los ochenta, no están fundamentadas solamente en los bajos costos salariales relativos en México, sino en tres aspectos: *a.* los costos unitarios producto de la combinación del nivel salarial, productividad, calidad y entrega a tiempo; *b.* la flexibilidad y el compromiso de la mano de obra; y *c.* la participación gubernamental a través de subsidios, exenciones y apoyos, así como de su injerencia en las relaciones industriales en el nivel nacional y regional.

La comparación del sistema JIT/TQC —que se verá enseguida— en dos establecimientos de Ford orientados a la exportación, tiene como fin comparar dos estrategias de internacionalización de la firma y conocer sus diferencias y similitudes en la búsqueda por implementar el modelo de PF. Particular importancia tiene el análisis de la calificación de la mano de obra, pues arroja claridad en el debate actual acerca de una paradoja central de la *lean production*: enriquecimiento del trabajo e intensificación del mismo.

3. Estrategias de internacionalización

A diferencia de la primera generación de manufacturas para la exportación en los países de reciente industrialización que se traslada para abaratar los costos laborales (como fue el caso de las maquiladoras en México), en la PF se trata de «adelgazar» a su expresión mínima las empresas relocalizadas o no (en equipo, inventarios, trabajo, espacios y funciones) como es el caso de Ford Hermosillo.

Las plantas que aquí se analizan corresponden a dos estrategias de internacionalización: globalización y producción flexible⁵:

A. El auto mundial: producción masiva intensiva en mano de obra o intensiva en capital. Corresponde al establecimiento de las maquiladoras desde 1981 —como es el caso de Favesa— dedicadas a las autopartes (vestiduras fundamentalmente) y a la planta de Ford Chihuahua— instalada en 1983 para producir motores.

B. El auto japonés-americano: producción masiva flexible. Corresponde al establecimiento de la Ford Hermosillo, a través de la

⁵ Según Lung (1991a) se trata de una estrategia transnacional, en contraposición a la global de Toyota y la multinacional de Fiat.

Adaptación de la producción flexible

coinversión con Mazda para ensamblar autos, y de sus empresas proveedoras satélites establecidas a partir de 1986.

3.1. Ford Favesa intensiva en mano de obra

A partir de 1981 Ford ubica en la ciudad fronteriza de Juárez, plantas maquiladoras de vestiduras bajo la razón social de Favesa. Posteriormente continúa creando diversas plantas maquiladoras de autopartes dedicadas al ensamble de vestiduras y radios, y a la manufactura de radiadores y tubos de escape (véase cuadro 1). Para el cableado eléctrico (conocido como arnés), al igual que para otras autopartes, decide subcontractar o coinvertir con firmas nacionales y americanas. Estas empresas son intensivas en trabajo y obedecen inicialmente a la estrategia del auto mundial, o proceso de globalización. Bajo esta modalidad, Ford ha localizado diversas plantas a lo largo de la frontera norte. En Ciudad Juárez cuenta con tres empresas. Una de ellas es la razón social Favesa. En enero de 1990 Favesa contaba con tres plantas, Río Bravo que inició operaciones en 1981, y San Lorenzo y La Cuesta que empezaron a producir en 1987. A principios de 1988 estas tres plantas empleaban un total de 2 600 trabajadores y producían vestiduras para diversos modelos, entre los que destaca el Tracer y el Escort. Según fuentes internacionales ocupaban en 1993 más de 5 000 trabajadores. La producción se destina a sus plantas en Cuautitlán, Hermosillo y otras en Estados Unidos, particularmente en Chesterfield, donde se localiza la matriz de la Trim Division a la que pertenecen las plantas de Favesa⁶.

La planta San Lorenzo de Favesa, que fue la seleccionada para su estudio, se estableció en Juárez, en 1987, con 120 empleados. Para febrero de 1990 ocupaba 751 personas: 527 obreros, 142 técnicos y 82 administrativos. La decisión de instalar Favesa, en 1981, fue por los bajos costos laborales y la alta productividad de la gente. Pero las plantas establecidas en 1987, así como la de Coclisa, tuvieron otra razón: servir de proveedores a la Ford de Hermosillo para poder implementar eficientemente el JIT. El costo de la mano de

⁶ Ensamblaba 10 modelos para el Taurus y un total de 2 000 vestiduras diarias a finales de enero de 1988. Además ensambla para el Cheto (1 modelo), Tunderbird (2), Mustang (1), Miniban (1), Aeroestar (3), Ceibol (1), Tracer (2) y Escort (1).

obra no rebasa el 5% del valor total del producto Coclisa, por ejemplo.

Favesa-San Lorenzo surgió como una empresa flexible en cuanto a su mercado laboral. Esto es, su reglamento interno, así como las costumbres, institucionalizan que la gerencia puede hacer los ajustes necesarios cuando así convenga. En este sentido, la flexibilidad en los mercados de trabajo es muy alta, pero de manera importante no ha sufrido ningún proceso de reestructuración, al igual que en Ford Hermosillo. Los cambios que ha experimentado la planta están orientados hacia la implantación del sistema JIT/TQC. Se trata de un proceso de modernización industrial en la acepción de Blanck. Su enfoque de flexibilidad en los mercados de trabajo es, al igual que en Ford Hermosillo, cualitativo, lo cual permite clasificarla como cuasi-funcional. Este establecimiento, al igual que todas las plantas Ford ubicadas en Ciudad Juárez, no cuentan con sindicato.

3.2. Ford Hermosillo intensiva en tecnología

Para 1986, Ford empieza sus operaciones en las plantas de Hermosillo bajo la estrategia del auto japonés-americano. Ford elige a la firma japonesa Toyo Kogoyo (Mazda) para llevar a cabo inversiones conjuntas desde 1974. Inicia una creciente colaboración para abastecer los mercados del Sudeste Asiático con autos de Mazda vendidos con la marca de Ford⁷. Estas firmas se asocian nuevamente para ensamblar 100 000 autos Tracer al año en Hermosillo, con una inversión inicial de 500 millones de dólares.

El establecimiento de Ford Hermosillo fue concebido para abastecer el segmento de autos subcompactos en el mercado norteamericano, incorporando notables avances tecnológicos en todas las áreas de producción e introduciendo, simultáneamente, nuevas formas de administración y de organización laboral. Desde su inicio fue diseñada como una empresa de alta tecnología, bajo el sistema JIT/TQC y con una alta flexibilidad de la mano de obra. Nace, en este sentido, modernizada, bajo el principio del modelo de PF y su trayectoria estará encaminada no a la reestructuración hacia dicho modelo (como ha sido el caso del complejo de Ford Cuautitlán, en el centro

⁷ Para profundizar en la estrategia global de la firma y en la coinversión Ford-Mazda consúltese Lung, 1991a.

Adaptación de la producción flexible

de México, orientado hacia el mercado interno), sino a la implementación del *kaizen* o mejoramiento continuo.

Shaiken (1990) encuentra en este establecimiento la más alta calidad de automóvil en todo Ford de Norteamérica (desde Canadá hasta México). Sólo para dar una idea de la intensidad de capital intensivo y de la importancia de los conceptos de riesgo y responsabilidad en el trabajo, cada trabajador, en promedio, laboraba con un equipo que costó 423 076 dólares. Equivalente, en 1990, al salario que cuatro trabajadores altamente calificados ganarían en treinta años.

A diferencia de Ford Cuautitlán donde la historia ha sido de despidos, recortes y fusiones, en Ford Hermosillo se trata de una de incremento del empleo y ampliación de modelos. El volumen de empleo aumenta paulatinamente en sus primeros cuatro años (de 600 a 850), y para 1990 implementa un segundo turno y crece en más del 100% el personal ocupado, para alcanzar a casi 2 000 trabajadores sindicalizados.

La empresa desarrolla importantes eslabonamientos productivos en México. Cuenta con 29 proveedores (localizados en el centro de México, Monterrey y la frontera), 46 en Estados Unidos y 2 en Japón. Aproximadamente, México proveía del 33% del valor de los componentes, Estados Unidos del 17% y Japón del 50%. Los tableros, alfombras, asientos y arneses provienen de México. De la planta Coclisa en Ciudad Juárez viene el radiador y el control de clima. Ocho ciudades mexicanas participan en esta integración. Está previsto que los motores sean comprados a la planta Ford en Chihuahua, lo que significa que la integración alcanzará el 70%.

La selección de la ciudad fue muy cuidadosa y acorde con el modelo de organización JIT. Los principales factores de localización fueron: a. el apoyo del gobierno estatal y federal en crédito e infraestructura; b. la cercanía con Estados Unidos y con el puerto de Guaymas donde se reciben todos los componentes provenientes de Japón y c. el acceso a proveedores cercanos⁸. Sin embargo, la flexibilidad y la polivalencia en el trabajo se convertirán más adelante en la base de la competitividad del establecimiento.

⁸ Los mayores vínculos productivos a través de proveedores nacionales o extranjeros ubicados en territorio nacional, ha permitido sanear la balanza comercial de todo el corporativo Ford en México, gozar de los estímulos gubernamentales a la exportación y mantener, en última instancia, controlar el mercado nacional. Esto, independientemente de que ha logrado aumentar la competitividad de la firma en el mercado mundial.

La planta inició con la producción de automóviles subcompactos para la exportación: tres tipos del modelo Tracer y una wagoneta. Su capacidad de producción es de 140 000 unidades anuales. Al iniciar operaciones su producción era de 32 vehículos por hora, equivalentes a 288 diarios en un turno de nueve horas y media (Sandoval, 1988). En 1990 adaptó su línea de producción para ensamblar el modelo Escort. De 1987 a 1990 esta planta exportó 205 416 automóviles Tracer a los mercados de California y Canadá. Y a partir de ese año empezó a ensamblar para los mismos mercados automóviles Escort. En 1990, Ford Hermosillo produjo 47 702 Tracer y 40 902 Escort.

En términos organizativos, en noviembre de 1986 Hermosillo tenía 17 puestos de trabajo distribuidos en 18 departamentos de producción, y contaba con 668 empleados sindicalizados. Para abril de 1990, se había triplicado el empleo pero los departamentos se redujeron a 7.

En relación con la flexibilidad de los mercados de trabajo, la gerencia ha privilegiado la flexibilidad numérica externa, pero sobre todo la flexibilidad funcional⁹. Cabe señalar que no se trata de ajustes del mercado de trabajo ya que el establecimiento surgió con un contrato colectivo y reglamento interno flexible que permiten ajustar discrecionalmente los mercados de trabajo. Se trata, en este sentido, de plantas modernas que cuentan con una amplia capacidad para realizar los ajustes requeridos. La estrategia de flexibilidad desarrollada en Ford Hermosillo es de largo alcance y del tipo funcional a través del mejoramiento continuo de la calidad, y el enriquecimiento del trabajo a través de la capacitación, las multitareas y la multicalificación.

Este establecimiento desde antes de iniciar operaciones contaba ya con un contrato colectivo, firmado en julio de 1986, entre la empresa y el comité sindical nacional de Ford en la Ciudad de México. El contrato se caracteriza por ser altamente flexible en cuanto

⁹ Una tipología que enmarca los principales cambios sobre la flexibilidad en los mercados de trabajo es la propuesta por Bruhnes (1989:13): 1. *Flexibilidad numérica externa*: el número de empleados es ajustado a las necesidades. 2. *Prácticas de externalización*: parte del trabajo de la firma es puesto afuera, en empresas o individuos que no son parte del conjunto de los trabajadores contratados. 3. *Flexibilidad numérica interna*: el número de horas de trabajo es ajustado en línea con las necesidades, pero el número de trabajadores se mantiene sin cambiar. 4. *Flexibilidad funcional*: la asignación de puestos de trabajo es modificada de acuerdo con las necesidades. 5. *Flexibilidad salarial*: los costos de trabajo y los salarios son ajustados.

Adaptación de la producción flexible

a los ajustes necesarios en los mercados de trabajo y porque no tiene restricciones la decisión de la gerencia en diversos ámbitos. El ajuste en el volumen de empleo, la selección del personal, el tiempo y contenido de la capacitación, entre otros, son decisión exclusiva de la empresa.

La implementación de la nueva filosofía de Ford que predica el consenso laboral, ha estado marcada por resistencias y conflictos que se inician el mismo día de su inauguración. Protestas por los bajos salarios, despido de actividades sindicales, paros y huelgas, han estado presentes desde el comienzo, a pesar de la flexibilidad laboral y contractual.

En Ford Hermosillo se establece desde el inicio un sindicato de tipo funcional, esto es, integrado a un sindicato oficial (CTM), cooperativo con el proyecto modernizador de la gerencia, pero sustentado en un contrato flexible que lo excluye del proceso de toma de decisiones acerca de la regulación del trabajo. La jornada de trabajo, la decisión sobre los ascensos, la intensificación del trabajo, las contrataciones, la política de selección de personal, los programas de capacitación y la definición de la estructura de las calificaciones, quedan reguladas centralmente por la gerencia.

4. Adaptación del JIT/TQC

4.1. Sistema JIT

Desde su establecimiento, la planta de *Ford Favosa-San Lorenzo* fue diseñada para operar bajo el JIT dada la accesibilidad de esta ciudad con El Paso, Texas, donde operan la mayoría de sus proveedores, y debido a la cercanía y los requerimientos de Ford Hermosillo, uno de sus principales clientes.

El sistema JIT según los gerentes de la empresa ha funcionado bastante bien. En febrero de 1990 manejaba un promedio de tres días de inventarios con un total de nueve proveedores, siete de ellos en Estados Unidos y los restantes en México.

Hay una línea «caliente» en la planta, esto es, con problemas de diseño de ingeniería en donde se trabaja con materiales con problemas y es necesario implementar ciertas mejoras. En ésta se encuentran los mejores trabajadores y se lleva de manera urgente el proceso

de ciclos de calidad. Esta línea caliente surte a Kansas City, y la entrega de inventarios tiene que ser más rápida. El JIT aún no se aplica en lotes, sino en el volumen de la producción que entrega a distintas plantas en México y Estados Unidos, y también es exigido a sus proveedores (JIT2).

Por su parte, la *Ford Hermosillo* fue diseñada para contar con un sofisticado y completo sistema JIT. Los controles JIT son los siguientes: inventarios de materias primas; existencia de productos intermedios; productos intermedios en camino entre su lugar de origen y su destino; desperdicio de materias primas y productos intermedios debido a productos defectuosos y los productos terminados pero aún no vendidos. El JIT se aplica tanto en la dimensión del volumen como de los lotes. Se exige de igual manera a todos los proveedores (JIT2) (véase cuadro 2).

El proceso de producción se inicia con una orden del departamento de ventas a la computadora central de la empresa ubicada en Dearborn, para ser transmitida vía satélite por el sistema Intelsat a los proveedores ubicados en Japón, Estados Unidos y México. Existe un apoyo por comunicación paralela de voz y datos vía telefónica, todo lo cual está organizado bajo el concepto de «oficinas sin papeleo», permitiendo el flujo de la producción a través del JIT. Cuenta con un sistema de comunicación por cable coaxial, de palabra y datos, a través de las dos plantas e intercomunicación entre equipos.

En el departamento de materiales, el flujo de los materiales es dirigido por computadoras y administrado con el método JIT. Sólo cuenta con *stock* para lo que se requiere en las dos horas siguientes de producción. Cada 9,5 horas proveen de componentes las empresas «satélites» ubicadas alrededor de la planta. Todo empieza en la línea de manejo de materiales donde llegan las partes en cajas. Cada parte tiene una etiqueta de barras. Los trabajadores leen y sacan la etiqueta para saber a qué área y a qué hora debe ir esa parte. En caso de alguna urgencia o imprevisto el reacomodo del material en las bandas es automático.

4.2. Sistema TQC

La estrategia más importante en *Ford Favesa-San Lorenzo*, sin duda, está encaminada al mejoramiento de la calidad desde la fuente, a través de la producción con cero error. Tres métodos son particularmente importantes para ello: el control estadístico del proceso

CUADRO 2. Automatización, JIT/TQC y flexibilidad en mercados de trabajo en establecimiento de empresas Ford en México (1988)

Razón social	Nivel de automatización	JIT	TQC	Estrategias de flexibilidad en los mercados de trabajo			Perspectiva		
				Númerica externa	Prácticas de externalización	Númerica interna		Funcional	Flexibilidad salarial
Favesa ^a	NA	Volumen JIT2	CEP/GC/IE	Ninguna	Alta	Alta	Amplia	Alta	Mediano alcance
Ford Hermosillo	AA	Volumen lote JIT2	CEP/GC/ET/IE	Ninguna	Alta	Alta	Amplia	Alta	Largo alcance

Abreviaturas: JIT: justo a tiempo; TQC: control total de la calidad; NA: no automatizada; AA: altamente automatizada; CEP: control estadístico de proceso; GC: grupos de calidad; IE: involucramiento en el empleo; ET: equipos de trabajo.

Notas: ^a Plantas de San Lorenzo y La Cuesta.

Fuente: Elaboración del autor con base en investigación directa (visitas a plantas, entrevistas con gerentes y miembros de los comités sindicales).

(CEP), los grupos de calidad (GC) y el involucramiento en el empleo (IE) (véase cuadro 2).

El CEP es la forma de organización más importante en la planta por su relativo impacto en la disminución de costos de producción y la reducción de los errores que significa. Desde que fue establecido en la planta, a finales de 1987, el entrenamiento en el CEP es continuo. Al principio se dio un entrenamiento de 10 días, posteriormente se probó con los equipos de trabajo.

En el departamento de materiales se reciben y se revisan mediante muestreos, el tamaño y los atributos de los materiales utilizados en la fabricación de las vestiduras. En general, los muestreos cubren el 20% de los productos recibidos aunque en ocasiones se hace al 100% según el comportamiento del proveedor. El CEP se utiliza aquí para detectar problemas de abastecimiento. En el departamento de corte también se utiliza el CEP. Sirve para verificar si el material está mal cortado, por ejemplo, o si hay entregas incompletas, «peinados», material dañado, etc. La forma de prever lo que pasa en el corte, es a partir de analizar lo que le pasa a las líneas. Por tanto, este método juega en el departamento de costura un papel central. Aquí se trabaja en pareja, generalmente un obrero y una obrera cosiendo cada uno con su máquina. En este departamento la gente camina de un lugar a otro sin grandes restricciones. Hay trabajadores con bata roja que son los que recogen las hojas estadísticas del CEP. A través de estas hojas pegadas en las máquinas se pueden fácilmente observar los problemas día con día y determinar cuánto se tarda en arreglar una máquina, por ejemplo. También hay estudios de tiempos y movimientos, dado que la empresa paga un salario base y un complemento importante es ofrecido a través del pago a destajo con el objeto de cumplir altas cuotas de producción.

Esta técnica está íntimamente relacionada con los grupos de calidad. Los propios trabajadores, en los diferentes departamentos, elaboran las estadísticas, y los trabajadores CEP recogen las hojas de cada puesto de trabajo que son analizadas de inmediato por un grupo de calidad dirigido por el supervisor. Al menos una vez al día se reúnen todos los trabajadores de la línea para analizar los rechazos y proponer soluciones preventivas. Cada 15 días, además, se reúnen con grupos de calidad compuestos por diferentes niveles de la jerarquía de la empresa. La participación y compromiso de los obreros en las diversas reuniones es evaluada por la gerencia.

Otro departamento de apoyo es el de control de calidad, que es

Adaptación de la producción flexible

visitado por un auditor externo cada 4 días. Hay auditoría separada para ensamble y para costura. Los auditores pueden pedir material de donde sea: de la línea de producción, de los *trailers*, e incluso productos ya empacados. La calidad es medida a través de los rechazos. La planta ha llegado a tener porcentajes de rechazo del 1%. Se busca hacer desaparecer este departamento. «La idea es quitar la calidad de enfrente de la línea, quitar la inspección, y ponerla dentro de cada puesto de trabajo.» La metodología para ello es hacer un muestreo dentro de la unidad, y llevar la calidad por el propio trabajador, el cual tiene que hacer su propio muestreo con base en el UCUA (*uniform quality*). La idea es valorar lo que se está haciendo dentro del propio sistema.

Este sistema (CEP, juntas de calidad en la línea, GC) ha mejorado la calidad de la planta con lo cual se han reducido sustancialmente los rechazos en la producción.

Adicionalmente, la empresa estableció un sistema de premios que busca elevar el sentido de la competencia y el involucramiento entre los trabajadores. Dicho sistema incluye desde premios simbólicos hasta premios monetarios. Los bonos son también otro recurso utilizado por la empresa. A este sistema tienen derecho aquellos trabajadores que según su supervisor hayan cumplido con ciertos criterios de responsabilidad y participación preestablecidos. Esto ha sido reforzado con una política de ascenso que enfatiza la habilidad como principal factor de desempeño, la responsabilidad como factor de actitud y la puntualidad como factor normativo.

Finalmente, con el IE la empresa busca un mayor compromiso de los obreros con los objetivos de productividad y calidad de la empresa. Para esto se utilizan, entre otros recursos, videotapes, boletines, periódicos, grupos de calidad y equipos de trabajo para difundir la nueva filosofía. Según los directivos de la planta lo primero que se hizo en este sentido fue establecer una «campana para la calidad» instrumentada a través de los líderes de los equipos de trabajo. Ésta logró una rápida reducción de las tasas de rechazo que bajaron del 22-25% al 6-10%.

El IE no ha sido aceptado del todo por los trabajadores. Según el coordinador del IE «la mentalidad que se requiere para el uso de esta técnica aún no ha evolucionado y muchas personas todavía no han cambiado». Los gerentes aceptan la existencia de un cierto rechazo a la flexibilidad funcional en el trabajo. Inicialmente los trabajadores reaccionaron negativamente por las mayores responsabilidades que supone su funcionamiento. Sin embargo, al poco

tiempo la empresa decidió dosificar su introducción y la oposición disminuyó.

Por su parte, en *Ford Hermosillo* la empresa está organizada bajo un sistema sociotécnico alrededor de equipos de trabajo y opera bajo el principio del TQC. La calidad es auditoriada diariamente en el piso, pero cuenta con evaluación externa. Diariamente se auditan 6 unidades al azar. Cada 3 meses viene un especialista de Estados Unidos (programa NOVA) para verificar el control de calidad y selecciona 12 autos aleatoriamente. La medición es a través de los Sistemas Uniformes de Auditoría del Producto (UPAS); entre más errores encuentren al auto más UPAS contabilizan. El promedio de calidad japonesa es de 240 puntos. En general siempre andan en los 245. En Ford Cuautitlán en cambio, antes de 1987, se llegó a tener 500 UPAS.

La calidad en la fuente y el mejoramiento continuo de la misma son logrados en esta empresa a través de diversos métodos: equipos de trabajo (ET), GC, IE, CEP, entre otros.

Ford Hermosillo tiene un sustento organizacional en los equipos de trabajo establecidos en los diferentes niveles. Existe un intenso flujo de comunicación entre ellos, este flujo es vertical y horizontal en sus diferentes sentidos. Se basa en una filosofía de la «producción colectiva» fundamentada en los conceptos desarrollados en el modelo toyota. Por espacio de un año, durante 1984, se trabajó en la adaptación de un modelo de filosofía «participativa» con el principio japonés, las necesidades americanas y la mano de obra mexicana, antes de ensamblar el primer auto.

Todos los departamentos están organizados en grupos de trabajo. Éstos están formados de acuerdo con la tecnología, los procesos de integración secuencial y el área geográfica. La responsabilidad exigida por la empresa a los trabajadores es el compromiso hacia el trabajo y hacia la filosofía de la empresa, a través de «su disposición a contribuir con su misión y su conducta». Esta organización permite que el establecimiento produzca con una alta calidad y productividad a pesar de la pobre infraestructura industrial en la zona y de la poca experiencia laboral-industrial de sus trabajadores. El factor central lo encuentra Shaiken (1990) en la habilidad y motivación de la gente.

La empresa desarrolló un sistema sociotécnico que brinda una mayor confianza a la gente a cambio de mayores responsabilidades y compromisos en el trabajo. Desarrolla la capacidad de iniciativa y la toma de decisiones desde el trabajador y desde la unidad básica

Adaptación de la producción flexible

de producción conformada por los grupos de trabajo. La calidad es producida en la fuente. A través del CEP, los ET y los GC, la calidad es supervisada a lo largo de todos los departamentos. El *kaizen* es operacionalizado en los ET. La evaluación de la calidad sigue el método del cliente: cada ET tiene como cliente al ET siguiente, y a su vez es cliente del que le precede. La evaluación del *performance* colectivo es continua a través de los UPAS y del sistema NOVA, descritos con anterioridad.

Su excelente actuación llevó a la firma a decidir ensamblar el modelo Escort en Ford Hermosillo lo cual representó abrir un segundo turno y contratar a más de 1 000 personas.

5. La calificación en el trabajo

Para medir la calificación en el trabajo se definió la misma en un amplio sentido que abarca tres ámbitos: el individual, el proceso de trabajo y la estructura organizacional¹⁰. Los resultados de cada variable por planta se presentan en el cuadro 3.

Los resultados del primer ámbito de la calificación (*el individual*) sugieren que es mayor el nivel de escolaridad requerido en el establecimiento con mayor tecnología (Ford Hermosillo), pero no así en el caso de los nuevos métodos de organización. Y que la orientación a la exportación hacia el mercado mundial no está asociada

¹⁰ Como ámbito individual se refiere a los atributos del individuo. Se relaciona con los años de estudio y/o con las destrezas aprendidas en empleos anteriores. Los años de experiencia laboral anterior al empleo o a la situación actual, el número de trabajos anteriores, e incluso el conocimiento de un oficio o de una actividad específica determinan en esta definición el nivel de calificación. Como ámbito del proceso de trabajo se refiere a las exigencias del propio puesto de trabajo. Los niveles de conocimiento, destreza y responsabilidad son atributos del puesto y, en consecuencia, la calificación depende de la definición del mismo. Los sistemas de aprendizaje y capacitación son fundamentales aquí para adquirir cierto nivel de calificación. Y como ámbito de la estructura organizacional se refiere a la estructura ocupacional. Las empresas estructuran sus puestos de trabajo de acuerdo a las exigencias de la producción y a su principio de organización del trabajo. Los puestos se organizan dentro de una estructura jerárquica de niveles, y a ellos corresponden salarios diferentes. A los niveles jerárquicos y a las categorías salariales corresponden de esta manera las categorías de calificación. El tipo de estructura organizativa y los movimientos en las categorías de calificación dependen de la política gerencial y, particularmente en sectores como el automotriz, está mediada por la capacidad de negociación de los sindicatos, esto es, por la capacidad de determinar los mercados internos de trabajo.

CUADRO 3. Resultados de la calificación en dos establecimientos de Ford en México

	Hermosillo		Favesa	
	Valores	Año	Valores	Año
<i>1. Calificación como capital humano</i>				
A. Escolaridad (porcentajes):				
1-6 años	0	1990	44	1988
7-9 años	11	1990	44	1988
10 y más	89	1990	12	1988
B. Experiencia laboral (porcentajes):				
Sin experiencia.....	38	1990	16	1988
Con experiencia:				
en manufactura.....	20	1990	56	1988
en comercio/servicios	18	1990	15	1988
otras actividades	24	1990	13	1988
<i>2. Calificación dentro del proceso de trabajo</i>				
A. Capacitación en el trabajo (porcentajes):				
Capacitación al inicio:				
Sin capacitación	—	1990	40	1988
1-15 días (C/H) 1-7 días (F).....	3	1990	32	1988
16-90 días (C/H) 8-30 días (F).....	15	1990	23	1988
91 o más días (C/H) 31 o más días (F)	82	1990	5	1988
Capacitación durante el trabajo:	79	1990	20	1988
B. Antigüedad en la planta:				
Promedio (en años)	2,3	1990	1,7	1988
Baja (C:0-7; H:0-1) (porcentaje)	78,6	1990	—	—
Alta (C:8-41; H:1-8) (porcentaje).....	21,4	1990	más del 50%	—
C. Puesto de trabajo (porcentajes):				
Obreros directos	80,4	1990	88,9	1988
Obreros de mantenimiento	—	—	—	—
y control de calidad	1,0	1990	11,1	1988
Otros	18,6	1990	—	—
<i>3. Calificación como estructura organizacional</i>				
A. Categorías de calificación o salariales:				
Número de categorías *	8	1988	3	1988
Baja (niveles 1-4) (porcentaje).....	97	1986	79	1988
Alta (niveles 5-8) (porcentaje).....	3	1986	21	1988
B. Movilidad salarial (porcentajes):				
Descendente.....	78,0	1986	—	—
Sin movilidad.....	20,2	1986	—	—
Ascendente	1,8	1986	—	—

	Hermosillo		Favesa	
	Valores	Año	Valores	Año
C. Forma de ascender:.....	—	1988	—	1988
multicalificación/ antigüedad/ performance indi.			multitareas/ performance individual	
D. Salario mínimo sin prestaciones por hora (dólares):				
Baja calificación	\$0,9	1989	\$0,4	1989
Alta calificación	\$1,2	1989	\$0,8	1989

*: Nivel 1 y 2 = escasamente calificados; 3 y 4 = semicalificados; 5 y 6 = calificados; 7 y 8 = altamente calificados.

Otros: Aseadores, cafetería, carpinteros, oficina, vigilancia y chóferes.

Fuente: Elaboración del autor a partir de: Relación de Personal Directo, Ford Cuautitlán (abril de 1986), Ford Hermosillo (noviembre de 1986). / Encuesta a Trabajadores Directos: Cuautitlán (febrero de 1989), Hermosillo (feb.-mar. de 1990) y Favesa (junio de 1988). / Contratos Colectivos de Ford Cuautitlán y Ford Hermosillo (diversos años) / Entrevistas dirigidas con gerentes y dirigentes sindicales.

con el nivel de escolaridad de los trabajadores ni tampoco con la experiencia laboral en otros trabajos. Esto cuestiona que sea indispensable un relativamente elevado «capital humano» en el modelo de PF. Tal como concluyen Shaiken y Kaplinsky, estos factores pueden ser pasados por alto en la eficiencia de los modelos flexibles en los primeros NICs. De igual manera, la tesis de trabajadores nuevos —en su sentido laboral— como requisito para el buen funcionamiento del modelo PF no se cumple en los establecimientos de Ford. Los resultados comparados son los siguientes:

1. La relativa alta escolaridad que acompaña al modelo PF es un requisito que la Ford pasa por alto en sus plantas maquiladoras.
2. Se contratan obreros, por lo general, con experiencia laboral anterior a su empleo actual. La mayoría del personal trabajó antes de entrar a la Ford: 84% en Favesa-San Lorenzo y 61% en Ford Hermosillo. Idealmente prefieren gente sin experiencia previa, «porque son menos conflictivos», pero los perfiles muestran otra realidad. En Favesa trabajan personas con experiencia porque «no existe suficiente oferta de trabajadores inexpertos», pero la experiencia recibida anteriormente es bien vista. Lo que en realidad les preocupa a los gerentes no es tanto la experiencia laboral sino la experiencia sindical, por tanto, la poca o nula experiencia laboral es vista, más que como un fin en sí mismo, como una garantía contra prácticas sindicales o laborales «no compatibles con la modernización de las empresas». En este

sentido es interesante observar que buena parte de los trabajadores, en los dos casos, provienen de sectores con tasas bajas de sindicalización, y sindicatos cooperativos, como es el caso de las maquiladoras, el comercio y los servicios. Por último, hay que señalar que estos altos porcentajes de mano de obra con experiencia laboral están más asociados con los mercados regionales de mano de obra que con políticas específicas de la firma.

Resalta que es mayor la escolaridad en Ford Hermosillo que en Favese, pero la experiencia laboral anterior es mayor en esta última (debido a las altas tasas de rotación de personal y al aumento en el número de trabajos anteriores en maquiladoras). El indicador de la escolaridad es más robusto en esta situación de inestabilidad en el mercado de trabajo, por lo que hay una asociación positiva entre nivel de tecnología y calificación «individual». De donde se puede establecer la siguiente proposición: a mayor tecnología y sistema JIT/TQC, mayor «calificación individual».

De manera más gráfica, la calificación presenta el siguiente comportamiento:

	Plantas de Hermosillo	Planta Favese-San Lorenzo
Nivel de escolaridad.....	alto	bajo
Experiencia laboral anterior....	baja	alta

Con referencia al *ámbito laboral* de la calificación, conviene resaltar diversos elementos. La capacitación está asociada con los procesos de alta tecnología, pero en el establecimiento fronterizo que mantiene la tecnología más atrasada es incluso mayor; además, a pesar de trabajar con el sistema JIT/TQC (aunque menos desarrollado que en Ford Hermosillo), la capacitación resultó ser muy baja. Esta información sugiere que, más que requerimientos específicos de la tecnología o del nuevo modelo de producción, se trata de políticas específicas de la firma, esto es, de diferentes estrategias para cada una de sus plantas. En cuanto a los indicadores recabados se puede mencionar lo siguiente:

1. En ambas plantas para la exportación los trabajadores tienen una baja antigüedad en el empleo.
2. La capacitación muestra diferencias sustantivas entre las plantas. Todo parece indicar que el nivel de tecnología dura está asociado con el fortalecimiento de la política de capacitación, pero no el sistema JIT/TQC.

Adaptación de la producción flexible

Gráficamente, los resultados de calificación en los puestos de trabajo directamente relacionados con producción (esto es, sin considerar trabajadores de mantenimiento ni inspectores de calidad) son los siguientes:

	Plantas de Hermosillo	Planta Favese-San Lorenzo
Antigüedad en el empleo.....	baja	baja
Capacitación en el trabajo.....	muy alta	baja
Nivel de conocimientos.....	muy alto	bajo
Nivel de exigencias (participación activa)	muy alto	muy alto
Coparticipación de responsabilidades con la gerencia.....	muy alto	alto
Exigencia de calidad.....	muy alta	alta
Multiplicidad de tareas.....	muy alta	muy alta

De donde se sigue que, de acuerdo a la definición de calificación según las exigencias en el puesto de trabajo, ésta es mayor en Ford Hermosillo que en la planta San Lorenzo. Por lo tanto, y a manera de proposición, a mayor tecnología dura y mayor implementación del sistema JIT/TQC mayor «calificación laboral».

Finalmente, sobre el *ámbito organizacional* de la calificación, cabe mencionar que, al contrario de lo que supone la teoría y la propia filosofía de la firma, en la empresa maquiladora intensiva en mano de obra —en términos del modelo PF— es mayor la calificación que en la empresa más moderna de México. Esto significa que, independientemente de los requerimientos de las nuevas actividades y de las nuevas y mayores calificaciones que representan, no están asociadas con una estructura de calificaciones superior, ni con mejores salarios. No se trata sólo de la reducción real de los salarios en las nuevas plantas modernas en contraste con aquellas surgidas en el modelo de industrialización por sustitución de importaciones, sino de un cambio de la estructura de calificaciones que permite desvalorizar el costo de la mano de obra. La autonomía responsable en el piso viene acompañada, por tanto, de una autonomía de la gerencia para dictar políticas distintas en cada planta de acuerdo con factores que poco tienen que ver con la productividad y la eficiencia.

En cuanto a la comparación de indicadores cabe destacar lo siguiente:

1. Hay una clara tendencia a equiparar las diferentes plantas con un modelo de estructura de las calificaciones tipo maquilador. Esto es, con un número mínimo de categorías salariales, con la ubicación de los trabajadores en los niveles más bajos, para desde ahí comenzar una trayectoria profesional, pero segmentada (distinta para trabajadores sindicalizados y de confianza; y distinta para operadores directos y técnicos).

2. Se requieren diversos requisitos para ascender en la estructura de calificaciones. Según el contrato colectivo en Ford Hermosillo, se basan en un conjunto de diversos factores que engloban habilidades, conocimientos, actitud y responsabilidad. Se encuentran algunas diferencias: en Ford Hermosillo se da prioridad a la multicalificación, rotación de tareas y programa individual de progresión; y en Ford Favese las multitareas y asistencia. Y según el reglamento interno, en Ford Favese se basan en una combinación de habilidad, capacitación, actitud (trabajo en equipo y compromiso con la productividad y calidad) y estabilidad (puntualidad y asistencia).

Finalmente, gráficamente la calificación con base en la distribución de la mano de obra en los diferentes niveles jerárquicos según el criterio de la gerencia, resultó de la siguiente manera:

	Plantas de Hermosillo	Planta Favese-San Lorenzo
Número de obreros en categorías de alta calificación	muy pocos	bastantes
Número de obreros en categorías de baja calificación.....	bastantes	muy pocos

Resultó con mayor calificación la planta maquiladora de Ford Favese. Y contrario a lo que se supondría, en Ford Hermosillo se encontró la mayor proporción de trabajadores con baja calificación. Cabe recordar que a esta definición organizacional, le corresponde a cada categoría un nivel salarial. Por lo que esta distribución específica es la que realmente tiene peso en los ingresos de los trabajadores y en el sistema escalafonario. Por lo que, en forma propositiva, a mayor nivel de tecnología dura y del sistema JIT/TQC menor la «calificación organizacional».

Todo indica que la calificación poco tiene que ver con el nivel salarial, pero también con la productividad. Mientras que la pro-

Adaptación de la producción flexible

ductividad aumenta en los dos establecimientos la estructura de calificaciones desvaloriza el costo del trabajo. El aumento de la productividad es claro: en Ford Hermosillo, gracias a su nivel de calidad superior al del resto de las plantas en Norteamérica (según menciona Shaiken) y similar al de Mazda en Japón, logra atraer otro importante modelo para su ensamble —el Escort— y, a pesar de los conflictos laborales, aumenta su plantilla de personal tres veces. Algo similar sucede en Favese-San Lorenzo donde la tasa de rechazos ha disminuido considerablemente desde que se implanta el sistema TQC, lo cual ha llevado a que aumenten los pedidos de otros modelos de Ford; esto ha repercutido en una considerable expansión del empleo en esta planta, al igual que en toda la empresa Favese en Ciudad Juárez¹¹. Y la desvalorización de la fuerza de trabajo real y relativa también es evidente. De un salario 300% superior en Cuautitlán en relación a Favese, las brechas se han cerrado considerablemente; de igual manera, se observa una mayor distribución de la mano de obra en las categorías de baja calificación.

6. Conclusiones

La Ford en México está intentando equiparar sus plantas, que surgieron bajo diversas estrategias de internacionalización, en torno al modelo de producción masiva flexible. La estrategia «transnacional» (Lung, 1991b) consiste en la coordinación a escala mundial de producción básicamente estandarizada y flexible (e incluye la adaptación específica a los mercados locales dadas sus economías de escala y de perspectiva). Es una respuesta moderna a las nuevas exigencias de la demanda desde mediados de los ochenta, y se encuentra en una posición intermedia entre la concentración geográfica que desarrolla Toyota y la estrategia de dispersión espacial de General Motors (Lung, 1991b).

Ford Hermosillo, que surge bajo los principios de la PF, opta

¹¹ De 1990 a 1993 se incrementó el empleo de más de 2 500 empleados a 5 000. Paradójicamente, recientemente apareció una noticia de que Ford vendería esta empresa. Esto se puede explicar debido a que la firma ha preferido subcontratar o realizar inversiones conjuntas para la producción de las autopartes en México (externalización de la producción). La maquiladora ESSEX, por ejemplo, que emplea a más de 8 000 trabajadores en Juárez, provee de arneses a las plantas de Ford en Estados Unidos. Se menciona que esta empresa es una inversión conjunta con la firma.

por la estrategia, gradual y permanente, del mejoramiento continuo. Su trayectoria industrial es la adopción desde el inicio de flexibilidad cualitativa o funcional de los mercados de trabajo (perspectiva de largo alcance) y está relacionado con el control intensificado sobre el trabajo y con la debilidad sindical alcanzada.

Respecto a la implantación del JIT/TQC, la empresa intensiva en mano de obra, Ford Favessa, ha optado por implementar el sistema en forma paulatina y ha logrado un desarrollo sustancial en el mismo, particularmente en el mejoramiento de la calidad, basado en el enriquecimiento e intensificación de las tareas, y en una mayor participación de los trabajadores. Mientras que la planta más intensiva en capital tecnológico de México, Ford Hermosillo, que, desde que fue diseñada para operar bajo el JIT/TQC, encuentra algunos problemas para el desarrollo del principio *kaizen*, debido a la rotación voluntaria de la mano de obra y a la falta de credibilidad del sistema por su debilidad sociolaboral, en Ford Favessa existe un mayor consenso e involucramiento en el trabajo.

Las diferencias entre ambos establecimientos son claras, la más importante es que Ford Hermosillo está altamente automatizado mientras que Ford Favessa no cuenta con procesos de automatización. Respecto al JIT/TQC es más completo el sistema en Hermosillo que en la planta de Juárez. Pero mientras que el trabajo en equipo está más difundido en Ford Hermosillo la producción de calidad en la fuente es más exitosa en Ford Favessa.

Hay un evidente proceso de acercamiento en diversos aspectos: contar con existencias mínimas; eliminar el re-trabajo; producir calidad en la fuente; elevar la calidad y la productividad, y reducir los costos laborales. También coinciden cada vez más las políticas salariales, de promoción, calificación, gerenciales y de administración del trabajo, así como las políticas laborales (desindicalización, conformación de contratos colectivos flexibles en cuanto a los ajustes cuantitativos y cualitativos de la mano de obra sin restricciones al control gerencial).

En términos generales, las empresas Ford intentan homogenizar sus modelos de producción en su trayectoria hacia el modelo de PF. Si bien la difusión de tecnología dura es muy disímil entre los establecimientos, las innovaciones organizativas (JIT/TQC) y, sobre todo, la regulación del trabajo, por el contrario, se difunden de manera más homogénea. Particular importancia tiene en este proceso de acercamiento la estructura ocupacional.

Por tanto, el objetivo actual en las dos empresas es el mismo,

Adaptación de la producción flexible

contar con un modelo de PF que eleve sustantivamente la productividad y la calidad, al mismo tiempo que reduzca los costos. Pero las estrategias adoptadas por las gerencias, así como los condicionantes externos e internos a las plantas, apuntan hacia adaptaciones diferentes de flexibilidad y rumbos disímiles. Las limitaciones para la mejor optimización del modelo son también distintas en cada establecimiento, al igual que el nivel de acercamiento al modelo. Ambas plantas deben dar una larga batalla por enfrentarse a la rotación del personal y el absentismo, y lograr un mayor involucramiento de los trabajadores, particularmente en Ford Hermosillo. Todo esto sugiere que los trayectos serán diferentes con lo cual el proceso de homologación para la adaptación de la PF en las plantas de Ford en México puede quedar truncado. En esta trayectoria, por su parte, las condiciones de operación de los trabajadores y la actividad sindical ha logrado ya homologarse, resultando con ello una versión californiana del modelo de producción flexible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arteaga, A. (1990), «Nacido Ford, crecido flexible», en *Trabajo*, núm. 2, primavera, pp. 64-74.
- Banco de México (1993), «Evolución de la economía mexicana en 1992», en *Comercio Exterior*, vol. 43, núm. 6, México, Banco Nacional de Comercio Exterior, pp. 585-593.
- Blanck, C. E. (1979), «La dinámica de la modernización: un repaso general», en R. Nisbet *et al.*, *Cambio social*, Madrid, Alianza.
- Bordenave, G. (1993), «Les voies multiformes du redressement de Ford Motor Company», ponencia presentada en *Rencontres Internationales du GERPISA-Réseau International*, París, Institut d'Economie Régionale du Sud-Ouet.
- Bruhnes, B. (1989), «Labour Flexibility in Enterprises: A Comparison of Firms in Four European Countries», en OCDE, *Labour Market Flexibility. Trends in Enterprises*, París, pp. 11-60.
- Carrillo V., J. (1993), «La Ford en México: Reestructuración social y cambio en las relaciones sociales», México, El Colegio de México (tesis doctoral).
- Castillo, J. J. (comp.) (1991), *La automatización y el futuro del trabajo. Tec-*

- nologías, organización y condiciones de trabajo, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Coriat, B. (1990), *L'atelier et le robot*, París, Christian Bourgois Editeur [El taller y el robot, Madrid/México, Siglo XXI, 1993].
- (1993), *Pensar al revés*, Madrid, Siglo XXI (primera versión en francés, 1991).
- Hirata, H. S. (1992), *Autour du «modèle» japonais*, París, Éditions L'Harmattan.
- Hoffman, J. (1989), *Technological Advance and Organisational Innovation in the Engineering Industry*, Washington, D.C., World Bank, Industry and Energy Department.
- Humphrey, J. (1993a), «Introduction to Book on Intra-Firm and Inter-Firm Reorganization», ponencia presentada en *Workshop on Intra-Firm and Inter-Firm Reorganization in Third World Manufacturing*, en The Institute of Development Studies, Brighton, University of Sussex, 14-16 de abril.
- (1993b), «Japanese Production Management and Labour Relations in Brazil», en *Journal of Development Studies*, Brighton, octubre.
- Kaplinsky, R. (1993a), «Export Processing Zones in the Dominican Republic: Transforming Manufactures into Commodities», en *World Development*, febrero (en prensa).
- (1993b), «Implementing JIT in LDCs: From Theory to Practice», ponencia para el *Workshop on Intra-firm Reorganization in the Third World Manufacturing*, IDS, Brighton, University of Sussex, 14-16 de abril.
- (1993c), «The Diffusion of Organizational Reform in Developing Countries: a Case Study from India», en *IDS Bulletin*, vol. 24, núm. 2, Brighton, University of Sussex, 19-26 de abril.
- Leborgne, D. y Lipietz, A. (1988), «New Technologies, New Modes of Regulation: Some Spatial Implications», en *Environment and Planning D. Society and Space*, vol. 6, Londres, pp. 263-280.
- Lung, Y. (1991a), «Strategie industrielle et structuration de l'espace de'une firme multinationale. L'"Economie-monde" de Ford Motor Company», en *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, núm. 1, París, pp. 23-40.
- (1991b), «Les stratégies globales de la Ford Motor Company», en Bé-lis-Bergouignan et al., *Les métamorphoses de la Ford Motor Company: De l'entreprise pyramidale à la firme-réseaux?*, IERSO, Université de Bordeaux I, Pessac, marzo (reporte), pp. 37-101.
- Micheli, J. (1991), «Nueva manufactura, globalización y producción de automóviles en México», Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México (tesis de maestría).
- Middelbrook, K. (1988), «La democratización sindical en la industria automotriz mexicana», en *Revista Mexicana de Sociología*, año 1, núm. 4, octubre-diciembre, pp. 31-59.
- Milkman, R. (1991), *Japan's California Factories: Labor Relations and Economic Globalization*, Institute of Industrial Relations, Los Angeles, University of California.

Adaptación de la producción flexible

- Ramírez, J. C. (1993), «Recent Transformations in the Mexican Motor Industry», en *IDS Bulletin*, vol. 24, núm. 2, Brighton, University of Sussex, abril, pp. 58-64.
- Sandoval Godoy, A. (1988), «Los enlaces económicos y políticos de la Ford Motor Company en Hermosillo. Internacionalización productiva y nuevas tecnologías», en *La nueva industrialización en Sonora: el caso de los sectores de alta tecnología*, Sonora, El Colegio de Sonora, enero, pp. 133-238.
- (1990), «Los equipos de trabajo en la planta Ford», *Revista de El Colegio de Sonora*, núm. 2, Hermosillo, Sonora.
- Shaiken, H. (1990), *México in the Global Economy*, Monograph Series 33, Center for U.S.-Mexican Studies, San Diego, University of California.
- Shaiken, H. y Herzenberg, S. (1987), *Automation and Global Production*, Monograph Series 26, Center for U.S.-Mexican Studies, San Diego, University of California.
- Sobarzo, H. (1991), *A General Equilibrium Analysis of the Gains from Trade for the Mexican Economy of a North American Free Trade Agreement*, Documento de Trabajo II-91, Centro de Estudios Económicos, El Colegio de México.
- Womack, J.; Jones, D. y Roos, D. (1990), *The Machine that Change the World*, Nueva York, Rawson Associates Press.

Resumen. «Adaptación de la producción flexible y cualificación en el sector automotriz».

El objetivo central es conocer las estrategias de implementación del sistema Justo a Tiempo y del Control Total de Calidad de dos establecimientos automotrices de Ford en México, y su impacto en la calificación en el trabajo. El estudio se basa en la revisión y análisis de censos, contratos colectivos, entrevistas abiertas y cerradas, y observación directa. Se argumenta que, aunque existen diferentes adaptaciones tecnológicas y organizativas, existe un único modelo de producción flexible en su versión californiana alejado del modelo toyota debido a su situación laboral.

Abstract. «Adaptations of flexible production and skill: the case of Ford in Mexico».

The principal aim of this article is to examine the strategies used to implement the Just in Time system and Total Quality Control in two Ford automobile plants in Mexico and the impact these have had on skill at work. The study is based on the revision and analysis of census data, collective agreements, open and closed interviews and direct observation. It is argued that despite the existence of distinct technological and organisational adaptations, there is a single model of Californian-type flexible production which differs from the Toyota model due to the work situation.

El intercambio económico como arena estratégica

Joaquín P. López Novo *

Las teorías económicas neoinstitucionalistas que han florecido en las dos últimas décadas han imprimido una reorientación del análisis económico hacia la problemática de la organización de la economía, fundando su perspectiva en una concepción renovada del intercambio económico como un sistema funcional que requiere estructuras institucionales para resolver sus imperativos funcionales. El neoinstitucionalismo concibe las instituciones económicas como el envés del intercambio y, de esta manera, es simultáneamente una teoría de las instituciones y una teoría del intercambio económico, y una teoría de las instituciones económicas fundada en el análisis del intercambio económico. Este desplazamiento del foco de atención de la lógica de la producción a la lógica del intercambio, de las decisiones de asignación de recursos a los mecanismos que efectúan dicha asignación, tiende un puente entre el neoinstitucionalismo económico y disciplinas vecinas como la sociología y la antropología, que tradicionalmente se han interesado por el estudio del intercambio y sus instituciones en contextos ajenos al mercado. De otra parte, la teoría de las instituciones del neoinstitucionalismo económico es susceptible de ser generalizada al análisis de instituciones no económicas, siempre y cuando éstas puedan ser analizadas en términos de transacciones o intercambios.

El objeto de este ensayo es revisar la teoría del intercambio económico que emerge de la literatura neoinstitucionalista —particularmente, aunque no exclusivamente, de la rama de los costes de transacción— y llamar la atención sobre sus implicaciones teóricas. En mi opinión, esa teoría del intercambio constituye un poderoso instrumento microanalítico para el análisis de las formas de organiza-

* Profesor de Sociología. Facultad del CCPP y Sociología, Universidad Complutense.

ción de la economía; y su vocación transdisciplinar abre las puertas de un debate prometedor y mutuamente enriquecedor entre sociólogos y economistas (López Novo, 1994). Pero, como veremos, también acusa algunas deficiencias que es preciso corregir mediante una mayor articulación conceptual de la naturaleza de la interacción estratégica que subyace al intercambio económico.

La concepción neoinstitucionalista del intercambio económico contiene tres novedades teóricas. La primera consiste en ver el intercambio económico como un proceso que plantea un problema organizativo cuya resolución no se puede dar por descontada, sino que tiene que ser investigada. En efecto, entre las exigencias institucionales que plantea el intercambio económico figuran: los derechos de propiedad que especifican qué es lo que se transfiere en el intercambio; un mecanismo de comunicación entre los agentes; procedimientos para la medición y la comparación del valor de los bienes que se pretenden intercambiar; mecanismos de vigilancia para asegurar que el intercambio se produce en los términos previamente acordados; mecanismos de ejecución de los acuerdos contractuales, y mecanismos de sanción de los incumplimientos. En otras palabras, el intercambio económico es una operación problemática que no tiene lugar en el vacío, sino en el marco de estructuras institucionales facilitadoras que proveen a los agentes económicos con recursos para resolver los problemas de la coordinación, la medición del valor, la supervisión y la ejecución que son inherentes al intercambio. La literatura neoinstitucionalista nos dice que el mercado es una de esas estructuras institucionales facilitadoras del intercambio, pero que no es la única, y que las distintas formas de organización de la economía son otras tantas modalidades de estructuras institucionales facilitadoras del intercambio.

La segunda novedad teórica del neoinstitucionalismo es el postulado de que la lógica subyacente a las instituciones económicas es la economización de los costes del intercambio. El intercambio es una fuente de costes porque su materialización exige a los agentes económicos resolver un problema de organización económica. La literatura neoinstitucionalista especifica distintos tipos de costes de intercambio tales como los costes de transacción y los costes de agencia, y arguye: *a.* que dichos costes varían en función de la naturaleza del intercambio, y *b.* que son el factor determinante de la forma de organización económica adoptada para canalizar y gobernar los intercambios.

Por último, la tercera novedad teórica sobre el intercambio que

aporta la teoría neoinstitucionalista es la visión de éste como una arena para la acción estratégica de las partes implicadas en el mismo; es decir, que el intercambio económico no es un juego de coordinación pura, sino que es un juego de coordinación que puede llevar incrustado un juego de estrategia que plantea un problema de acción colectiva a los agentes que toman parte en el intercambio¹. En la literatura neoinstitucionalista se reconoce que el espacio para la acción estratégica que contiene un intercambio no es una propiedad constante, sino variable, y que varía en función de algunos atributos de las transacciones, pero se elude la caracterización de la naturaleza de la interacción estratégica que tiene lugar en el seno del intercambio; en general, se asume que cuando el intercambio conlleva un espacio significativo para la interacción estratégica esa interacción genera un problema de acción colectiva que tiene la forma de un dilema del prisionero (DP). En mi opinión, este supuesto tácito explica el sesgo hacia la organización como única solución eficaz del problema de acción colectiva presente en el intercambio económico, que es típico de algunos autores neoinstitucionalistas como Oliver Williamson, así como la subestimación por esos autores de las capacidades de los agentes económicos para resolver espontáneamente dicho problema. En este ensayo trataré de mostrar que el juego del DP no es la caracterización más adecuada del problema de acción colectiva subyacente en el intercambio económico, y que dicho problema es mejor captado por el llamado juego de la seguridad (JS).

En definitiva, la literatura neoinstitucionalista propone una visión ampliada del intercambio económico que enfatiza la indispensabilidad de las instituciones para el intercambio. Con su énfasis en las bases institucionales de la economía, la literatura neoinstitucionalista ilumina la continuidad entre intercambio económico e intercambio social, mostrando tanto la funcionalidad económica de las instituciones sociales como la racionalidad económica que subyace

¹ Un juego de coordinación pura es un juego cooperativo en el que las partes comparten un interés común en coordinarse y sólo necesitan forjar un mecanismo que les permita efectuar la coordinación —una convención. Un juego de estrategia, en cambio, es uno en el que las estrategias de cada jugador son contingentes con respecto a las de los otros y pueden ser cooperativas, no cooperativas o mixtas. Véase al respecto el ensayo clásico de Thomas Schelling (1964), particularmente los capítulos 2 y 4. En lo que concierne a los problemas de acción colectiva, Michael Taylor los ha definido como aquellas situaciones en las que actores egoístas y racionales son incapaces de cooperar a pesar de que la cooperación les reportaría un bienestar colectivo superior a la defección (Taylor, 1987:3).

a dichas instituciones. Mi intención en este ensayo es sistematizar las aportaciones de esta literatura en torno al tema del intercambio económico en una discusión tipológica que profile las variedades de intercambio económico y sus correlatos institucionales. Esta tipología constituye un microfundamento para un análisis institucionalista de las formas de organización económica que ofrece una justificación tanto de la necesidad de las instituciones económicas como de la variedad de sus formas. El énfasis de este ensayo en los microfundamentos de las instituciones económicas constituye un prolegómeno necesario para una discusión del espectro de las configuraciones institucionales del capitalismo que será el objeto de un ensayo posterior. En lo que sigue comenzaré con la discusión de dos visiones polares del intercambio económico cuyo valor radica en que plantean los problemas y los desafíos que debe afrontar una teoría del intercambio económico; en el segundo apartado analizaré las dimensiones del intercambio económico que son relevantes para la configuración de un espacio estratégico en su seno, y bosquejaré una tipología de modalidades de intercambio que atiende a esa dimensión; por último, en el tercer apartado discutiré qué modalidad de juego es más adecuada para captar el problema de acción colectiva inherente al intercambio, defenderé la conveniencia del JS frente al DP y explicitaré las consecuencias de este cambio.

1. El intercambio económico entre antagonismo y solidaridad: Karl Polanyi e Ian Macneil

1.1. Karl Polanyi o la naturaleza antagónica del intercambio de mercado

Entre los méritos de Karl Polanyi figura el haber anticipado algunos de los temas que configuran el debate actual sobre el intercambio económico, lo que justifica que lo situemos en el punto de partida de esta discusión. Karl Polanyi llegó a la antropología económica a través del análisis de la evolución histórica del capitalismo de mercado y de su dinámica social y política, y acabó diseñando un programa de investigación de economía comparada alternativo a la ortodoxia neoclásica. El programa de Polanyi constaba de dos ideas basilares: una concepción sustantivista de la economía, como la esfera de las actividades con las que se obtienen los medios materiales

con que se satisfacen las necesidades de la subsistencia humana; y —la segunda— una concepción de la economía como actividad instituida —*embedded*—, que resalta las bases institucionales de la actividad económica, así como la discontinuidad de las formas institucionales de economía, y muy especialmente la discontinuidad entre las modernas economías de mercado y las economías primitivas (Polanyi, 1976:293-294). El enfoque sustantivista de Polanyi se opone al enfoque formalista de la antropología económica, fundado en los principios de la economía neoclásica, que concibe la economía como un aspecto de la conducta humana —la elección de medios escasos para la satisfacción de fines alternativos—, y analiza las formas que adopta ese aspecto de la conducta humana en el seno de las sociedades primitivas desde la perspectiva de la lógica —supuestamente— universal de la maximización de la ganancia personal (Burling, 1976). Frente al formalismo, el sustantivismo de Karl Polanyi sostiene que las economías primitivas constituyen formas económicas institucionalmente discontinuas con respecto a las economías de mercado modernas y que, por lo tanto, han de ser pensadas con conceptos y perspectivas distintas que sean capaces de aferrar su especificidad institucional.

A tal efecto Polanyi diseñó una tipología tripartita de formas de integración de la economía a las que denominó respectivamente reciprocidad, redistribución e intercambio. La *reciprocidad* se refiere al movimiento de bienes y prestaciones entre dos puntos de un ordenamiento simétrico, y su forma más típica es el intercambio entre grupos simétricos como los grupos de parentesco o los grupos tribales. La *redistribución* se refiere a una pauta de movimiento de bienes hacia un centro político o administrativo que, a su vez, se encarga de redistribuirlos en festividades y en los períodos de escasez; la redistribución era la forma típica de integración de la economía en las sociedades tradicionales dotadas de sistemas políticos centralizados como el antiguo Egipto y los imperios Romano y Maya. Por último, el *intercambio* es un movimiento recíproco entre dos agentes cualesquiera y está regulado por el mecanismo de los precios. Polanyi postulaba la dependencia de estas tres formas de integración económica de tres bases institucionales diferentes: la *simetría* era la base institucional de la reciprocidad; la *centricidad* —presencia de un centro político-administrativo con capacidad para efectuar las funciones de extracción y redistribución—, era el requisito institucional de la redistribución; y, por último, el *mercado* era la base institucional del intercambio (Polanyi, 1976:296).

Polanyi rechazó la idea de los economistas clásicos de que las formas de trueque que se observan en los pueblos primitivos son el indicio de una propensión innata de los hombres al trueque, y rechazó igualmente la visión de las instituciones económicas como el resultado emergente de la agregación de conductas individuales. Para Polanyi, la acción económica es una función de las instituciones que la estructuran:

La conducta de reciprocidad entre individuos sólo integra la economía si están ya dadas estructuras organizadas simétricamente, como los sistemas simétricos de grupos unidos por el parentesco. Un sistema basado en el parentesco nunca surge como resultado de la mera conducta de reciprocidad en el plano individual. Análogamente, la redistribución presupone un centro hacia el que se dirigen los recursos de la comunidad, pero la organización y la consolidación de ese centro no es una simple consecuencia de acciones frecuentes de partición del producto por parte de los individuos. Finalmente, lo mismo se puede decir del sistema de mercado. Los actos de intercambio a nivel individual producen precios sólo si están insertos en un sistema de mercados creadores de precios, una estructura institucional que no puede surgir en ninguna parte como fruto de actos de intercambio efectuados al azar [Polanyi, 1976:297].

La tipología de Polanyi que acabamos de mencionar está al servicio de una teoría institucionalista de la economía que enfatiza la discontinuidad entre las economías primitivas, dominadas por la reciprocidad y la redistribución, y las modernas economías de mercado, en las que el mercado es la forma dominante de integración de la economía. Como la redistribución puede ser vista como una forma de reciprocidad, aquí me limitaré al contraste entre reciprocidad e intercambio de mercado en el pensamiento de Polanyi. Para nuestro autor la reciprocidad no es sinónimo de intercambio desinteresado, es también una forma de intercambio interesado; pero lo que diferencia a la reciprocidad del intercambio de mercado es el tipo de intereses que se realizan en cada una de esas formas de intercambio. Sólo en el intercambio de mercado los individuos se orientan hacia la maximización de su ganancia individual; en la reciprocidad, en cambio, lo que está en juego en el intercambio es la simple subsistencia, el prestigio de uno mismo y del grupo al que pertenece y/o la pacificación de las relaciones entre los grupos tribales; en la reciprocidad, el intercambio puede ser un medio para acrecentar esos bienes, pero no la ganancia personal de quienes toman parte en el intercambio. En otras palabras, Polanyi ve el ca-

rácter distintivo del intercambio de mercado en el antagonismo que introduce el motivo de la maximización de la ganancia:

Se ha señalado justamente que el regateo es la esencia de la conducta negociadora. Para que el intercambio sea integrador la conducta de las partes ha de estar orientada a producir un precio que favorezca al máximo a cada uno de los dos contratantes. Este comportamiento contrasta fuertemente con el del intercambio a un precio fijo. La ambigüedad del término *ganancia* tiende a ocultar la diferencia. El intercambio a precios fijos no supone más que una ganancia para las dos partes implicadas en la decisión de intercambiar; el intercambio a precios fluctuantes tiene como objetivo una ganancia que sólo se puede conseguir por una actitud de claro antagonismo entre los contratantes. Este elemento de antagonismo puede presentarse muy diluido, pero no se puede eliminar [Polanyi, 1976:300].

El corolario de esta concepción del intercambio de mercado como una relación antagonica es la percepción de la economía de mercado como un mecanismo organizativo que erosiona la solidaridad social. La reciprocidad, en cambio, se halla libre del antagonismo que preside el intercambio de mercado y es una fuente de solidaridad social². Así las cosas, Polanyi veía las economías donde la reciprocidad era el modo de transacción dominante como economías instituidas o incorporadas (*embedded*) en la vida social, en las cuales el intercambio, además de ser un medio para la adquisición de bienes necesarios para la subsistencia no disponibles en la localidad, también es una prolongación y un medio de expresión de las obligaciones sociales. En la economía de mercado, en cambio, la economía se habría emancipado de la vida social, que, ahora, estaría subordinada a las exigencias de la economía. Por lo tanto, mientras que la reciprocidad y la redistribución mantienen la estabilidad y la solidaridad social, el intercambio de mercado, al erosionar la solidaridad social y subordinar las relaciones sociales a las económicas, genera inestabilidad social y acaba por suscitar una demanda creciente de intervención del Estado para que ponga límites a la operación de los mercados, y para compensar su impacto con políticas de redistribución de la riqueza. Para Polanyi, la evolución histórica

² Marshall Sahlins ha desarrollado ulteriormente la idea de la reciprocidad de Polanyi, distinguiendo tres tipos distintos de reciprocidad —generalizada, equilibrada y negativa—, y apuntando los contextos en que se despliegan esos distintos tipos de reciprocidad —la distancia de parentesco, la jerarquía de parentesco, la fortuna y el consumo de alimentos. Véase el capítulo v de Sahlins (1977).

del capitalismo industrial decimonónico en Gran Bretaña y en el continente —donde el *laissez faire* del período inicial de la industrialización, había dado paso al fenómeno del nacionalismo económico y al creciente intervencionismo del Estado en la economía—, confirmaba la corrección de su concepción del intercambio de mercado como una relación presidida por el antagonismo entre las partes (Polanyi, 1957).

El mérito de Polanyi estriba más en los problemas que planteó que en las respuestas que forjó para resolver esos problemas. Su terminología refleja algunos sesgos difíciles de justificar, como el uso restringido del término intercambio para referirse únicamente a los intercambios de mercado, cuando, en realidad, las tres formas de integración de la economía constituyen distintas modalidades de intercambio, y así han sido entendidas (Hechter, 1983:167). Un sesgo similar se da en el uso del término de reciprocidad para designar una modalidad específica de intercambio, ignorando que la reciprocidad es un pilar básico de cualquier orden social y un requisito necesario para la viabilidad de cualquier tipo de intercambio, incluidos los intercambios de mercado (Gouldner, 1961). Polanyi no provee una respuesta convincente a la cuestión de la génesis de las instituciones económicas, particularmente a la génesis de las instituciones de la economía de mercado. Su visión del mercado es, cuando menos, incompleta, e ignora enteramente la concepción del mercado que propusieron sus contemporáneos de la escuela austriaca de economía como un mecanismo que hace posible la movilización de los conocimientos tácitos difundidos en la sociedad (Hayek, 1949). Y todavía más cuestionable es su visión del Estado como el depositario de la solidaridad social en una economía capitalista, ignorando los problemas de agencia que atraviesa la acción del Estado, y la consiguiente posibilidad de que éste desarrolle intereses propios que difieren de los intereses de los grupos sociales bajo su dominio, o que actúe como el vehículo de intereses particularistas (Hechter, 1983).

Si las ideas de Karl Polanyi nos parecen cuestionables, el desafío al que respondían dichas ideas no ha perdido vigencia. Los interrogantes que hoy nos planteamos son en buena medida los interrogantes que él se planteó: ¿por qué el mercado no es el único mecanismo de coordinación económica en las economías capitalistas?, ¿y ¿por qué a lo largo del siglo XX no han cesado de crecer y extenderse en dichas economías los mecanismos de asignación de recursos ajenos al mercado?, ¿las relaciones de mercado son siempre antagonó-

nicas o sólo lo son en ocasiones?, ¿existen mecanismos para prevenir el antagonismo en el intercambio de mercado?, ¿puede ser el intercambio económico fuente de solidaridad?, ¿las economías capitalistas son sistemas económicos plenamente emancipados de la vida social o algunos de sus sectores están, como las economías primitivas, incorporados en la sociedad? El debate actual sobre el intercambio y las instituciones económicas sigue buscando respuestas a esas cuestiones que Polanyi se formuló ya hace más de cuarenta años (North, 1977).

1.2. Ian Macneil o el intercambio como fuente de solidaridad social

La caracterización del mercado propia de la economía neoclásica asume que los agentes económicos que entran en el mercado para efectuar transacciones son indiferentes a la identidad de sus posibles contrapartes en el intercambio, que sólo toman en consideración precios y cantidades, y que cada transacción es una suerte de evento completo que no precisa de antecedentes ni tiene consecuencias para el futuro; desde esta perspectiva, los agentes que participan en el mercado son indiferentes a las identidades singulares de los otros agentes que, en principio, serían perfectamente intercambiables. La investigación empírica sobre las relaciones contractuales ha mostrado, sin embargo, que la anterior es una situación límite y que, con frecuencia, los agentes económicos mantienen relaciones contractuales duraderas, que no son indiferentes a la identidad de los *partners* con los que entablan relaciones contractuales —particularmente en los casos en que dichas relaciones conllevan un riesgo elevado para alguna de las partes—, y, en general, que confían en la palabra dada y rehúsan tanto la formalización contractual de los acuerdos como el recurso a la litigación en el caso de desacuerdo (Macawley, 1963).

La distinción entre intercambios continuos, caracterizados por la presencia de una orientación hacia la continuidad del intercambio, e intercambios discretos, que no tienen continuidad o, si la tienen, es meramente casual y no deliberada, ha sido enfatizada por Ian Macneil, el mayor exponente de la doctrina jurídica contractual conocida como *relacionalismo* (Macneil, 1974). El relacionalismo denuncia el sesgo de la doctrina contractual convencional que concibe las relaciones contractuales como intercambios discretos e ignora la naturaleza relacional de una gran parte de los intercambios econó-

micos que se realizan en el seno de una economía compleja. Macneil arguye que la doctrina contractual convencional es inapropiada para resolver las disputas contractuales que afectan a los intercambios de naturaleza relacional, y aboga por un tratamiento jurídico diferenciado de este tipo de intercambios, fundado en el reconocimiento de su naturaleza singular. Mi interés aquí, sin embargo, no es la doctrina jurídica relacionalista en cuanto tal, sino la concepción del intercambio relacional que le subyace. Las ideas de Macneil son de interés porque constituyen un contrapunto de la concepción polanyiana del intercambio de mercado como una relación atravesada por el antagonismo.

Para Macneil, lo que distingue al intercambio relacional es la orientación hacia la continuidad. Intercambio relacional es sinónimo de intercambio continuo, y este tipo de intercambio difiere del intercambio discreto en que: 1. modifica las utilidades de los agentes que en él participan, y 2. es una fuente de normas para la regulación de la relación contractual. En el intercambio relacional, el motivo del lucro personal no desaparece, pero se ve amortiguado o contrarrestado por otros motivos como el de preservar la relación contractual para asegurar la continuidad de los intercambios en el futuro; en el intercambio relacional la sombra del intercambio futuro se proyecta sobre el intercambio presente y conforma las funciones de utilidad de los agentes (Macneil, 1986; Goldberg, 1980). Esto implica que el principio *caveat emptor* —o la negativa a admitir reclamaciones *ex post*— no es aplicable al intercambio relacional; los agentes que mantienen intercambios relacionales han de ajustarse recíprocamente en el seno de la relación, respondiendo a las solicitudes de la contraparte en el intercambio. En otras palabras, los objetivos o los motivos de las partes de un intercambio relacional no son enteramente independientes de dicha relación, sino que en alguna medida son configurados por la relación contractual.

Pero para Macneil el intercambio relacional no sólo modifica las utilidades de las partes del intercambio, sino que también es una fuente de normas y de valores para las partes de la relación contractual. Macneil invierte la tesis de Polanyi sobre la incompatibilidad entre mercado y solidaridad, y sostiene que el intercambio relacional, además de ser una fuente de utilidad, es también una fuente de solidaridad entre las partes del intercambio. El intercambio relacional fomenta la solidaridad entre las partes por tres vías: 1. porque hace posible que éstas compartan el *surplus* generado en el intercambio, 2. a través del seguimiento reiterado de normas, y 3. a través

de la expectativa de la interdependencia futura de las partes (Macneil, 1986, p. 581). Macneil concibe el *surplus* del intercambio en términos paretianos, como la mejora que pueden obtener los agentes que cuentan con especializaciones o bienes complementarios a través del intercambio; para Macneil el intercambio especializado genera siempre un *surplus* que puede ser compartido por las partes, y aunque la división de ese *surplus* puede ser motivo de conflicto, en la medida en que es compartido es también la fuente de solidaridad. De otra parte, el intercambio continuo, al igual que todo tipo de comportamiento repetitivo, es una fuente de hábitos y de regularidades de conducta o, cuando menos, refuerza las normas presentes en la práctica habitual, de tal manera que el simple hecho de conducir los intercambios de acuerdo con normas, también contribuye a la solidaridad entre las partes del intercambio (Macneil, 1986, p. 579). Pero es sobre todo a través de la expectativa de la continuidad de la interdependencia de las partes como el intercambio relacional fomenta su solidaridad. La interdependencia que genera el intercambio continuo no es una interdependencia genérica, sino individualizada y, por lo tanto, tiene consecuencias estratégicas: quienes saben que viajan en el mismo bote, colaborarán para mantenerlo a flote y evitarán contribuir a su hundimiento con sus acciones.

En suma, la teoría del relacionalismo contractual de Macneil se sitúa en las antípodas de la concepción del intercambio de mercado de Karl Polanyi. Macneil rechaza la distinción rotunda de aquél entre reciprocidad e intercambio de mercado, y señala que los intercambios relacionales combinan utilidad y reciprocidad, orientación hacia la ganancia y donación de dádivas, motivo de lucro y solidaridad. De otra parte, Macneil rechaza la visión, común a Polanyi y a los economistas neoclásicos, de la escisión de la economía y la sociedad en las modernas economías de mercado, y afirma que los intercambios relacionales tienden a fusionar relaciones económicas y relaciones sociales, y que tales intercambios abundan en dichas economías:

No sólo el intercambio de mercado ha estado siempre fuertemente incorporado en relaciones sociales, sino que el intercambio discreto ha ocupado siempre sectores limitados de las economías de mercado. La teoría utilitarista, con su énfasis en los intercambios discretos, oscurece el hecho de que la producción y la mayoría de la distribución han sido siempre realizadas en el seno de relaciones continuas: La familia en el caso, por ejemplo, de la pequeña industria; las relaciones de empleo a largo plazo en la industria,

la agricultura, el transporte, y los servicios; relaciones continuas entre capitalistas en el seno de la estructura corporativa; y numerosas otras. Sólo en ciertos casos, principalmente en la distribución y en ciertos tipos de transacciones de capital [...], se evita esta pauta mediante la interposición de mercados en los que el intercambio discreto es la regla. Y es fácil exagerar su prevalencia incluso en este caso [Macneil, 1986:592].

La visión macneiliana del intercambio continuo como matriz de utilidad y solidaridad ha sido cuestionada por Siegwart Lindenberg desde dos flancos (Lindenberg, 1988 y 1992). El primero es que Macneil sobrevalora la autonomía de los microgrupos para generar normas, y no tiene en cuenta el impacto del ambiente social más amplio en que operan dichos microgrupos. El ambiente social puede tanto favorecer como inhibir la actividad normativa de los microgrupos, y, por lo tanto, el intercambio continuo o relacional será contingente con respecto al tipo de ambiente y florecerá sólo en ambientes que lo favorezcan. Esta crítica de Lindenberg es muy oportuna porque nos alerta sobre el peligro de pensar el intercambio como un sistema funcional cerrado e indiferente al ambiente, en vez de como un sistema abierto que es influido por el ambiente, y que, por lo tanto, el ambiente es un factor relevante para el intercambio (Granovetter, 1985).

La segunda crítica que Siegwart Lindenberg dirige a Ian Macneil es que éste no percibe la complejidad de las relaciones entre intercambio y solidaridad. Lindenberg propone una formulación alternativa que deja de lado la cuestión de si el intercambio es o no una fuente de solidaridad, para señalar que el intercambio puede tener lugar en el marco de dos tipos distintos de solidaridad, a las que él denomina *solidaridad fuerte* y *solidaridad débil*. Para Lindenberg estos dos tipos de solidaridad tienen consecuencias muy diferentes para el comportamiento de los agentes en el intercambio. La diferencia entre la solidaridad fuerte y la solidaridad débil no radica en las normas de solidaridad, que son las mismas en ambos casos, sino en el papel que dichas normas juegan en la configuración de la conducta de los agentes que participan en el intercambio (Lindenberg, 1988, p. 47). Según este autor, cuando el intercambio tiene lugar en un marco de solidaridad fuerte, los agentes guían enteramente su comportamiento por los dictados de las normas de solidaridad y, por consiguiente, el intercambio exhibe una intensa regulación normativa. En condiciones de solidaridad fuerte los intercambios acusan tres sesgos de conducta: el primero es que la presión que ejercen las

normas de solidaridad hacia la redistribución de las ganancias tiende a anular el motivo de la ganancia individual en el intercambio; el segundo es que las normas de solidaridad tienden a enfatizar la igualdad en perjuicio de la equidad en la distribución de los beneficios del intercambio —se retribuye a todos por igual, en vez de a cada cual según su contribución; por último, el tercer sesgo de la solidaridad fuerte es que, dada su alta intensidad normativa, limita el intercambio al interior de grupos homogéneos, impidiendo el intercambio entre miembros de grupos heterogéneos, porque en condiciones de solidaridad fuerte la disciplina contractual sólo está garantizada dentro de las fronteras del grupo de pertenencia (Lindenberg, 1992:142-143; y 1988:47-48).

En condiciones de solidaridad débil, en cambio, las normas de solidaridad ya no son el único o el principal referente para el comportamiento de los agentes del intercambio, sino que su función se limita a prevenir que los agentes económicos persigan de manera oportunista la maximización de sus ganancias en perjuicio de los intereses de la otra parte del intercambio. Por consiguiente, la solidaridad débil pone límites al motivo de la maximización de las ganancias en el intercambio, pero no lo anula. De otra parte, la solidaridad débil es compatible con la equidad como principio de distribución, y no induce el confinamiento del intercambio en el seno de grupos culturalmente homogéneos, sino que garantiza la disciplina contractual en los tratos entre miembros de grupos culturalmente heterogéneos. Por todas estas razones, Lindenberg sostiene que en las economías complejas la solidaridad débil es un marco institucional superior a la solidaridad fuerte tanto para la difusión de los beneficios derivados del intercambio, como para asegurar la disciplina contractual y abatir las barreras al intercambio (Lindenberg, 1992:142).

El argumento de Lindenberg que acabamos de exponer tiene un gran interés porque nos muestra que el impacto de la solidaridad en el intercambio es variable, y que dicha variación es una función del papel que juegan las normas de solidaridad en la regulación del intercambio. Lindenberg también muestra que la solidaridad puede tener efectos de signo contrario sobre el intercambio: la solidaridad fuerte exorciza la amenaza del oportunismo en el intercambio, pero también puede tornar el intercambio en una suerte de *potlach* intragrupal, anulando el motivo de la ganancia individual y sacrificando la equidad en aras de la igualdad. Si la solidaridad es débil, puede que no sea suficiente para prevenir el oportunismo de los agentes

económicos, pero también puede contribuir a la extensión del comercio a través de las fronteras que separan a los grupos, conservando el motivo del beneficio individual —y las ventajas informativas a él asociadas— y la equidad como principio distributivo. Lindenberg, sin embargo, no llega a especificar empíricamente el concepto de solidaridad débil; en algún momento parece sugerir que ésta equivaldría a la ausencia de grupalismos que cierren las redes de intercambio junto con la presencia de un imperio efectivo de la ley (Lindenberg, 1992, p. 142). Pero la literatura neoinstitucionalista nos muestra que esas dos condiciones no son suficientes para prevenir el oportunismo de los agentes económicos. Más allá de sus limitaciones, la teoría de Lindenberg apunta un dilema inherente al intercambio: un cierto grado de solidaridad y confianza son indispensables para la realización de intercambios complejos, pero, de otra parte, la confianza y la solidaridad pueden ser usadas para cerrar las redes de intercambio, alimentar el oportunismo fuera del grupo de pertenencia, y sofocar la utilidad y la equidad individual.

2. Dimensiones del intercambio económico y tipos de intercambio

La concepción del intercambio económico como una arena para la acción estratégica en la que las partes del intercambio han de resolver tanto un juego de coordinación como un problema de acción colectiva constituye una especie de vía intermedia entre Karl Polanyi e Ian Macneil. Para el neoinstitucionalismo el intercambio económico encierra un dilema colectivo en la medida en que ofrece una oportunidad para que una de las partes se beneficie a costa de la otra dándole «gato por liebre» —el *caveat emptor* del derecho romano justificaba esta posibilidad. De otra parte, la literatura institucionalista admite que, como los agentes económicos tienen aversión al riesgo, sólo son viables los intercambios en los que los agentes tienen garantías de que no serán las víctimas del dilema que plantea el intercambio —de que no recibirán «gato por liebre».

Ahora bien, ya he mencionado que el espacio para la acción estratégica es una propiedad variable del intercambio, y así mientras que algunos intercambios ofrecen un amplio margen para la manobra estratégica, en otros ese margen de maniobra es ínfimo y el

intercambio se aproxima a un juego de pura coordinación. La latitud del margen de maniobra estratégico del intercambio económico es una función de dos atributos: de su temporalidad y de la presencia de asimetrías entre las partes. En lo que concierne a la temporalidad, los intercambios simultáneos ofrecen un margen de maniobra estratégica muy inferior al de los intercambios que se materializan a lo largo de un período temporal más o menos prolongado. El intercambio simultáneo confina en el presente del acto de intercambio todo lo que es relevante para el mismo, de tal manera que la única opción que tienen las partes del intercambio es la de materializarlo o no. El intercambio simultáneo es el epítome del intercambio discreto de Macneil. En el intercambio longitudinal, en cambio, la latitud para la acción estratégica es mayor, pues las partes pueden forzar reajustes en los términos del intercambio a lo largo del período de su ejecución, y pueden aprovechar la irrupción de contingencias imprevistas para revisar a su favor los términos del acuerdo inicial, infligiendo una pérdida correlativa a la contraparte del intercambio.

El segundo atributo del intercambio económico relevante para su latitud estratégica es la presencia de asimetrías entre los agentes que entablan el intercambio. Los teóricos neoinstitucionalistas han redescubierto las asimetrías en el intercambio económico y han teorizado su importancia estratégica y sus consecuencias para la configuración institucional del intercambio. Aquí discutiremos dos tipos de asimetrías: las asimetrías de información y las asimetrías derivadas de la sujeción o la dependencia efectiva de uno de los agentes del intercambio.

A George Akerlof le corresponde el mérito de haber llamado la atención sobre las repercusiones de las asimetrías de información en el funcionamiento del mercado, en un artículo seminal que analizaba el funcionamiento del mercado de automóviles de segunda mano (Akerlof, 1984). Este mercado exhibe en grado extremo asimetrías de información entre compradores y vendedores, pues los primeros son con frecuencia incapaces de determinar *ex ante* la calidad real de los automóviles en oferta, discriminando los que acusan taras —denominados *lemons* en EE UU— de los que todavía están en buenas condiciones; sólo los consumidores con amplios conocimientos de mecánica automovilística están en condiciones de formar un juicio relativamente certero, pero aún en este caso no será más que un juicio aproximativo con un amplio margen de error. Por su parte, los vendedores tienen un interés en explotar en su favor esa asime-

tría de información, haciendo pasar los automóviles tarados por automóviles normales.

Esta asimetría de información repercute en el funcionamiento del mercado de automóviles usados, pues el mercado descuenta en los precios de los automóviles en oferta la elevada probabilidad de que éstos acusen taras, es decir, que sean auténticos *lemons*. Ahora bien, este descuento de los precios desincentiva la entrada en el mercado de los automóviles usados que están en buenas condiciones, porque dichos automóviles no pueden obtener una valoración superior a la que obtienen los automóviles que acusan taras. El resultado es que el mercado expulsa a los automóviles de superior calidad y se especializa enteramente en los de inferior calidad, impidiendo el acoplamiento de la oferta y la demanda potencial; de esta manera, el mercado fracasa, porque no llega a optimizar el bienestar social (Akerlof, 1984). En definitiva, los mercados que acusan asimetrías de información fracasan, a no ser que se introduzcan mecanismos e instituciones que reequilibren la balanza de información de los agentes, o bien que penalicen el posible abuso de la parte aventajada sobre la desaventajada. Ahora bien, es preciso resaltar que la asimetría de información es una condición necesaria pero no suficiente del fracaso del mercado. Para que dicha asimetría repercuta en el intercambio se requiere que el agente que goza de la ventaja informativa se muestre dispuesto a explotar dicha ventaja en su beneficio y en contra de los intereses del agente menos favorecido; si el agente con superior información se abstuviesen de explotarla en su beneficio, dicha asimetría sería inocua para el intercambio.

Otra fuente de asimetrías en el intercambio es lo que Oliver Williamson ha denominado *capital específico*: las inversiones que realizan las partes de una transacción en recursos que son específicos a esa transacción, y que no son susceptibles de ser valorizados fuera de ella o sólo pueden ser valorizados de manera incompleta (Williamson, 1985:53). El capital específico puede ser tanto físico —instalaciones, tecnología—, como humano —conocimientos y habilidades—, pero su repercusión en el comportamiento es idéntica en ambos casos: el agente que invierte en capital específico queda atrapado en la transacción y a merced de su contraparte en el intercambio, que puede aprovechar esta vulnerabilidad para imponer un reajuste en los términos del intercambio. Para Oliver Williamson el capital específico es el atributo crítico de las transacciones y el factor determinante de los costes de transacción: los costes en que incurrir las partes de una transacción para asegurar su equidad (Ouchi, 1980).

La presencia de capital específico opera una transformación trascendental en el intercambio: la drástica reducción de la demanda potencial de la parte atrapada en la relación contractual. De los grandes números del mercado competitivo se pasa al pequeño número de los intercambios relacionales, y, en el límite, a un solo demandante; en otras palabras, el capital específico expulsa a la transacción del mercado.

En suma, la latitud estratégica es una propiedad variable del intercambio económico; en algunos casos la latitud es prácticamente insignificante y el intercambio es un juego de coordinación pura, mientras que en otros dicha latitud es considerable y las asimetrías internas al intercambio plantean un problema de acción colectiva. Hemos visto que la latitud estratégica del intercambio es una función de dos atributos del mismo: de la temporalidad del intercambio y de la presencia de asimetrías entre las partes, ya sean éstas asimetrías de información o asimetrías de poder y de dependencia. Si cruzamos estos dos atributos en un cuadro de doble entrada —véase el cuadro 1— tenemos cuatro tipos distintos de intercambio: 1. simultáneo/simétrico (SS), 2. simultáneo/asimétrico (SA), 3. longitudinal/simétrico (LS), y 4. longitudinal/asimétrico (LA). Vistos desde la perspectiva de la latitud estratégica que encierran, tenemos que los intercambios del tipo 1 (SS) carecen de latitud estratégica y que ésta es todavía poco significativa en los intercambios del tipo 3 (LS), al menos mientras se mantenga la simetría entre las partes, pero es alta en los intercambios del tipo 2 (SA) y muy alta en los intercambios del tipo 4 (LA).

CUADRO 1. Tipos de intercambio económico según su latitud estratégica

	Simultáneo	Longitudinal
Simétrico	SS	SL
Asimétrico	SA	LA

Orden de latitud estratégica: SS > LS > SA > LA.

En aras de una mayor claridad del argumento simplificaremos los tipos de intercambio del cuadro anterior en una tipología dicotómica y denominaremos *simples* a los intercambios que acusan una mínima latitud estratégica (SS y LS), y *complejos* a los intercambios

que acusan una media y alta latitud estratégica (SA y LA). Estos dos tipos de intercambio económico se diferencian, entre otras cosas, en sus requisitos de viabilidad. Así como los intercambios simples tienen la forma de un juego de pura coordinación, para ser viables sólo necesitan un mecanismo que posibilite la coordinación de las partes, y el mecanismo de los precios del mercado puede cumplir adecuadamente esta función. Los intercambios complejos, en cambio, requieren resolver dos problemas, el de la coordinación, y el problema de acción colectiva generado por la latitud estratégica del intercambio. Ahora bien, cabe preguntarse ¿por qué el neoinstitucionalismo trata implícitamente ese problema como un dilema colectivo con la forma de un DP? La razón, a mi modo de ver, es simple, porque en aras de un mayor realismo, la literatura neoinstitucionalista atribuye a los agentes económicos un supuesto de comportamiento que es un equivalente de la estrategia de la defección en un dilema del prisionero. Ese supuesto es el oportunismo.

En la teoría económica de las organizaciones se denomina *oportunismo* a la estrategia que consiste en explotar los varios tipos de asimetrías y *lags* temporales que afectan al intercambio. El oportunismo es una modalidad de conducta interesada, astuta y poco escrupulosa, que consiste en que una de las partes del intercambio —el oportunista— explota la vulnerabilidad y la dependencia de la contraparte para mejorar su parte en el intercambio a través de la imposición de un reajuste de los términos iniciales, o simplemente se aprovecha de la no simultaneidad del intercambio para «tomar el dinero y echarse a correr», incumpliendo las obligaciones contraídas (Williamson, 1985:47). El oportunismo puede manifestarse en la fase precontractual previa a la formalización del contrato —oportunismo *ex ante*— cuando una de las partes oculta deliberadamente a la otra información relevante para la ejecución del contrato; éste es el caso del mercado de los automóviles usados analizado por Akerlof. El oportunismo precontractual se manifiesta en lo que en la literatura sobre seguros se conoce como selección adversa o antiselección: la víctima del oportunismo selecciona para el intercambio a un agente que le es adverso desde la perspectiva de sus intereses (Milgrom y Roberts, 1993:177-183).

El oportunismo en la fase propiamente contractual —oportunismo *ex post*— se manifiesta en la apropiación por una de las partes de la relación contractual de «cuasi rentas» que socavan los términos de la balanza contractual que las partes habían acordado. Benjamin Klein y sus colaboradores definieron la cuasi-renta como la diferen-

cia entre el valor contractualmente estipulado para el activo de una relación contractual y el valor de salvación de ese activo, es decir, su valor en el mejor uso alternativo posible (Klein, Crawford y Alchiam, 1986:40). Cuando la diferencia entre ambos valores es positiva —el valor contractual del activo es superior al valor de salvación—, entonces esa diferencia constituye una cuasi renta potencial que puede ser apropiada por un *partner* oportunista³. Cuando los procesos de producción son indivisibles, el oportunismo puede también adoptar la forma del parasitismo (*shirking*), por el que una de las partes se beneficia de las contribuciones de la otra sin efectuar contribuciones propias.

Así las cosas, en ausencia de oportunismo los contratos serían promesas creíbles y las partes de una relación contractual no tendrían motivo alguno para dudar de la palabra dada por la otra; la revisión de un contrato sólo podría venir dada por motivos de fuerza mayor, totalmente ajenos a la voluntad de las partes contratantes y, en tal caso, ninguna de las partes aprovecharía la presencia de asimetrías o ventajas a su favor para beneficiarse a costa de la otra. En fin, en ausencia de oportunismo las relaciones contractuales no encerrarían sorpresas con respecto al comportamiento de las partes de la relación contractual, y, una vez que éstas hubieran acordado los términos de sus respectivas promesas, se podría anticipar el comportamiento de cada parte en el curso de la relación contractual.

³ Klein y sus colaboradores ilustran el concepto de cuasi-renta apropiable con el siguiente ejemplo: «Imaginemos una imprenta que es la propiedad del impresor A. El editor B contrata los servicios de la imprenta de A, acordando por contrato una retribución diaria de 5 500\$. Los costes fijos de amortización de la imprenta son 4 000\$ por día y su valor de salvación en el caso de desplazamiento a otro emplazamiento es de 1 000\$. Los costes operativos son 1 500\$ y son pagados por el propietario de la imprenta que imprime para el editor. Asumamos también que un segundo editor C está dispuesto a ofrecer un máximo de 3 500\$ al día por el servicio de la imprenta. El valor actual de cuasi-renta de la máquina instalada es de 3 000\$ (= 5 500\$ - 1 500\$ - 1 000\$), los ingresos diarios menos los costes operativos y el valor de salvación. Ahora bien, la cuasi-renta diaria del editor B en relación con el uso alternativo de la máquina por el editor C es sólo de 2 000\$ (= 5 500\$ - 3 500\$) [...]. Por consiguiente, si el editor B fuese capaz de recortar su oferta por la imprenta de 5 500\$ a 3 500\$ todavía podría contar con la disponibilidad del impresor A a ofrecerle el servicio de la imprenta. En este caso se apropiaría de 2 000\$ de la cuasi-renta del propietario de la imprenta. [...] En el caso de que no existieran terceros que ofreciesen una alternativa de recambio para el impresor A, la totalidad de su cuasi-renta estaría sujeta a la amenaza de expropiación por un editor sin escrúpulos y oportunista» (Klein, Crawford, Alchiam, 1986:41).

Ahora bien, en un mundo de oportunistas la defección es la estrategia dominante en aquellas situaciones que exhiben un problema de acción colectiva y, por consiguiente, en esas situaciones las promesas carecen de credibilidad, y los agentes económicos tienen buenas razones para desconfiar de la palabra dada, si ésta no va acompañada de garantías adicionales que le confieran credibilidad. En un mundo de oportunistas, las relaciones contractuales dotadas de latitud estratégica pueden encerrar sorpresas desagradables, sobre todo si los actores que se comprometen en la transacción no cuidan debidamente la selección de los socios con los que se comprometen, o no adoptan las debidas precauciones para disuadirlos de que se comporten de manera oportunista.

Las asimetrías generan dependencias en el seno del intercambio que pueden ser aprovechadas por la parte aventajada para expoliar a la parte atrapada en la dependencia. El neoinstitucionalismo ve la organización como una solución al problema de la dependencia en el intercambio, es decir, una solución a la vulnerabilidad producida por las asimetrías de información y de recursos que acusan las partes del intercambio. La idea subyacente es que el mercado deja inermes a la parte dependiente de un intercambio asimétrico y, por lo tanto, inhibe dicho intercambio. La organización, en cambio, o bien elimina las asimetrías o bien dota al agente vulnerable de recursos para prevenir la explotación de su vulnerabilidad por parte de la contraparte del intercambio. Pero, de nuevo, las dependencias internas a las relaciones contractuales serían inocuas si no fuesen susceptibles de ser explotadas estratégicamente por una de las partes del intercambio en perjuicio de la otra.

En definitiva, una vez que se ha adoptado el oportunismo como supuesto de conducta, la interacción estratégica que tiene lugar en el seno del intercambio económico adquiere la forma de un DP, que, como se sabe, no es susceptible de ser resuelto de manera espontánea, porque en el DP la defección es la estrategia dominante de los jugadores y el equilibrio es la defección recíproca. La única solución posible al problema de la acción colectiva inherente a un DP es una solución externa que transforme las reglas y la estructura de incentivos del juego, y las teorías neoinstitucionalistas ven la organización como la solución externa al DP inherente al intercambio económico. Así las cosas, la institución del mercado sólo es apropiada para el gobierno de transacciones simples, pero las transacciones complejas requieren estructuras institucionales específicas, como el intercambio bilateral y la empresa, que anulen la amenaza del oportu-

tunismo y posibiliten una solución cooperativa de la acción colectiva inherente al intercambio (Williamson, 1985) ⁴.

Ante la evidencia de la abundancia de soluciones espontáneas a problemas contractuales que no pasan por la organización, algunos autores han cuestionado la universalidad del oportunismo. Así por ejemplo, el japonésólogo británico Ronald Dore ha rechazado la pretendida universalidad del oportunismo, aduciendo que en Japón las relaciones contractuales discurren en un marco cultural e institucional que, prácticamente, excluye la posibilidad de que las partes del intercambio se comporten de manera oportunista:

El oportunismo puede ser un peligro menor en Japón habida cuenta el fomento explícito, y la actual prevalencia, en la economía japonesa de lo que se podría denominar relaciones comerciales moralizadas de mutua buena voluntad. [...] La estabilidad de la relación [de intercambio] es la clave. Ambas partes reconocen una obligación de mantenerla y tratan de mantenerla [Dore, 1983:461].

⁴ Conviene, sin embargo, disipar el posible equívoco derivado del uso del calificativo de simple para designar los intercambios de mercado. Estos intercambios son simples desde una perspectiva institucional, porque no requieren estructuras institucionales específicas, pero no lo son en modo alguno desde una perspectiva evolutiva. Contrariamente a lo que presume la economía neoclásica, el mercado no es un mecanismo «natural» que florecería dondequiera que el Estado se abstuviese de intervenir en la economía, abriendo las puertas al libre despliegue de la iniciativa privada. Una prueba de que esto no es así la encontramos en las grandes dificultades que están afrontando los países ex socialistas para retornar de la dirección económica centralizada a la coordinación de mercado; en estos países, el abandono de la dirección centralizada no conduce automáticamente a la emergencia de mercados, sino al desarrollo de formas de organización económica de carácter clánico menos abiertas y más oportunistas (Boisot y Child, 1992; Stark, 1992). Estas dificultades constituyen una evidencia en favor de la concepción hayeckiana del mercado como una institución compleja que es un orden espontáneo que sintetiza un largo y complejo proceso de evolución societal, en virtud del cual tuvo lugar la selección de las normas morales, las reglas legales, y las pautas organizativas que hacen posible la coordinación recíproca de una ingente masa de agentes económicos en ausencia de una mano visible organizadora (Hayeck, 1967). En suma, aunque desde una perspectiva institucional los intercambios de mercado puedan ser calificados como intercambios simples, en modo alguno podemos considerar al mercado como una institución económica simple o primitiva; más bien todo lo contrario: el mercado es el producto final de un largo proceso evolutivo, y no sólo requiere de instituciones legales como los derechos de propiedad y el imperio efectivo de la ley, sino también de la existencia de mecanismos de elaboración, codificación y difusión de la información, que es vital para el funcionamiento del mercado. De hecho, la principal diferencia entre el *bazar* de las sociedades tradicionales y los mercados de las sociedades modernas radica en la superior capacidad informativa de los últimos (Geertz, 1973).

La crítica de Dore es relevante, y todavía se puede ir más lejos afirmando que no sólo existen culturas —como la japonesa— que son poco tolerantes con el oportunismo, sino que, dentro de una misma cultura, las estructuras sociales varían en su tolerancia hacia y —en su permeabilidad ante— el oportunismo. Es conveniente resaltar que el supuesto del oportunismo no describe una regularidad estadística, sino una posibilidad de comportamiento, y está fuera de duda que no todas las personas actúan de manera oportunista cuando pueden hacerlo, sólo algunas lo hacen. Pero cuando no se puede discriminar de antemano quienes actualizarán esa posibilidad latente, entonces es razonable y conveniente proceder como si todos los sujetos concernidos fuesen oportunistas potenciales; en caso contrario, los individuos y las instituciones acabarían siendo víctimas de los oportunistas y, a la larga, acabarían incentivando a los no oportunistas a comportarse de manera oportunista. Ahora bien, si la estructura social en la que operan los agentes económicos les provee con recursos para identificar y penalizar a los oportunistas, el problema del oportunismo está resuelto.

James Coleman ha forjado el concepto de *capital social* para referirse a ciertos recursos de las estructuras sociales que son medios instrumentales para la articulación de las estrategias de acción de los actores sociales —ya sean individuos o corporaciones—, y que son instrumentales para la resolución cooperativa, de dilemas colectivos con la forma de un DP (Coleman, 1988). Básicamente, el capital social consiste en normas compartidas y mecanismos que garantizan su efectividad —es decir, mecanismos para penalizar a los violadores. Este concepto constituye una especificación de la idea antes mencionada, a propósito de la crítica de Siegwart Lindenberg a Ian Macneil, sobre la relevancia del ambiente social y cultural para el intercambio económico (Granovetter, 1985). El capital social es un atributo variable, algunas estructuras sociales son ricas en capital social, otras son pobres; Coleman arguye que la propiedad crítica de las estructuras sociales para la configuración del capital social es el cierre de las redes sociales que forman la estructura social (Coleman, 1988).

Una modalidad de capital social que es instrumental para la resolución cooperativa de un dilema colectivo con la forma de un DP es una ética del honor y un mercado de reputaciones. El cierre social de las redes de interacción articula un circuito de comunicación que posibilita la circulación de la información a lo largo de la red; y con la circulación de la información se configura un mercado de repu-

taciones que permite identificar a los oportunistas y penalizarlos con un descuento en su reputación, lo cual reduce sus oportunidades de participar en el futuro en intercambios beneficiosos con otros miembros de la red, y, en el límite, los excluye de la misma.

Así pues, las estructuras sociales que exhiben fronteras definidas y cuentan con mecanismos informativos que hacen posible la formación de un mercado de reputaciones son menos permeables al oportunismo, como la atestigua la proliferación de relaciones contractuales de carácter relacional, basadas en la confianza recíproca y en la palabra dada, en las economías radicadas en el seno de comunidades territoriales (distritos industriales) y de comunidades étnicas o religiosas (industrias étnicas) (López Novo, 1988; Waldinger, 1990).

No conviene, sin embargo, exagerar el poder regulador de los mercados informales de reputación, pues la reputación no es un mecanismo informativo perfecto, sino aproximativo y, en cierta medida, puede ser manipulada mediante lo que se conoce como administración de las impresiones (*impression management*); pero, además, está el hecho de que algunas formas de oportunismo no son susceptibles de ser verificadas por terceros y, por lo tanto, no pueden ser descontadas en la reputación personal del oportunista —o no pueden construir un caso en los tribunales de justicia. Un ejemplo de oportunismo que no es susceptible de ser verificado por terceros es la violación de las premisas tácitas de los contratos; la literatura neoinstitucionalista subraya las dificultades de verificabilidad que rodean a una buena parte de las conductas oportunistas, y alega que esa inverificabilidad circunscribe severamente la capacidad del orden legal para resolver los problemas contractuales derivados del comportamiento oportunista (Williamson, 1985:24).

3. Intercambio y acción colectiva

Ahora bien, la idea de que existen límites culturales y/o antídotos sociales para el oportunismo deja sin resolver la cuestión de si el DP constituye la representación más adecuada del problema de acción colectiva subyacente a los intercambios económicos con latitud estratégica. En mi opinión, ese problema de acción colectiva no tiene siempre la forma de un DP, y sólo la tiene en pocas ocasiones, y ello es así no sólo porque las partes de un intercambio pueden co-

municarse entre sí y, sobre todo, porque en la inmensa mayoría de las ocasiones el intercambio no es un juego que se juega una sola vez, sino un juego que se repite en el que la sombra del futuro se proyecta en el presente. Es bien sabido que cuando el DP se repite se transforma en un superjuego y la defección deja de ser la estrategia dominante, dándose la posibilidad de múltiples equilibrios —tanto óptimos como subóptimos. Pero ni siquiera un superjuego de DP capta adecuadamente la naturaleza del problema de acción colectiva subyacente al intercambio económico. Veamos por qué.

El problema del oportunismo tiene dos caras, una de ellas, la que enfatizan autores como Oliver Williamson, es la de la víctima potencial del oportunismo, sobre quien gravitan los costes de transacción y que, cuando la transacción es compleja, debe adoptar las necesarias precauciones para prevenir el oportunismo de la otra parte del intercambio. Pero también está la cara del oportunista putativo, que ve cómo se le escapan de las manos oportunidades de participar en intercambios beneficiosos por el temor que suscita entre sus clientes potenciales a ser las víctimas de su oportunismo putativo. Cuando el oportunismo provoca un fracaso del mercado, las dos partes del intercambio fallido —el oportunista putativo y la víctima putativa— experimentan una situación subóptima con respecto a la que se habría producido en el caso de que hubieran llevado a cabo el intercambio. Por lo tanto, en ese caso el oportunismo es una amenaza tanto para la víctima como para el oportunista putativo, y este último está interesado en ofrecer seguridades al primero para que ambos coordinen sus estrategias. En otras palabras, la sustancia de este problema de acción colectiva corresponde a un Juego de Seguridad (JS) ⁵.

En un JS los jugadores tienen un interés en cooperar siempre que la otra parte coopere. A diferencia del DP, el JS tiene dos equilibrios: el de la cooperación recíproca (CC) y el de la defección recíproca (DD), pero ambos jugadores prefieren la cooperación recíproca a la defección recíproca y, por lo tanto, si confían en la cooperación del otro elegirán la solución cooperativa —véase el cuadro 2. En otras palabras, mientras que el DP sólo admite soluciones externas, el JS

⁵ Varios autores han criticado la centralidad que se atribuye al DP como modelo para caracterizar los problemas de acción colectiva, y particularmente los relativos a la provisión de bienes públicos (Taylor, 1983) y a la explotación de recursos comunales (Ostrom, 1990 y Runge, 1994).

CUADRO 2. Matriz de recompensas del dilema del prisionero (DP) y del juego de la seguridad (JS)

	DP 2*2		JS 2*2		
	C	D	C	D	
C	3,3	1,4	C	4,4	1,2
D	4,1	2,2	D	2,1	3,3

admite soluciones internas, es decir, es susceptible de ser resuelto de manera espontánea.

La solución del problema de coordinación de un JS pasa por la provisión de *compromisos creíbles* por parte del oportunista putativo de que se abstendrá de actuar de manera oportunista en el intercambio. Existen varios modos de crear compromisos creíbles en el intercambio, uno de ellos es la conversión del intercambio unilateral —A adquiere «x» a B— en un *intercambio bilateral* —A adquiere «x» a B y B adquiere «y» a A— que equilibra el intercambio, al tornar las partes recíprocamente dependientes. La bilateralización del intercambio, sin embargo, exige unas condiciones que raramente se dan en la realidad y, por ello, es un modo poco habitual de introducir un compromiso creíble en el intercambio. Una modalidad de compromiso creíble más habitual es la *cesión de rehenes*; en este caso, el oportunista putativo ofrece a la contraparte del intercambio garantías que son vinculantes, o bien realiza inversiones en recursos específicos que le atan a la transacción, los intercambios de rehenes son el modo de compromiso habitual en los intercambios relacionales (Williamson, 1985, caps. 7 y 8). Una tercera modalidad de compromiso creíble consiste en el *cultivo de una reputación* acreedora de confianza que en caso de que se viese cuestionada o manchada acarrearía graves perjuicios para el sujeto de la reputación. Por último, una cuarta modalidad de compromiso creíble consiste en *atar-se las manos* —o quemar las naves— mediante la renuncia por parte del oportunista putativo al margen de discreción personal mediante la entrega de derechos o la adhesión a reglas de comportamiento que son vinculantes con independencia de los beneficios o costes que reporten (Kreps, 1990; Miller, 1992).

4. Conclusión

Las teorías económicas de la organización que se conocen como neoinstitucionalismo económico han mejorado nuestra comprensión del intercambio económico y de las instituciones que los canalizan y lo regulan. El mensaje central de esta perspectiva, que el intercambio es una arena para la acción estratégica y, por ello, una fuente de vulnerabilidad para las partes implicadas, y que la organización —en sus varias formas— es una respuesta al problema de la vulnerabilidad, arroja nueva luz sobre el intercambio y las instituciones, y tiende un puente entre las disciplinas de la economía y la sociología. Ahora bien, la literatura neoinstitucionalista adolece de una insuficiente especificación de la naturaleza de los problemas de acción colectiva presentes en los intercambios. Es probable que Oliver Williamson esté en lo cierto cuando afirma que los supuestos del oportunismo y de la racionalidad limitada ofrecen una caracterización del *homo oeconomicus* más próxima a cómo las gentes son en la realidad (Williamson, 1985:44). Pero esto nada nos dice sobre la naturaleza del problema de acción colectiva que tiene lugar en el seno del intercambio. El supuesto del oportunismo es afín a una caracterización del dilema de acción colectiva subyacente a los intercambios complejos como un DP, y esta caracterización lleva a enfatizar la necesidad de la organización y a descartar la posibilidad de soluciones cooperativas espontáneas. En este estudio he argüido que la interacción estratégica en el intercambio económico sólo raramente tiene la forma de un DP y que el JS o un superjuego del DP captan mejor la sustancia de dicha interacción estratégica. En la medida en que esto es así, se puede esperar una mayor capacidad de los agentes económicos para resolver espontáneamente los problemas estratégicos del intercambio sin necesidad de recurrir al recurso externo de la organización, o sin necesidad de que un actor externo les imponga una solución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akerlof, G. A. (1984), «The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism», reimpresso en G. Akerlof, *An Economic Theorist's Book of Tales*, Nueva York, Cambridge University Press.
- Boisot, M. y Child, J. (1988), «The Iron Law of Fiefs: Bureaucratic Failure and the Problem of Governance in the Chinese Economic Reforms», *Administrative Science Quarterly*, núm. 33, pp. 507-527.
- Burling, R. (1976), «Teorías de la maximización y el estudio de la antropología económica», en M. Godelier (comp.), *Antropología y economía*, Barcelona, Anagrama.
- Coleman, J. (1988), «Social Capital in the Creation of Human Capital», *American Journal of Sociology*, núm. 94, pp. 95-120.
- Dore, R. (1983), «Goodwill and the Spirit of Market Capitalism», *The British Journal of Sociology*, vol. XXXIV, pp. 459-483.
- Emerson, R. (1976), «Social Exchange Theories», *Annual Review of Sociology*, vol. 1, pp. 1-22.
- Geertz (1973), *The Interpretation of Cultures*, Nueva York, Harper and Row.
- Granovetter, M. (1985), «Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness», *American Journal of Sociology*, núm. 91, pp. 481-510.
- Goldberg, V. P. (1980), «Relational Exchange. Economics and Complex Contracts», *American Behavioral Scientist*, vol. 23, pp. 337-352.
- Gouldner, A. (1961), «The Norm of Reciprocity», *American Sociological Review*, vol. 25, pp. 161-179.
- Hayeck, F. A. (1949), *Individualism and Economic Order*, Londres, Routledge and Keagan Paul.
- (1967), *Ley, legislación y libertad*, vol. 1, Madrid, Unión Editorial.
- Hechter, M. (1983), «Karl Polanyi's Social Theory: A Critique», en M. Hechter (comp.), *The Microfoundations of Macrosociology*, Filadelfia, Temple University Press.
- Klein, B.; Crawford, R. G. y Alchian, A. (1984), «Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process», en J. B. Barney y W. G. Ouchi (comp.), *Organizational Economics*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1990.
- Kreps, D. M. (1990), «Corporate Culture and Economic Theory», en J. E. Alt y K. A. Shesle (comp.), *Perspectives on Positive Political Economy*, Nueva York, Cambridge University Press.
- Lindenberg, S. (1988), «Contractual Relations and Weak Solidarity: The Behavioral Basis of Restraints on Gain-maximization», *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 144, pp. 39-58.
- (1992), «An Extended Theory of Institutions and Contractual Discipline», *Journal of Theoretical and Institutional Economics*, vol. 148, pp. 215-154.

- López Novo, J. P. (1988), «El territorio como fuente de estructura económica y modos de regulación de la economía», tesis de doctorado, Florencia, Instituto Universitario Europeo.
- (1994), «Neoinstitucionalismo económico y teoría sociológica», en E. Lamo de Espinosa y J. E. Rodríguez Ibáñez (a cargo de), *Problemas de teoría social contemporánea*, Madrid, CIS.
- Macawley, S. (1963), «Non-contractual Relations in Business», *American Sociological Review*, vol. 28, pp. 55-70.
- Macneil, I. R. (1974), «The Many Futures of Contract», *Southern California Law Review*, vol. 47, pp. 691-816.
- (1986), «Exchange Revisited: Individual Utility and Social Solidarity», *Ethics*, vol. 96, pp. 567-593.
- Miller, G. (1992), *Managerial Dilemmas*, Nueva York, Cambridge University Press.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1993), *Economía, organización y gestión de empresa*, Barcelona, Ariel.
- North, D. C. (1977), «Markets and other Allocation Systems in History: The Challenge of Karl Polanyi», *The Journal of European Economic History*, vol. 6, pp. 703-716.
- Ouchi, W. (1980), «Markets, Bureaucracies, and Clans», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 120-142.
- Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*, Nueva York, Cambridge University Press.
- Polanyi, K. (1957), *The Great Transformation*, Boston, Beacon Press.
- (1976), «La economía como actividad institucionalizada», en K. Polanyi, C. M. Arensberg y H. W. Pearson (comps.), *Comercio y mercado en los imperios antiguos*, Barcelona, Labor.
- Runge, C. F. (1984), «Institutions and the Free Rider: The Assurance Problem in Collective Action», *Journal of Politics*, vol. 46, pp. 154-181.
- Sahlins, M. (1979), *Economía de la Edad de Piedra*, Madrid, Akal Editor.
- Schelling, Th. (1964), *La estrategia del conflicto*, Madrid, Tecnos.
- Taylor, M. (1983), *The Evolution of Cooperation*, Nueva York, Cambridge University Press.
- Waldinger, R. (1990), «Immigrant Enterprise in the United States», en S. Zukin y P. DiMaggio (comps.), *Structures of Capital. The Social Organization of the Economy*, Nueva York, Cambridge University Press.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Nueva York, The Free Press.

Resumen. «El intercambio económico como arena estratégica».

El neoinstitucionalismo económico —particularmente el enfoque de los costes de transacción— propone una concepción del intercambio económico que enfatiza la indispensabilidad de las instituciones para el intercambio. Desde esta perspectiva, la organización es el envés del intercambio económico porque éste no es un juego de coordinación pura, sino que también contiene un dilema estratégico. En este ensayo se revisa y se sistematiza la concepción neoinstitucionalista del intercambio, se propone una tipología del intercambio económico en función de su latitud estratégica, y se discute la naturaleza de los dilemas estratégicos inherentes al intercambio.

Abstract. «Economic exchange as a strategic arena».

Economic neo-institutionalism, particularly the transaction costs approach, proposes a conception of economic exchange which emphasizes that institutions are indispensable for exchange. In this perspective, organisation is seen as the underside of economic exchange because this is not a game of pure coordination but also comprises a strategic dilemma. In this essay the author revises and systematizes the neo-institutionalist conception of exchange and suggests a typology of economic exchange based on its strategic breadth. Finally, he examines the nature of the strategic dilemmas inherent in economic exchange.

Sociología del Trabajo

NUEVA ÉPOCA

Dirección: Juan J. Castillo, Santiago Castillo, Carlos Prieto.

Consejo de Redacción: Vicente Albaladejo, Arnaldo Bagnasco, Juan J. Castillo, Santiago Castillo, Jordi Estivill, Lluís Fina, Oriol Homs, Faustino Miguélez, Alfonso Ortí, Manuel Pérez-Yruela, Carlos Prieto, Helen Rainbird, Antonio J. Sánchez.

Número 22 (otoño de 1994)

Otras miradas

(En preparación)

Catherine Teiger, *El trabajo, ese oscuro objeto de la ergonomía.*

Raúl Nieto, *Antropología del trabajo industrial.*

Josep Torró, *Arqueología, trabajo y capital.*

Antonio de Pablo, *Hacia una formación profesional concertada.*

Alfredo Hualde y J. P. Pérez-Sainz, *Gestión laboral en los tiempos de la globalización.*

Rafael Cruz, *¡Quietos! no lo queméis. El tranvía es amigo nuestro. Acción colectiva y revoluciones en España. 1917-1936.*

* * *

Redacción: Revista *Sociología del Trabajo*.
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.
Campus de Somosaguas. 28223 Madrid.

Edición, administración y suscripciones: Siglo XXI de España Editores, S. A.
Calle Plaza, 5. 28043 Madrid.
Teléfs. 759 48 09 - 759 49 18. Fax: 759 45 57

Suscripción anual:
España: 3.000 ptas. (número suelto: 1.200 ptas.).
Extranjero: 3.500 ptas. (número suelto: 1.500 ptas.).

Intervención del Estado y relaciones industriales en Italia durante la primera guerra mundial (1915-1918)

Luigi Tomassini *

La gran guerra llevó, en todos los países beligerantes, a una revisión profunda de las relaciones y de las esferas de influencia recíprocas entre el Estado y los ambientes económico-industriales. No se trató sólo de una mayor intervención del Estado en lo económico: también aumentaron sensiblemente las presiones y las influencias de los ambientes empresariales sobre la administración estatal (fuertemente ampliada en ese período); se afirmaron líneas de política económica que no se apoyaban sólo en los medios tradicionales de maniobra del crédito y de las tarifas aduaneras, sino que intervenían directamente en los mecanismos de la producción, a través de la regulación de la distribución de materias primas (sustraídas casi completamente al libre mercado internacional durante la guerra) y a través de la demanda de productos acabados, hasta introducir los primeros ejemplos de planificación económica desde arriba.

La historiografía sobre los aspectos propiamente económicos de este proceso es considerablemente amplia, a partir de las obras integradas en la colección promovida por la Fundación Carnegie en los años veinte y treinta, y más recientemente, con obras que reabrían el problema del significado de la guerra en el equilibrio económico a escala mundial¹.

¹ «Intervino dello Stato e relazioni industriali in Italia durante la primera guerra mondiale (1915-1918)». Traducción de Flavia Puppo.

* Profesor del departamento de Historia de la Universidad Degli Studi de Florencia.

¹ Cf. en particular A. Offer, *The First World War. An Agrarian Interpretation*, Oxford, Clarendon Press, 1989, pero cf. también G. Hardach, *Der Erste Weltkrieg*,

Desde hace algún tiempo, sin embargo, la historiografía ha comenzado a ocuparse, con cierta continuidad, también de los aspectos más complejos de la movilización del aparato productivo que llevaron a la realización, en diversos grados, pero por lo general bastante amplios, de una «economía de guerra» en los países beligerantes, centrandos los intereses en los procesos de movilización y en la implicación en éstos de amplias masas de población².

La movilización de la sociedad civil a causa de la guerra, que constituye uno de los rasgos más destacados del nuevo tipo de guerra «industrializada» y tendencialmente «total», no se extendió de hecho sólo al aparato productivo y al sector industrial: se puede hablar, y se habló efectivamente durante la guerra, de movilización de la cultura, de movilización de la ciencia, de movilización de los sectores y de los cuerpos sociales particulares.

La historiografía más reciente se ha detenido, con particular atención, en estos últimos aspectos vinculados a la dimensión «cultural» de los procesos de movilización³.

Múnich, DTV and Co. KG, 1973 [*La primera guerra mundial, 1914-1918*, Barcelona, Crítica, 1986]; P. Léon, *Histoire économique et sociale du monde*, t. 5, *Guerres et crises 1914-1947*, París, Colin, 1977 [*Historia económica y social del mundo*, t. 5, Madrid, Encuentro, 1979]. Una reflexión con un margen cronológico más extenso, pero con amplias secciones dedicadas a la gran guerra, en el volumen a cargo de J. M. Winter (comp.), *War and Economic Development. Essays in Memory of David Joslin*, Cambridge, CUP, 1975, y en las actas de la convención de Montpellier de 1988, *L'économie de guerre du XVI^{ème} siècle à nos jours*, a cargo de J. Maurin, Montpellier, 1989. Cabe señalar, en lo que concierne a los aspectos financieros, la importante obra de G. H. Soutou, *L'or et le sang. Les buts de guerre économique de la Première Guerre mondiale*, París, Fayard, 1989.

² Me permito remitir a este respecto a L. Tomassini, «Guerra totale e processi di mobilitazione: prima e dopo la grande guerra», en *VV AA, Immagini dell'impegnabile. Ricerche interdisciplinari sulla guerra nucleare*, Génova, Marietti, 1991.

³ Para una reseña sobre los estudios acerca de la primera guerra mundial dentro de la historiografía europea, cf. el número especial de *Ricerche Storiche*, XXI, núm. 3 (1991): «Stidi recenti sulla prima guerra mondiale» (a cargo de G. Procacci y L. Tomassini). A pesar de que en estos últimos años se haya desarrollado mucho la producción de estudios acerca de los aspectos culturales de la guerra, siguen siendo fundamentales los dos estudios que de algún modo reabrieron con fuerza el debate en torno a este aspecto: P. Fussell, *The Great War and Modern Memory*, Oxford, OUP, 1975; E. J. Leed, *No Man's Land. Combat and Identity in World War I*, Cambridge, CUP, 1979. Para volver a la producción italiana de este tipo de estudios, cf. *La grande guerra. Esperienza, memoria, immagini*, Bolonia, Il Mulino, 1986. La dimensión cultural de la guerra ocupó el centro del debate también en algunas de las convenciones internacionales más significativas que se realizaron en los últimos años: bastante claramente en la convención de París de 1988 (*Les Sociétés Européennes et la Guerre de*

El interés por la movilización del aparato productivo, extendido a los aspectos de la movilización del trabajo, y consiguientemente por el tema de las relaciones industriales y del conflicto social, parece en cambio proceder con ritmos diversos y quedar algo al margen respecto de esta renovación de intereses⁴. Una posible explicación de este descarte reside en el hecho de que las cuestiones que se plantean son, en los dos casos, diferentes.

En el primer caso, si nos remontamos a las hipótesis interpretativas de autores como Leed o Fussell, se puede decir que el tema de la modernidad constituye el centro de la reflexión: de la modernidad particular que se afirma con la guerra «tecnológica», y por tanto de la neta ruptura con el período precedente en el plano cultural.

En cambio, en el segundo caso, la reflexión está ligada más tradicionalmente al tema del consenso-disenso respecto de la guerra y al de las condiciones estructurales que determinan vínculos y reacciones que se traducen, en el plano político, en consenso o conflicto social.

Respecto de este último campo, que es el que nos interesa, se llevó a cabo recientemente una reflexión comparativa bastante extensa, en una serie de encuentros organizados por la Maison des Sciences de l'Homme: uno en particular, realizado en Italia en 1986, trató el tema «Huelgas, conflicto social y primera guerra mundial»⁵.

La pregunta central de esa reflexión era: ¿en qué medida la Revolución rusa fue un caso *sui generis*, o en qué medida, en cambio,

(1914-1918) y luego, más explícitamente, en aquellas realizadas en los años sucesivos al Historial de la Grande Guerre (*Les Monuments aux Morts*, París, 1990; *L'Histoire Culturelle Comparée du Premier Conflit Mondial: la Guerre et la Mémoire de la Guerre*, París, 1992; *Mobilizing for Total War: Society and State in Europe*, Dublín, 1993).

⁴ En la reciente convención de Dublín (junio de 1993), antes citada, no hubo de hecho, a pesar del título, ningún informe sobre la movilización de la industria y sobre las relaciones industriales, precisamente porque, tal como ya se dijo, lo que constituía el centro de atención eran los aspectos más culturales. No faltan, sin embargo, en la historiografía, estudios sobre este aspecto: a partir del estudio pionero de G. B. Feldman, *Army, Industry and Labor in Germany 1914-1918*, Princeton, 1966, hasta el reciente volumen de J. N. Horne, *Labour at War. France and Britain 1914-1918*, Oxford, Clarendon Press, 1991. Ya en la colección de la Fundación Carnegie se habían publicado, respecto de los países europeos, algunas obras fundamentales acerca de los aspectos sociales y acerca de las relaciones industriales, pero no para Italia (debido también al hecho de que la obra fue publicada durante el período fascista).

⁵ En 1986 en Cortona. Las actas se publican en Haimson y G. Sapelli (comps.), *Strikes, Social Conflict and the First World War. An International Perspective*, Milán, Fundación G. Feltrinelli, XXVII, 1992. El presente artículo retoma, de manera abierta y con sensibles actualizaciones, la intervención del autor en esa convención, publicada en actas bajo el título de *Industrial Mobilization and State Intervention in Italy in the First World War: Effects on Labor Unrest*.

el punto extremo de una tendencia a la radicalización del conflicto que maduró durante la guerra en todos los países, pero que estuvo condicionada en sus expresiones, ya sea por las condiciones generales del sistema productivo y social, ya sea por el mismo curso (victorioso o menos) del conflicto?

En esta óptica, los procesos de movilización del aparato productivo son extremadamente indicativos, puesto que contienen al mismo tiempo los elementos culturales, sociales y políticos (integración y movilización) y los estructurales (la capacidad de expansión y los vínculos e insuficiencias del aparato productivo) que permiten profundizar en el análisis del tema del consenso-disenso respecto de la guerra.

El caso italiano: entre represión y colaboración

En vísperas de la guerra, el desarrollo industrial de Italia era no sólo inferior al de los principales aliados y adversarios, sino también ampliamente tributario, tanto del lado tecnológico como del financiero, respecto de algunos grupos extranjeros (alemanes y franceses, fundamentalmente), que influían directamente en los dos mayores grupos industriales-financieros del país. Estos últimos se enfrentaron, durante todo el curso de la guerra, a ásperas polémicas y a repetidos choques, tanto en el plano político como en el económico⁶. Esto no facilitaba, naturalmente, una política industrial unitaria⁷.

⁶ La presencia tradicional del capital alemán en la economía italiana, que se expresa en los años que están a caballo de los dos siglos a través de los dos bancos «mixtos» (Credito Italiano y Banca Commerciale) y que tenía una correspondencia político-diplomática precisa con la pertenencia de Italia a la Triple Alianza, había sido puesto en discusión, precisamente en vísperas de la intervención de Italia en la guerra, a través de la constitución de la Banca di Sconto (vinculada a su vez a Ansaldo y, por lo tanto, a la francesa Schneider) en la que los capitales franceses tenían un papel determinante. La Banca Commerciale fue acusada de mantener contactos con ambientes financieros alemanes. Cf. a propósito de esto A. Monticone, *Nitti la grande guerra (1914-1918)*, Milán, Giuffrè, 1961; P. Milza, *Les relations financières franco-italiennes pendant le premier conflit mondial*, en J. Bouvier-R. Girault, *L'impérialisme français d'avant 1914* (París, 1976); y recientemente, con mayor amplitud, A. M. Falchero, *La Banca Italiana di Sconto 1914-1921. Sette anni di guerra*, Milán, Angeli, 1990. La cuestión había despertado naturalmente el interés de los aliados: existe documentación a este respecto en: Archives Nationales (AN), 4 AP 219; Archives du Ministère des Affaires Étrangères (AMAE), *Correspondance Politique et Commerciale*, f. 30; y en Public Record Office (PRO), FO, 170/880.

⁷ Acerca del desarrollo económico durante la guerra, el trabajo de L. Einaudi,

En segundo lugar, Italia, a diferencia de las otras grandes potencias occidentales y de los mismos imperios centrales, entró en guerra sin poder contar con la adhesión del partido socialista «oficial»⁸, y por lo tanto las exigencias de desarrollo de la economía de guerra se vieron estrechamente acompañadas por fuertes preocupaciones de control social, y con medidas represivas o preventivas mucho más marcadas que en los otros países europeos.

El ordenamiento de la Movilización Industrial (MI) italiana tuvo su base en un Decreto del 22 de agosto de 1915 (Italia había entrado en guerra en mayo de 1915). Este decreto preveía una organización formalmente muy parecida a la francesa, pero con algunos aspectos que retomaban, en cambio, los contenidos de los *Munitions of War Act* ingleses de julio de 1915, y con algunos rasgos característicos netamente originales⁹.

Fundamentalmente, la industria no tuvo la capacidad de asumir un papel relevante, en parte por su debilidad intrínseca, en parte por los contrastes de los que hablamos antes; mientras que el papel del

La condotta economica e gli effetti sociali della guerra italiana, Bari-New Haven, 1933, publicado en la colección de la Fundación Carnegie, sigue siendo fundamental. Cf. además A. Caracciolo, *La formazione dell'Italia industriale*, Bari, Laterza, 1977; V. Castonovo, *La storia economica*, en *Storia d'Italia*, Turín, Einaudi, 1975, vol. IV; G. Porisini, *Il capitalismo italiano nella prima guerra mondiale*, Florencia, La Nuova Italia, 1975; M. Mazzetti, *L'industria italiana nella grande guerra*, Roma, USSME, 1979.

⁸ Tal como señaló Lenin, Italia constituyó, bajo este aspecto, una «feliz excepción» dentro del panorama internacional. Cf. V. I. Lenin, *Sul movimento operaio italiano*, Roma, Editori Riuniti, 1976. Véase también E. Ragionieri, «Il socialismo italiano e il movimento di Zimmerwald», en *Belfagor*, XXVIII, núm. 2.

⁹ Del ordenamiento francés se retomó la organización a través de una subsecretaría formada en el núcleo de la Dirección General de Artillería y que dependía de la Administración de la guerra; además se intentó también constituir «grupos» de empresas, con «jefes de grupo» dotados de funciones de coordinación: pero esta parte del proyecto tuvo un escasísimo desarrollo efectivo. Acerca de la MI en Francia, cf. G. Hardach, *La mobilisation industrielle en 1914-1918: production, planification, idéologie*, en P. Fridenson (ed. a cargo de), *1914-1918: l'autre front*, París, 1977; acerca de la relevancia del papel de una organización industrial unitaria respecto del Estado, cf. J. F. Godfrey, *Capitalism at War. Industrial policy and Bureaucracy in France, 1914-1918*, Londres, Berg, 1987, pp. 106 ss., en especial. Véase también el bonito ensayo, con bases comparativas, de J. N. Horne, *Labour at War*, cit. Sobre la MI inglesa, además del clásico *History of the Ministry of Munitions*, Londres, HMSO, 1921-22; cf. C. Wright, *The Ministry of Munitions: an Innovative Department*, en K. Burk, *War and State: the Transformation of British Government 1914-1918*, Londres, 1982. Sobre *Munition of War Act*, con particular interés por los aspectos normativos y por muchos de los problemas que nosotros mismos abordamos en estas páginas, cf. G. E. Rubin, *War, Law and Labour. The Munitions Acts, State Regulations and the Unions 1915-1921*, Oxford, Clarendon, 1987.

Estado en la organización de la MI estuvo, por el contrario, particularmente acentuado.

El indicador más evidente de este papel fue la fuerte presencia de los militares en los órganos de la MI. El ministro de Armas y Municiones fue, durante casi toda la guerra (desde el inicio hasta abril de 1918), un militar, el general Alfredo Dallolio; militares fueron también todos los presidentes de los Comités regionales de Movilización Industrial (CRMI).

Estos últimos fueron los organismos descentralizados que desempeñaron, en la práctica, la función de llevar a cabo la MI en las regiones industriales de Italia, muy diferentes entre ellas (esta descentralización es típica en el caso italiano). Si bien fueron concebidos en un primer momento como organismos controlados por los industriales (los presidentes debían ser nombrados por las Cámaras de Comercio), estuvieron constituidos, en cambio, luego de un brevísimo período de incertidumbre, como organismos burocráticamente dependientes del Ministerio, con presidentes militares (generales o almirantes), y con una presencia consultiva paritaria de industriales y obreros¹⁰.

El principio basilar de la MI italiana, tal como estaba claramente explicado en el informe que acompañaba la ley institutiva del 22 de agosto de 1915, era el siguiente: que el Estado renunciaba a coordinar y a controlar de cerca a los industriales, dejándoles la máxima libertad de acción (y de beneficio); pero en cambio se preocupaba sobre todo de «disciplinar» la mano de obra¹¹.

En este sentido, la acción de la MI era severísima, dado que «movilizaba» los mismos establecimientos (a través de la militarización de la mano de obra y de la presencia de oficiales y de militares, encargados de la «vigilancia disciplinar») y preveía, además, la aplicación pura y simple del código penal militar en los establecimientos movilizados, lo que tenía como consecuencia que com-

¹⁰ Sus presidentes debían ser los presidentes de las Cámaras de Comercio de las ciudades más importantes. Sobre el caso de los orígenes de la MI, cf. L. Tomassini, «Militari, industriali, operai durante la Grande Guerra: il Comitato Centrale di Mobilitazione Industriale dalle origini alla costituzione del Ministero per le Armi e Munizioni», en *Studi e Ricerche II*, Florencia, 1983. Cf. además B. Bezza, *Salario e cannoni*, Roma, ESI, 1989; G. Procacci (comp.), *Stato e classe operaia in Italia durante la prima guerra mondiale*, Milán, Angeli, 1983.

¹¹ En más de una oportunidad, durante la guerra, Dallolio insistió en que el objetivo principal de la MI era el de «sistematizar la mano de obra de los establecimientos» (ACS, MAM, CCMi, b. 121, CCMi acta, 18-9-1915).

portamientos ligeramente transgresivos, como por ejemplo la ausencia del puesto de trabajo (por huelga o por motivos individuales no justificados), o el negarse a obedecer, estaban equiparados a delitos gravísimos como la desertión o la insubordinación¹².

Además de perder el derecho de huelga, los obreros de los establecimientos auxiliares no podían marcharse libremente (para acudir, por ejemplo, a otra empresa que les ofreciera un salario más elevado). Los organismos de la MI tenían, en cambio, la facultad de requisar y de transferir mano de obra, aun cuando estuviera sujeta a obligaciones militares. Finalmente, la MI preveía la congelación de los contratos de trabajo al nivel en el que se encontraban al estallar la guerra, lo que se interpretó desde el punto de vista industrial como un bloqueo de los salarios a esos niveles. Las eventuales variaciones estuvieron subordinadas desde el inicio (en Francia esto ocurrió sólo en 1917) al arbitraje obligatorio a través de los CRMI, que tenían precisamente en su interior, para tal objetivo, una representación paritaria de industriales y obreros.

El significado de esta dureza inicial es comprensible, en el plano político, si se piensa que la fallida adhesión a la guerra por parte del mayor partido de la clase obrera, preocupaba mucho a las clases dirigentes italianas. Sin embargo, como está claro en las mismas tomas de posición de los dirigentes de la MI, esta rigidez tenía también una razón económica concreta. Precisamente por la relativa debilidad del aparato industrial italiano, era necesario asegurar a la industria una mano de obra disciplinada, abundante, barata, junto con una gran libertad de acción (y de beneficio), con la esperanza (luego efectivamente correspondida) de que el aparato productivo se desarrollara a ritmos acelerados y de que pusiera al ejército en condiciones de afrontar una lucha que ponía a dura prueba a los sistemas industriales mucho más fuertes y experimentados¹³.

¹² Cf. Giovanna Procacci, «Repressione e dissenso nella prima guerra mondiale», en *Studi Storici*, XXII, 1 (1981); véase también G. Neppi Modona, *Sciopero, potere politico e magistratura 1870-1922*, Bari, Laterza, 1979, vol. I, pp. 197 ss.

¹³ Acerca del hecho de que la MI italiana tomó en consideración las dificultades surgidas en Inglaterra y, sobre todo, en Francia para encontrar mano de obra, cf. en AN, Albert Thomas (94 AP), f. 219, especialmente el fascículo *La coopération italienne*, 11-1-1916. Igualmente positivas (en documentos internos) las opiniones inglesas: cf. la opinión de Lloyd George que, en noviembre de 1916, afirmó que «El Italia no es una nación industrial, su producción de armas y municiones ha superado todas las previsiones» (PRO, CAB, 42/24, 2).

Esta dureza de la normativa inicial es, por tanto, un elemento fundamental, precisamente por esta doble función de represión de los conflictos obreros, pero también de control del mercado de trabajo, en un momento en el cual, debido a la situación creada por la guerra, estaba cambiando el tradicional desequilibrio entre oferta y demanda (favorable a la industria y fundado en la tradicional sobreabundancia de mano de obra a bajo coste)¹⁴.

No obstante, con el proceder del conflicto se volvió cada vez más claro que no bastaba una actitud puramente represiva para asegurar un desarrollo eficiente del aparato industrial y un control de las reivindicaciones obreras. Por ello, la MI italiana conoció una importante evolución, con el desarrollo de la guerra. Los puntos característicos de esta evolución residieron esencialmente en el hecho de que se intentó implicar al sindicato reformista en la gestión de, al menos, una parte del funcionamiento de la negociación salarial (que, a pesar de la prohibición inicial, se realizó luego ampliamente en el ámbito de la MI, a través de mecanismos de conciliación y de arbitraje); y el hecho de que a la política represiva se adjuntó (sin sustituirla) una política asistencial que prefiguraba algunas formas del moderno Estado social.

Con base en estas observaciones, el *trend* de las huelgas durante la guerra, que muestra una sensible disminución del conflicto obrero (dato común a los principales países en guerra, a excepción de Rusia), aparece no como una simple consecuencia de la rigidez de la coacción disciplinar impuesta por la MI, sino también como el resultado complejo de una relación contrastada pero continua entre sindicato, industriales y administración del Estado.

La conflictividad obrera durante la guerra

El neto descenso de la curva de las huelgas durante el período bélico, que a pesar de la insuficiencia de las fuentes oficiales es un dato atendible en el plano cuantitativo, nos da sin embargo por sí solo un cuadro bastante pobre y parcial de la marcha de la conflictividad obrera.

¹⁴ Véase a este respecto G. Procacci, «La legislazione e la sua applicazione», en *Stato e classe operaia*, cit.; L. Tomassini, «Industrial Mobilization and the Labour Market in Italy during the First World War», *Social History*, vol. 16, núm. 1 (enero 1991).

Nuestra hipótesis es que, a pesar de que durante el período bélico se haya verificado una notable ampliación, ya sea de los ámbitos reivindicativos, ya sea de la presencia y del papel sindical en la fábrica, se dio en formas nuevas respecto del pasado.

Para comprender el nuevo carácter de la conflictividad obrera en su plenitud se deben hacer antes dos observaciones.

La primera es que, durante la guerra, una parte notable de los conflictos económicos que, en tiempos normales, originaban una huelga, fue canalizado en la praxis conciliativa y arbitral de los órganos de la MI, pero esta praxis no excluía en absoluto episodios de conflictividad bastante cercanos a los comúnmente considerados como huelgas.

La segunda es que sería poco correcto establecer una comparación entre la curva de las huelgas durante el conflicto con la de la preguerra, limitándose al puro dato cuantitativo mostrado por los datos asociados, sin considerar el hecho de que la huelga, en el marco de la especial normativa disciplinar de guerra, asume una característica nueva, una radicalidad y una intensidad antes desconocidas, así como también un significado «político» diferente, por lo cual las diversidades cotejables en el interior de esta curva en la distribución, regional, por categorías, por clases, etc., no pueden ser ignoradas, sino que deben examinarse más bien en relación con las peculiares condiciones en las que se desarrollaba la lucha de clases en el período bélico.

Las huelgas

La marcha de las huelgas durante los años 1914-1918 muestra claramente una fuerte caída, ya sea del número de huelgas, ya de las jornadas perdidas, y un ligero descenso, pero menos acentuado, del número de trabajadores implicados¹⁵ (véase tabla de p. siguiente).

De estos datos, que provienen de las estadísticas oficiales del Ministerio de Economía Nacional, se extrae que el número de huelgas se reduce prácticamente a la mitad durante la guerra, respecto

¹⁵ Para un análisis profundo acerca del movimiento de las huelgas y el disenso durante la guerra, cf. G. Procacci, «Repressione...», cit. Los datos del cuadro y del texto han sido extraídos de Ministero dell'Economia Nazionale, *I conflitti del lavoro in Italia nel decennio 1914-1923*, Roma, 1924, pp. 315 ss.

Años	Huelgas	Huelguistas	Huelguistas/Días
1911.....	1 107	252 853	2 477 708
1912.....	914	144 124	1 968 198
1913.....	810	384 725	3 839 240
1914.....	782	173 103	2 086 046
1915.....	539	132 136	673 015
1916.....	516	123 616	737 385
1917.....	443	168 626	831 227
1918.....	303	158 036	906 471
Promedio del I cuatrienio.....	903	238 701	2 592 798
Promedio del II cuatrienio.....	450	145 603	787 024

del cuatrienio precedente; el número de huelguistas decrece en cambio de forma menos rotunda (alrededor del 39%). También la duración media de las huelgas se reduce a la mitad; por otra parte, si bien las estadísticas son insuficientes para el cuatrienio precedente, en los años de la guerra hay una participación del elemento femenino que es absolutamente excepcional e inusitada. El porcentaje de mujeres huelguistas asciende, de hecho, del 15,1% en 1914 hasta el 45,6% en 1918, con un pico máximo, en 1917, del 64,2%¹⁶.

En forma global, las mujeres representan durante la guerra una cuota importantísima de los huelguistas, alrededor de 4 ó 5 veces superior a la del período de preguerra. Además, si se excluyen los dos años extremos, en los cuales se comprenden períodos de no beligerancia, en los dos años enteros de guerra (1916 y 1917), el porcentaje de mujeres es globalmente superior al 50%; es mayor, por lo tanto, que la cuota de los obreros hombres huelguistas. Este fenómeno, insólito y nuevo, dependía en parte del aumento de la mano de obra femenina, en parte de la normativa de la MI, que era menos rígida con las mujeres, pero también a la diversa repartición sectorial de las huelgas. Respecto al período de preguerra, de hecho, creció de manera contundente la conflictividad en el sector textil, que logró comprender en los cuatro años de guerra más del 44% del total de los huelguistas en el mismo período (con un pico del

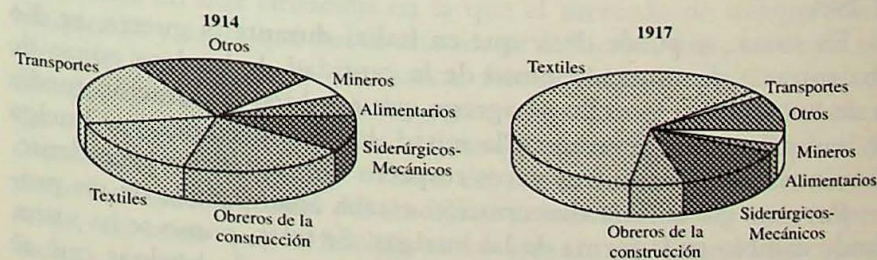
¹⁶ Fuente: *I conflitti...*, cit.; cf. también G. Procacci, «Repressione...», cit., p. 133.

58,4% en 1917), lo que lo coloca a la cabeza también respecto del número de huelgas y de jornadas perdidas¹⁷.

Se sabe que los textiles constituían una de las categorías en las que era más importante la presencia femenina, y que el sector textil conoció sólo con un cierto retraso, y de manera no completa, la aplicación de la MI. En cambio, categorías como la de los obreros de la construcción o el personal de transportes, desaparecieron casi completamente del total de huelguistas, aun cuando en el último año de la preguerra habían dado porcentajes de huelguistas equivalentes al 40% del total. En lo que concierne a los obreros de la construcción (al igual que para otras categorías tradicionalmente muy presentes en los movimientos de lucha de preguerra, como los tipógrafos) se trató, evidentemente, del reflejo de una crisis global del sector, que tuvo seguramente importantes repercusiones también a nivel ocupacional. En cambio, respecto del personal de transportes, que en algunas componentes importantes, como los ferroviarios, estuvieron entre los primeros en obtener la exención del servicio militar, hay que pensar que la combatividad tradicional del período de preguerra tuvo una pausa, sobre todo debido a las dificultades interpuestas por la normativa excepcional del período bélico.

Si se confronta la presencia de huelguistas en los varios sectores industriales antes y después de la guerra, se descubre que, durante la guerra, las huelgas se acentuaron sobre todo en sólo dos categorías, los textiles y los siderúrgico-mecánicos que, por sí solos, cubren el 69% de los huelguistas, contra el 24% antes de la guerra.

FIGURA 1. Huelguistas por sector en 1914 y en 1917



La dinámica más interesante, en lo que respecta a las huelgas, se hace evidente sin embargo en el sector que estuvo más directamente implicado, ya sea por la expansión productiva provocada por la

¹⁷ Cf. G. Procacci, «Repressione...», cit., p. 133.

guerra, ya sea por la aplicación de las medidas de la MI: se trata, pues, del sector metalúrgico-mecánico.

En este sector disminuyeron las huelgas y las jornadas perdidas, respecto del último año antes de la guerra, pero aumentaron sensiblemente los huelguistas.

En el sector metalúrgico-mecánico se puede aventurar la hipótesis de una situación intermedia entre las mencionadas, en el sentido de que la guerra provocó una fuerte repercusión pero no hasta tal punto de anular casi completamente la capacidad de lucha de la categoría, como había ocurrido en el caso de los obreros de la construcción y de los ferroviarios.

En el caso de los metalúrgicos, se hace particularmente evidente de inmediato el papel desempeñado por la mano de obra femenina en las huelgas. Las mujeres huelguistas del sector metalmeccánico son de hecho equivalentes al 1,2% antes de la guerra, llegan al 4,8% en 1915, al 12,5% en 1916, al 23,3% en 1917 y al 21,7% en 1918. En 1917 se cuentan también, en el importante subsector de las construcciones mecánicas, unas 4 712 huelguistas mujeres contra 3 862 hombres: por primera vez, en la serie histórica de las huelgas, se aprecia tal superación, impensable antes ¹⁸.

También la geografía de las huelgas se modificó sensiblemente durante la guerra, en el sentido de que éstas se acentuaron fuertemente en las regiones del triángulo industrial, en un primer momento, y luego en 1917 y 1918 sólo en dos regiones, Piamonte y Lombardía. De hecho, en estas dos regiones, que en 1914 habían contado con un número de huelguistas equivalente al 25% del total nacional, en 1917 esta cifra había ascendido al 65%, y en 1918 hasta el 78%.

En suma, se puede decir que en Italia, durante la guerra, se dio una rotunda disminución tanto de la cantidad de huelgas como de la de huelguistas; y a ello se agrega que también la duración media de las huelgas casi se redujo a la mitad, los días perdidos por huelga disminuyeron más de tres veces respecto del cuatrienio precedente.

Por otra parte, esta disminución estaba acompañada de un profundo cambio en la forma de las huelgas. Se trata, como se ha visto, de huelgas más cortas, pero al mismo tiempo de huelgas que se concentraban en algunos sectores industriales bien precisos, huelgas

¹⁸ Está documentado que las mujeres y los jóvenes (a quienes no se podían aplicar las sanciones más fuertes previstas para los obreros hombres militarizados) hacían huelga, a veces, por objetivos que implicaban a toda la maestranza.

en las que estaba implicada de manera prevalente la mano de obra femenina, por tanto, la mano de obra tradicionalmente menos calificada y menos sindicalizada y, en cualquier caso, globalmente minoritaria también como número. En cambio, las huelgas se dieron en las áreas industrialmente más importantes del país y se concentraron, durante la guerra, en los sectores vitales de la economía, tales como el textil y el siderúrgico-mecánico.

Finalmente, se produjo también un cambio importante en los objetivos, incluso más evidente en el plano cuantitativo de los que hasta ahora han sido examinados, en el sentido de que las huelgas con objetivos únicamente salariales aumentaron de forma muy acentuada, evidentemente debido a la fuerte inflación típica del período bélico que, al reducir continuamente los salarios reales, imponía continuas negociaciones salariales.

El número de huelgas que tenían por único objetivo el mejoramiento salarial aumentó de hecho del 37,59% en 1914 (con una cuota de participantes equivalente al 22%), al 78,55% en 1917 (con un porcentaje de huelguistas del 83,42%) ¹⁹.

Sin embargo, precisamente este hecho induce a una reflexión de fondo: precisamente esta necesidad de nuevas negociaciones salariales no podía ser sólo propia de esos componentes globalmente marginales, como la mano de obra femenina, y los de las áreas geográficas y sectores productivos muy definidos (Piamonte y Lombardía, textiles y siderúrgico-mecánicos) que estuvieron particularmente implicados en el fenómeno de las huelgas durante la guerra.

Nuestra hipótesis es por tanto que, durante la guerra, la exigencia de la revisión de las relaciones económicas entre obreros e industriales, en una situación en la que el mercado de trabajo estaba bloqueado y en la que había una fuerte inflación, fue canalizada por obra de la MI a través de nuevas formas, en las que el papel del Estado, como tercero entre las partes negociantes, fue fundamental. En esta nueva situación, la parte fundamental de la obra de revisión contractual se desarrolló dentro de estos nuevos procedimientos, entre los cuales el papel del sindicato se volvía cada vez más importante, en tanto que la huelga acabó siendo una forma extrema de lucha que sólo se utilizaba después de haber realizado todas las tentativas posibles de acuerdo a la nueva normativa, y tras haber puesto en práctica las formas de presión correspondientes (y quizás no menos incisivas); o incluso una forma de conflictividad reservada a

¹⁹ *I conflitti...*, cit.; G. Procacci, «Repressione...», cit., p. 140.

aquellos sectores de la industria o de la mano de obra que se podían considerar marginales (mano de obra femenina, industrias menores) y que, como tales, no estaban sometidas al control de la MI.

Morfología y desarrollo de las agitaciones económicas durante el régimen de la MI

El problema no radica entonces tanto en determinar en qué medida crecen (o decrecen) las huelgas, sino también, y sobre todo, en descubrir qué (nueva) expresión encuentra la conflictividad de intereses económicos entre obreros e industriales, en las nuevas condiciones normativas regidas por la MI.

La respuesta que emerge del análisis de los datos es la siguiente: que los modelos reivindicativos y las soluciones de las negociaciones aparecen profundamente modificadas, ya por la morfología, ya por la amplitud cuantitativa.

El dato más evidente es el crecimiento de las agitaciones obreras para obtener aumentos salariales a través del mecanismo de los «pleitos» durante el régimen de la MI. (Los «pleitos» nacían de demandas obreras de aumentos de salarios, sometidas al examen de los CRMI, que tenían el poder de aprobarlas, completamente o en parte, o de rechazarlas)²⁰ (véase tabla en p. siguiente).

Esta distribución y esta tendencia de las agitaciones derivaban directamente de factores objetivos, de los cuales el principal era sin duda el proceso de acentuada inflación que se verificaba en esos años, y que, de manera fundamental y no insignificante, se debían a elecciones «políticas» de fondo, operadas en el interior de la MI.

La periodización y la marcha cronológica de la curva de las agitaciones económicas no está de hecho, simple y exclusivamente, en correlación con la marcha de la inflación. El aumento del costo de vida, que había crecido, si se toma como base el presupuesto de una familia obrera media, se registra ya de un 30% a un 40% en el primer año de guerra (de junio de 1915 a junio de 1916), habría justificado, por ejemplo, mayor cantidad de pleitos ya durante el primer período de la guerra²¹.

²⁰ Fuente: *Bollettino del CCMI*, abril-diciembre 1918, y nuestras elaboraciones.

²¹ *Bollettino degli Economisti*, marzo de 1918 y nuestras elaboraciones. Cf. además P. Frascani, *Politica economica e finanza pubblica in Italia nel primo dopoguerra 1918-1922*, Nápoles, 1975.

Comités regionales	Pleitos 1915	Pleitos 1916	Pleitos 1917	Pleitos 1918	% pleitos/establecimientos 1917	% pleitos/establecimientos 1918	Obreros implicados enero-octubre 1918
Turín	—	20	34	48	14	13	49 439
Génova.....	5	19	75	88	50	44	125 777
Milán	—	44	237	314	53	57	139 832
Bolonia.....	—	6	33	46	—	44	5 203
Venecia.....	—	—	—	3	30	4	159
Florenia.....	—	—	—	—	67	39	34 058
Roma	—	20	47	23	22	16	5 369
Cagliari	—	—	—	—	3	9	412
Nápoles.....	2	6	24	14	20	10	17 075
Bari	—	—	—	—	1	3	90
Palermo.....	—	—	54	173	54	93	21 115
Italia	7	115	504	780	35	39	398 529

Este aumento de las agitaciones no se dio porque los organismos de la MI lograron reducir la brecha precios/salarios a través de una serie de medidas «de tutela», relativas al congelamiento de las tarifas de destajo (lo que equivale a decir, en otros términos, de la garantía para los obreros de una tutela contra la práctica empresarial de la reducción de los destajos), a la fijación de un horario «normal» de 10 horas y, por lo tanto, a tener derecho a compensaciones bastante elevadas por las horas de trabajo extra o por los festivos²².

El significado común del conjunto de estas diversas medidas era el de un intercambio entre una mayor productividad obrera por un lado (obtenida mediante la intensificación de los ritmos y el alargamiento del tiempo de trabajo), y un alzamiento de los salarios por la otra.

Sin embargo, este tipo de solución, que correspondió a una fase de amplia colaboración con el sindicato reformista que tenía en ese período un mayor peso de representación obrera, en la MI, se vio acompañada gradualmente —hasta lograr luego un desarrollo más preponderante— por la política, muy diferente, de la concesión de

²² Para un tratamiento más amplio de estos puntos, remito a L. Tomassini, «Intervento dello stato e politica salariale durante la prima guerra mondiale: esperimenti e studi per la determinazione di una "scala mobile" delle retribuzioni operaie», en *Annali de la Fundación G. Feltrinelli*, Milán, 1982.

aumentos salariales a través de las llamadas «indemnizaciones por carestía de vida» (muy a menudo iguales para todas las categorías obreras). Esta concesión estaba basada en las demandas obreras que, formuladas en reuniones de los obreros de cada fábrica, debían ser presentadas por una comisión obrera interna mediante un memorial: se abría así un «pleito» que, por lo general, resolvía un Comité Regional de la MI por la vía de la conciliación «amistosa», o con una ordenanza, en el caso de que no se lograra acuerdo.

La solución de conceder aumentos salariales a través de la indemnización por «carestía de vida», que seguía por tanto la vía reivindicativa prevista para los «pleitos» durante el régimen de la MI, fue una decisión política precisa, que maduró en una serie de reuniones desarrolladas en el interior de los órganos de la MI entre finales de 1916 e inicios de 1917, y que se afirmó en contraste y como alternativa a una propuesta diferente del sindicato reformista (parcialmente apoyada por los industriales del grupo piamontés), que intentaba en cambio dejar mayor libertad de contratación, sin el recurso al arbitraje y a la determinación desde arriba de las indemnizaciones salariales. En cambio, la solución adoptada, al transferir a los órganos del Estado y a mecanismos equitativos la delicada tarea de fijar el nivel de los salarios de los obreros, permitía una mayor comprensión de los salarios: pero resultaba claro que, con una decisión de este tipo, se debía esperar un mayor descontento entre los obreros, y se confiaba a la autoridad del Estado y al duro régimen disciplinar de la MI la tarea de contener las agitaciones y las formas de presión, más o menos abiertas, que los obreros podían poner en práctica para obtener mejoras más consistentes y rápidas.

Pleitos por las indemnizaciones de coste de la vida y formas de conflictividad

Hay, sin embargo, otra razón más profunda para establecer una relación de complementariedad entre huelgas y agitaciones «económicas» durante el régimen de la MI.

Las agitaciones económicas se traducían muy a menudo en algo bastante similar a la huelga, aun cuando no eran registradas como huelgas en las estadísticas oficiales.

De hecho, en el curso de los pleitos, para contrapesar las tácticas dilatorias puestas en práctica por la contraparte, los obreros se veían

inducidos a ejecutar una serie de prácticas obstruccionistas que constituían su principal instrumento de presión respecto de los industriales y del Estado, y que, a veces, llegaban a traducirse en la abstención de trabajar.

Este tipo de paros en el trabajo, de agitaciones brevísimas, pero repetidas con notable frecuencia, no aparecen en las estadísticas de huelgas²³. Recordaremos aquí uno de los casos más evidentes de obstruccionismo: el de las agitaciones en Liguria por el «memorial único» de 1918. En el curso de la larga agitación, los obreros (cerca de 40 000) habían ejercido una serie de presiones que se tradujeron, en varias ocasiones, en una completa abstención del trabajo: no una huelga en el sentido tradicional del término, en la medida en que éstos se presentaban en el puesto de trabajo, pero luego cruzaban los brazos y permanecían sin trabajar²⁴.

No se trataba, por lo tanto, de abandono del puesto de trabajo (que estaba castigado por la ley); pero en el fondo las cosas eran muy similares y, normalmente, hablaban de huelga tanto los órganos de policía, cuanto los organismos de la MI, y los mismos industriales, los cuales, en algunas ardientes cartas al comité Central, subrayaban cómo «las huelgas finalizadas hace poco» se establecieron «completamente fuera de las leyes reguladas por la MI», lo cual offendía gravemente el «principio de autoridad» en la que ésta se basaba.

Este tipo de agitaciones se volvió bastante frecuente durante 1917 y 1918, hasta tal punto que los órganos del Estado adoptaron una

²³ No las ocultan, sin embargo, las fuentes policiales: en los meses que van de julio a octubre de 1918, el *Bollettino Settimanale* de las agitaciones obreras (reservado) contaba 55 casos de paro del trabajo (no estaban considerados aquellos brevísimos, antes recordados). En una sola fábrica — en la que hemos realizado una indagación sistemática (el astillero Orlando, en Livorno) — se cuentan, en el período bélico, 14 paros breves de trabajo, por lo general como protesta contra la fallida acogida de demandas salariales. En la Galileo de Florencia, en cambio, los obreros «a pesar de que entraron al establecimiento a su hora, comenzaron a trabajar alrededor de una media hora después y terminaron media hora antes de los términos fijados por el horario, reduciendo de este modo a ocho las horas de trabajo efectivo». En el verano de 1917, en la sede de CCMI se denunciaba «una nueva forma de obstruccionismo» que sustituía a la otra tradicional de «quedarse sin trabajar delante de las máquinas». Los obreros «fingían trabajar pero producían sólo en escasa medida» (ACS, CCMI, Acta de la sesión del 27-7-1917).

²⁴ Para este caso, cf. la aguda descripción en G. Perillo y C. Gibelli, *Storia della Camera del lavoro di Genova. Dalle origini alla seconda guerra mondiale* (Roma, 1980). Amplia documentación ulterior en ACS, MICL, b. 12, de donde se extrajeron también las citas que siguen en el texto.

serie de medidas, ya preventivas, ya represivas, y los mismos industriales se preocuparon por encontrar alternativas a este tipo de mecanismo que suscitaba una conflictividad tan extendida. En este marco se sitúa la interesante tentativa —efectuada por primera vez en Italia en ese período, y que más tarde se volvería uno de los aspectos más característicos del equilibrio de las relaciones industriales en Italia— que consistía en la creación de mecanismos automáticos de adecuación de los salarios (que ya en aquella época se llamaron de «escala móvil») en correlación con el coste de la vida, fijado por institutos neutros (las oficinas de estadística de los ayuntamientos).

Intervención del Estado, modelos reivindicativos, mentalidad obrera

El principio que inspiraba la política salarial y la praxis arbitral de los CRMI y de los órganos del Estado (representados por militares), era el de una intervención «equitativa». Esto es particularmente evidente en el caso de algunas medidas características, como los ya recordados mecanismos de escala móvil y las primeras formas de indemnización en caso de desocupación involuntaria, que prefiguraban la actual «caja de integración». En ambos casos era evidente la aplicación de un principio de «trato ecuánime»²⁵ en el que la dependencia del salario de mecanismos de autorregulación del mercado de trabajo estaba netamente subordinada a preocupaciones de orden social. Pero también en los pleitos por las indemnizaciones por «carestía de vida» se expresaba ya, en el fondo, este mismo principio, dado que el recurso a decisiones arbitrales confiadas a organismos neutros (militares) que hacían referencia a parámetros independientes como el aumento del coste de la vida, admitía la dependencia no exclusiva del salario respecto de una relación de libre negociación de oferta-demanda de fuerza de trabajo, así como

²⁵ La referencia al «trato ecuánime» estaba en la Ley de 1915, y remitía a experiencias ya hechas en categorías particulares de dependientes del Estado y de empleados en servicios de utilidad pública (por ejemplo, los ferroviarios) para quienes el perjuicio social de la huelga era particularmente alto. Acerca de los ferroviarios, y sobre este aspecto, cf. el ensayo de G. Dinucci, «Il Sindacato Ferroviari Italiani e la mancata adesione alla CGdL e all' USI (1911-1913)», en *Annali dell'Istituto di Storia della Facoltà di Magistero*, Florencia, Olschki, 1985.

también la presencia de finalidades e intereses más importantes —y de una autoridad superior— a la que se debía someter la tradicional «libertad» del empresario de disponer de los factores de producción.

Un aspecto ulterior, e importante, del nuevo equilibrio de las relaciones industriales durante la guerra estaba dado, de hecho, por la presencia misma del Estado como tercer polo, y además como polo dotado de poderes decisionales, en la actividad de negociación entre las partes sociales. Esta concepción de una negociación tripolar, hoy en día común²⁶, era en aquel entonces una novedad de suma importancia. Tal como observó Buozzi en 1916, durante la convención nacional de la FIOM, aquélla era «la primera vez que su organización se preparaba para subir las escaleras de un ministerio».

La presencia del Estado en la MI, siguiendo líneas de la misma naturaleza que la del papel de interlocutor «público» entre partes sociales enfrentadas, postulaba en suma una notable acción de «tutela» de las condiciones y de los intereses obreros, además de los simples aspectos salariales. Se manifestó sobre todo un fuerte interés del Estado respecto de la protección por accidentes de trabajo, la tendencia a algunas formas de previsión obligatoria, así como también respecto de la tutela del trabajo femenino o de menores, la higiene de los establecimientos, la disposición de servicios como salas de parto, dormitorios o comedores obreros, y así sucesivamente²⁷.

A pesar de que a menudo estos procedimientos sólo fueran más bien instrumentales, y de que fueran sólo consideraciones necesarias debido a un empeoramiento de las condiciones obreras, que precisamente la normativa especial de guerra había provocado, a pesar de ello, su surgimiento tuvo como consecuencia la de crear algunos hábitos y la de ensayar una praxis de acción reivindicativa y sindical también sobre estos objetivos, que luego habría de quedar como un aporte difícilmente eliminable en la posguerra.

²⁶ Cf. *Sindacato, Industria e Stato nel dopoguerra*, ed. al cuidado de F. Peschiera, Florencia, Le Monnier, 1971, pp. XVI ss.

²⁷ Cf. a propósito de esto, L. Carozzi, «Diciotto mesi di vigilanza igienico-sanitaria sugli stabilimenti ausiliari», en *Bollettino dell'Ispettorato del Lavoro*, núm. 3, 1918; L. Segreto, «Pensioni operaie e previdenze sociali per il dopoguerra», en G. Procacci, *Stato...*, cit., pp. 121 ss.

La negociación y el sindicato

En los pleitos llevados a cabo en el ámbito de la MI, se manifestó la tendencia de lograr un tipo de negociación colectiva extendida más allá de los límites de la categoría y de cada una de las empresas. La homogeneización y la estandarización de las maneras de trabajar, de los precios de las materias primas, de las características de los productos acabados, constituyeron una de las novedades más importantes del desarrollo de la economía durante la guerra; en cierto sentido, sentaron las bases, junto con la ampliación de las dimensiones del ámbito industrial, también para una homogeneización de los objetivos y de las plataformas reivindicativas obreras por la cual la centralización de los procedimientos arbitrales operada por la MI y la participación de los sindicatos en los CRMI constituyen potentes factores de incentivo.

En este sentido, la negociación que se afirmó ampliamente dentro de los canales de la MI anticipó directamente, y en forma amplia, la tendencia que se afirmaría mucho más después de la guerra de una negociación colectiva articulada por grandes áreas regionales y que, de todas maneras, eran capaces de imponer algunos grandes objetivos comunes, como las ocho horas de trabajo.

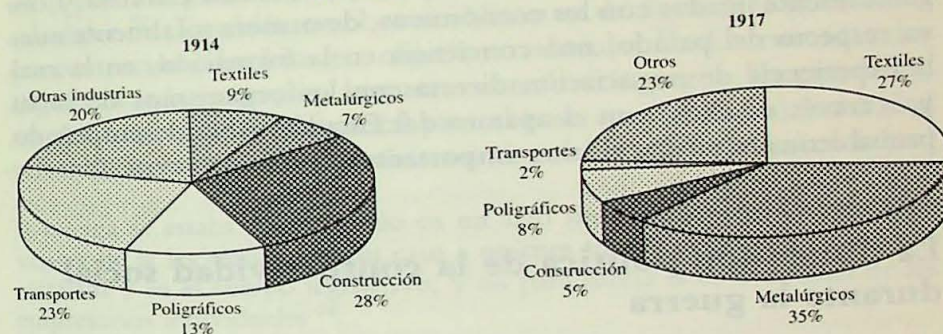
La guerra representó un momento de crisis general, en un principio, para el sindicato: pero luego se verificaron grandes diferenciaciones por sector que privilegiaron a los sectores implicados en el esfuerzo de las producciones de guerra; y una vez finalizado el conflicto, a pesar de la disminución de las huelgas, se registró un aumento global de los sindicatos en la industria ²⁸.

Más en general, la guerra y los mecanismos de la MI favorecieron un papel mayor de los órganos de coordinación, tanto de las organizaciones de los trabajadores como de las de los patronos, y permitieron dar un paso significativo en el proceso de institucionalización del sindicato.

Se realizó además, desde un punto de vista interno al sindicato, una profunda transformación: de una función exclusivamente asociativa (en la preguerra, cuando el sindicato operaba en defensa y tutela estrictamente de los propios inscritos) a una función de representación de intereses: los representantes obreros dentro de los

²⁸ Cf. L. Marchetti, *La CGdL negli atti, nei documenti nei congressi 1906-1926*, Milán, 1962, pp. 418 ss.

FIGURA 2. Inscritos en las federaciones sindicales de categoría de la CGdL, 1914-1917



CRMI (por lo general exponentes importantes del sindicato) estaban obligados a defender los intereses de toda la maestranza, y no sólo de sus sindicados.

Sin embargo, todo esto no dejaba de tener problemas bajo diversos aspectos, como por ejemplo los relativos a la relación entre los componentes especializados y menos especializados de la clase obrera y el sindicato, o también la relación entre las estructuras sindicales tradicionales y organismos como las comisiones internas (CI), que se desarrollaron de manera muy acentuada precisamente en virtud de los mecanismos de la MI y constituyeron un antecedente directo de la que fuera la experiencia más significativa del movimiento reivindicativo de la posguerra en Italia: el movimiento turinés de concejos de fábrica ²⁹.

Tal como observaba Antonio Gramsci, la diferencia principal entre concejos y sindicato tradicional prebélico, radicaba en el hecho de que este último se movía exclusivamente en el terreno del mercado de trabajo, considerando al obrero exclusivamente como vendedor de su propia fuerza de trabajo. En cambio, durante la guerra, el obrero había madurado una conciencia nueva de su propio papel dentro del proceso productivo, un conocimiento diferente de su propia función positiva y constructiva y, por lo tanto, de la propia necesidad dentro del proceso productivo y en la vida de la nación ³⁰.

²⁹ Sobre los CI, cf. S. Ortaggi, *Il prezzo del lavoro. Torino e l'industria italiana nel primo '900*, Turín, Rosenberg and Sellier, 1988. Sobre los Concejos de Fábrica en Italia en la posguerra, cf. P. Spriano, «L'Ordine Nuovo» e i consigli di fabbrica, Turín, Einaudi, 1971.

³⁰ A. Gramsci, *L'ordine nuovo, 1919-1920*, Turín, Einaudi, 1970.

Se trataba de un conocimiento nuevo que movía a un nuevo tipo de luchas, en las que los objetivos políticos estaban estrecha y orgánicamente ligados con los económicos, de manera totalmente nueva respecto del pasado; una conciencia en la formación, en la cual la experiencia de negociación directa con los organismos de la MI y, a través de ellos, con el aparato del Estado, había desempeñado probablemente un papel muy importante.

La dimensión política de la conflictividad social durante la guerra

Quisiera detenerme un instante precisamente en este punto, relativo a la nueva relación entre objetivos políticos y económicos de la conflictividad obrera (en relación, *in specie*, con los cambios en el aparato productivo, en el mercado de trabajo y, en general, en la relación misma entre clases trabajadoras, sociedad y Estado).

Los análisis más puntuales y agudos acerca de la marcha de las huelgas en este siglo ya han puesto en evidencia que la primera guerra mundial se erige en divisoria de aguas entre dos ciclos de actividad de huelga. Tal como ha señalado Tilly para el caso francés, «El tipo general de las huelgas cambió poco en Francia desde la monarquía de julio hasta la primera guerra mundial»; el primer cambio importante se dio precisamente durante los años 1914-1918³¹.

En particular, la dimensión de las huelgas casi se duplicó en los años de la guerra, en el caso francés; en el italiano, además de eso, como ya hemos visto, disminuyó también drásticamente su duración.

La huelga tendía, pues, a asumir una forma más moderna, que se vinculaba también a un significado diferente de la huelga misma. Como observa siempre Tilly, este cambio en la forma de la huelga correspondía también a un cambio en la sustancia misma y en los objetivos de la huelga. De hecho, frente a la urgencia y a la relevancia de los cambios impuestos por la guerra en la organización del trabajo, y al clima particularmente hostil que se creó respecto de quien obstaculizaba el productivismo exasperado de aquellos años, los obreros abandonaron casi totalmente, en los años veinte, las

³¹ E. Shorter, C. Tilly, *Strikes in France, 1830-1968*, Cambridge, CUP, 1978, p. 52 [*Las huelgas en Francia de 1830 a 1968*, Madrid, Ministerio de Trabajo y ss. 1986].

reivindicaciones relativas al *job control*, que constituían casi el 25% en el período precedente, y se concentraron sobre todo en demandas salariales³². También en el caso italiano se da durante la guerra una concentración absoluta en objetivos salariales³³. En cuanto a los objetivos más generales, la guerra constituiría, según Shorter-Tilly, un punto de giro fundamental para el paso a una fase de la actividad reivindicativa (típica de los años veinte y del frente popular) en la cual

la huelga se estaba convirtiendo en un acto simbólico, pensado para convencer de la legitimidad de su caso a quienes toman decisiones en los ministerios y en el cuerpo legislativo, y no para forzar la conformidad de los empresarios individuales³⁴.

En efecto, también en Italia, como hemos visto, uno de los objetivos principales de la actividad reivindicativa dentro de la MI (no sólo, y no precisamente, de las huelgas), fue el de influir en los órganos del Estado. Con respecto a este nuevo significado de las huelgas, que llegaban a tener así un significado más claramente político, otros autores han subrayado el hecho de que durante la guerra todas las huelgas se vuelven «automáticamente» políticas. Como observa Cronin,

como resultado de la concentración del control de la mayor parte de la economía en estamentos oficiales, las injusticias económicas se politizaron, y como consecuencia del bloqueo de la enmienda o reparación de las injusticias mediante procedimientos normales, estaba casi garantizado que la politización tendría un carácter rebelde o revolucionario³⁵.

También este aspecto y esta radicalización se encuentran presentes en el caso italiano, como ya hemos visto, pero no se trata sólo de eso.

En el caso italiano, nos parece no sólo que las huelgas se vuelven, durante la guerra, con mayor frecuencia, políticas, sino que,

³² *Ibid.*, p. 67.

³³ Cf. G. Procacci, «Repressione...», cit., p. 140.

³⁴ E. Shorter, C. Tilly, *Strikes in France*, cit., p. 75.

³⁵ J. E. Cronin, *Industrial Conflict in Modern Britain*, Londres, Croom Helm, 1979, p. 111. Cronin observa acertadamente cómo, «probablemente, el principal estímulo adicional de la clase trabajadora fue la inflación, pero también es importante comprender cómo durante la guerra derivaron en políticos los problemas económicos» (p. 109).

sobre todo, cambia el contexto dentro del cual adquieren significado expresiones como huelga económica y huelga política.

En otras palabras, la politización de las huelgas no se entiende tanto en el sentido de que los objetivos de las huelgas se vuelven con mayor frecuencia más políticos que económicos, ni tampoco en el sentido de que el choque social que se expresa a través de las huelgas se radicaliza y se vuelve cada vez más áspero, sino en el sentido de que las huelgas económicas, en tanto tales, adquieren un directo significado político, en virtud de la diferente relación con la situación del mercado de trabajo y con los órdenes del aparato productivo.

Durante la guerra, de hecho, el control estatal sobre el mercado de trabajo y el rotundo giro de un capitalismo competitivo a otro tendencialmente inclinado a soluciones de tipo «corporativista», con una fuerte presencia del Estado, llevaron a una neta crisis de los presupuestos en los que se basaba el intento de distinción entre huelga económica y huelga política en la preguerra.

En Italia, en el período de preguerra, la distinción entre huelga política y económica estaba en la base de una elaboración política y cultural que intentó introducir una cultura del conflicto social inspirada en un reformismo moderado y en una visión modernizadora de las relaciones industriales, y que políticamente se asoció en torno a la obra de Giolitti en el quinquenio 1900-1915 y a los ambientes reformadores que se movían junto a ella, en particular en torno a la Oficina del Trabajo del MAIC³⁶.

La distinción entre huelga económica y huelga política adquirió un punto de referencia, en ese contexto, respecto de la concepción de matriz típicamente liberal del conflicto de intereses económicos como motor del cambio y del progreso de la sociedad³⁷. Tal como

³⁶ Acerca de Giolitti y la era giolittiana, cf. C. Carocci, *Giolitti e l'età giolittiana*, Turín, Einaudi, 1987; sobre el Ufficio del Lavoro, *La cultura delle riforme in Italia fra Ottocento e Novecento. I Montemartini*, Milán, La Pietra, 1986; V. Gallotta, *Le origini dell'Ufficio del Lavoro*, Bari, Università degli Studi, 1982; G. Vecchio (ed. a cargo de), *Il Consiglio Superiore del Lavoro (1903-1923)*, Milán, Angeli, 1988. Uno de los principales exponentes de los ambientes intelectuales que teorizaron la necesidad de una libre confrontación de las fuerzas económicas fue Luigi Einaudi, cuyos escritos a propósito de esta cuestión están compilados en *Le lotte del lavoro. Sobre el joven Einaudi*, cf. R. Faucci, «Stato, mercato e movimento operaio nel giovane Einaudi», en *Rivista Storica Italiana*, 1982; e *idem*, «Appunti sulla tradizione anticorporativa nel pensiero economico italiano» en *Ricerche Storiche*, año xv, núm. 2 (1985).

³⁷ Cabe recordar en este contexto la elección liberal del sindicato reformista en Italia (a pesar de que un cierto proteccionismo desarrollase la ocupación). Cf. a este

cepción tenía, sin embargo, validez en un marco internacional de afirmación de relaciones de intercambio y de libre disponibilidad de recursos. Como es sabido, la gran guerra, en la medida en que enfrentó, de un modo nuevo y dramático, a las grandes naciones industrializadas con el problema de la limitación de los recursos y con la necesidad de generalizar la intervención coordinadora y centralizadora del Estado en economía, introdujo hasta tal punto la esfera de la política en la actividad productiva que incluso todas las prácticas de choque sindical fueron reorientadas.

En otras palabras: durante la guerra, también la huelga económica, en la medida en que incidía directamente en el problema de la compatibilidad, en un marco cerrado en el que todos los factores de la producción se volvían interdependientes, asumía esencialmente un objetivo de presión «política», sobre las contrapartes y sobre el Estado (y cada vez más claramente, aun cuando no se diera de manera tan pronunciada como lo sería después, sobre la opinión pública y sobre la sociedad civil; pero ya, y esto es muy significativo, con algunas formas embrionarias de convergencia de intereses entre empresarios y obreros respecto del Estado).

La crisis de las concepciones reformistas giolittianas de la huelga económica como fisiológica, en contraposición a la huelga política (vista como irracional y dañina), formaba parte del resto de una crisis más general de las concepciones reformistas y progresistas de antes de la guerra. También la innovación y el progreso tecnológico, antes típicamente vinculados a un marco competitivo e individual, se relacionaron cada vez más estrechamente a procesos tecnológicos e industriales que pertenecían exclusivamente a las concentraciones industriales y oligopólicas más relevantes, con el aporte esencial de las políticas gubernativas de incentivación del desarrollo y de promoción de la investigación³⁸.

En este marco, también la morfología y la fenomenología inmediata del conflicto social durante la guerra sufrió claramente cambios por el contexto en el que se colocaba.

Si el marco de referencia en el que la huelga adquiere significado no es ya el de la confrontación de fuerzas (y el de las relativas

respecto P. Favilli, *Il socialismo italiano e la teoria economica di Marx (1892-1902)*, Nápoles, Bibliopolis, 1980.

³⁸ Acerca de estos aspectos de la organización de la ciencia y de la investigación en Italia, cf. L. Tomassini, «Guerra e scienza. Lo Stato e l'organizzazione della ricerca in Italia 1915-1919», en *Ricerche Storiche*, año xxi, núm. 3 (1991), pp. 747-802.

capacidades de «resistencia» en la lucha con el libre mercado de trabajo) sino que es el determinado por la posibilidad y la capacidad de los órganos ejecutivos del Estado de cumplir con decisiones determinantes para el desarrollo económico, entonces también los instrumentos para lograr los objetivos de la lucha obrera cambian en consecuencia. Se afirman formas de lucha como el obstruccionismo, los paros de trabajo improvisados, la huelga blanca. También las formas de conducción sindical de los pleitos cambian en consecuencia. La huelga, que era en general una forma bastante frecuente y fisiológica de confrontación, se configura cada vez con más frecuencia como una amenaza, un potencial que sólo se pone en práctica en casos excepcionales, en tanto que se prefiere insistir en el momento de las negociaciones y de las confrontaciones preliminares, lo que comporta, por otra parte, un contenido de saber «técnico-sindical» cada vez más fuerte en la negociación, lo cual es una de las primeras causas de la institucionalización y de la estructuración burocrática del sindicato (o, mejor dicho, de las organizaciones sindicales patronales y obreras, receptoras ambas, bajo este aspecto, de un fuerte impulso durante la guerra).

Pero, ¿se puede entender este cambio como el signo de una modernización? En cierto sentido sí, pero no en el sentido de una racionalización abstracta y de un progreso autogenerado de las técnicas sindicales. La interpretación según la cual las técnicas de mediación y de regulación del conflicto típicas de las sociedades más avanzadas,

se vuelven cada vez más racionales, es decir, cada vez más condicionadas por la previsible relación necesidad-coste, [en un proceso en el cual] la solución del conflicto regulada a través de la convención, el contrato y la ley, ocupa el lugar de la confrontación de fuerzas ³⁹

constituye una explicación muy parcial. Indudablemente, durante la gran guerra, se afirmaron ampliamente técnicas de regulación del conflicto donde el costo social del conflicto mismo era reducido, al

³⁹ H. Volkman, «Un'analisi comparata deo cicli conflittuali 1910-1920», en *Sindacato e classe operaia nell'età della II Internazionale*, Florencia, Sansoni, 1983, pp. 119-120. Volkman hace referencia en este caso a una teoría histórico-sociológica más amplia de la evolución de la huelga: cf., para algunas observaciones más generales sobre esta cuestión, G. Baglioni, «La pratica dello sciopero nell'azione operaia e sindacale», en G. P. Cella (comp.), *Il movimento degli scioperi nell'XX secolo*, Bolonia, Il Mulino, 1979, pp. 37 ss.

menos por poco tiempo, y la regulación legislativa de la materia y la práctica de la negociación colectiva tuvieron un desarrollo muy acelerado. Sin embargo, el hecho significativo reside en que este desarrollo, que adquiere el carácter de un giro decisivo, aun cuando sufre parciales recaídas y reflexiones, se da durante la guerra no en virtud de una adecuación racional y técnicamente funcional a los procesos de desarrollo de las fuerzas productivas y sociales implicadas, sino que se da bajo la obligación de una necesidad imperiosa, surgida precisamente por el hecho nuevo de que durante la guerra la situación de carencia y de limitación de los recursos obliga en todas partes a controlar y a racionar las disponibilidades, antes libres y sin control. Desde este punto de vista, el cambio del conflicto social aparece ligado al desarrollo de las fuerzas productivas y del aparato industrial, pero sobre todo a la intervención del Estado con una función sustitutiva y propulsiva (particularmente fuerte en las naciones más atrasadas desde el punto de vista del desarrollo industrial), que comporta evidentemente caracteres compuestos y ambivalentes en este proceso. En otras palabras, históricamente el hecho interesante es que esta transformación y modernización de las praxis sindicales y de las técnicas de conflicto aparece estrechamente ligada a aspectos de atraso, a contenidos represivos y autoritarios, que llevan en sí, de manera inescindible, e incluso con una conexión orgánica, los gérmenes de futuros desarrollos que, por lo general, se imputaban al pasivo de las modernas formas de negociación «tripartita» (véase la reciente revisión de la «escala móvil» de los salarios), pero que en su origen fueron esenciales para determinar este giro y esta modernización.

En este contexto, parece muy útil recurrir a categorías interpretativas como la de «corporativismo» ⁴⁰ —desarrollada hasta ahora para el período de entreguerras pero que, en nuestra opinión, tiene significativas anticipaciones durante el conflicto.

Este punto de vista, en la medida en que considera un marco de referencia más amplio de cambio en las relaciones entre Estado, industria, organizaciones de trabajadores (en un marco de decadencia del papel de los institutos representativos liberales), permite agregar elementos importantes de comprensión respecto a uno de los aspectos nuevos más interesantes de la guerra, que se da por la

⁴⁰ Para el uso y la definición del término, cf. C. S. Maier, *Recasting Bourgeois Europe*, Princeton Univ. Press, 1975. [Refundación de la Europa burguesa, Madrid, Ministerio de Trabajo y ss, 1989.]

estrecha mezcla de atraso, represión y autoritarismo, con elementos de fuerte modernidad.

En un país como Italia, el eje de este tipo de desarrollo, que en sus aspectos más evidentes se puede definir en términos de «modernismo reaccionario»⁴¹, se encuentra en la acción de los órganos del Estado que asumen en grado absorbente, y probablemente con mayor fuerza que en otras naciones, la doble tarea que consiste, por un lado, en mantener un férreo control social sobre una nación que no está lo suficientemente avanzada e integrada como para ser persuadida a que entre conscientemente en el conflicto (como fue, en cambio, el caso de las otras grandes potencias europeas); y por otro lado, en asumir para sí la responsabilidad directa de la conducción económica de la guerra, pero —y aquí está el punto interesante— a través de cuerpos administrativos e institutivos consociativos que, en virtud de su capacidad decisional «técnica» autónoma y de la participación directa de los implicados, constituyeron un terreno de aplicación importante y decisivo de las presiones de fuerzas productivas (industriales) que, de otro modo, hubieran retrasado que se afirmase, a través de las vías tradicionales de la representación política (o bien el Parlamento, donde el peso de las clases dirigentes, que no estaban vinculadas a los componentes más dinámicos y avanzados del aparato productivo, era aún dominante antes de la guerra).

⁴¹ La definición, que tiene el mérito de expresar con la concisión del oxímoron el carácter complejo y contradictorio del desarrollo en la mayoría de los países que conocieron, entre las dos guerras, un régimen de tipo fascista, pero que resulta algo limitada a la superficie de la descripción de los fenómenos, es de J. Herf, *Reactionary Modernism. Technology, Culture, and Politics in Weimar and the Third Reich*, Nueva York, CUP, 1984. En Italia, el primer país que conociera un régimen fascista en la posguerra, el vínculo entre las soluciones experimentales en el período bélico y las adoptadas por el fascismo en este ámbito es directo, aun cuando la historiografía no lo haya subrayado demasiado hasta ahora. Pocos meses después de la marcha sobre Roma, Mussolini reconstituyó un Comitato di Mobilitazione Civile (Comité de Movilización Civil), que tenía por jefe al responsable de la MI durante la guerra, con tareas análogas e incluso más amplias que antes. Éste fue el organismo que presidió la obra legislativa de preparación del nuevo conflicto, a caballo entre los años veinte y treinta. Además, la «Carta del Lavoro» emanada del fascismo en 1926, con la aportación decisiva de un sindicalista como Rossoni, ya representante obrero en los CRMI, tenía directamente en cuenta las experiencias realizadas durante la guerra. Naturalmente el problema es mucho más complejo de lo que se puede presentar en pocas líneas: pero quizás sea útil subrayar que para comprender plenamente los sucesos es necesario relacionar el problema que hemos abordado en el texto con una referencia más amplia al período precedente, así como también a los desarrollos sucesivos.

Resumen. «Intervención del Estado y relaciones industriales en Italia durante la primera guerra mundial (1915-1918)».

Durante la primera guerra mundial, en Italia —como en los otros países europeos— se logró una amplia movilización del aparato productivo bajo el control del Estado. En Italia fue particularmente fuerte el peso atribuido a la intervención del Estado en el sector de las relaciones industriales. Esta intervención tuvo una dimensión fuertemente represiva así como también contenidos innovadores, que dieron origen a instituciones que luego fueron típicas del equilibrio de las relaciones industriales hasta hoy, como las primeras formas de «escala móvil» de los salarios y de caja de integración. Al mismo tiempo se vio una neta disminución de las huelgas. ¿Se puede entender todo esto como una etapa del proceso de modernización de las relaciones industriales? El artículo intenta dar una respuesta, abriendo el análisis de tal manera que favorezca una reconsideración del período bélico desde una perspectiva más amplia que haga referencia, ya a los precedentes del período liberal-reformista de principios de siglo, ya a los desarrollos sucesivos del régimen fascista.

Abstract. «State intervention and labour relations in Italy during the First World War (1915-1918)».

During the First World War, in Italy (as in other European countries), the productive system was extensively mobilized under the control of the State. In Italy the role attributed to State intervention in the field of industrial relations was particularly important. This combined both heavy repression and innovative elements which led to the creation of institutions, such as the earliest forms of «sliding scales» for salaries and integration funds, which still characterize the «equitable treatment» approach to industrial relations. At the same time, there was also a sharp decline in strike activity. Can all this be interpreted as a stage in the modernization process of industrial relations? This article is an attempt to answer this question through an analysis which reconsiders the wartime experience within a broader perspective, taking into account both liberal-reformist precedents from the beginning of the century and later developments during the fascist regime.

REVISTA INTERNACIONAL DE

SOCIOLOGIA

INSTITUTO DE ESTUDIOS SOCIALES AVANZADOS

Número monográfico sobre "Sociología de la Ciencia",
coordinado por Teresa González de la Fe

CIENCIA, CONOCIMIENTO CIENTIFICO Y SOCIOLOGIA.
TERESA GONZALEZ DE LA FE

ÁLGEBRA E IMAGINARIO COLECTIVO. ELEMENTOS
PARA UNA SOCIOLOGIA DE LAS MATEMATICAS
ENMANUEL LIZCANO

MODELOS DE CAMBIO CIENTIFICO: FILOSOFIA
DE LA CIENCIA Y SOCIOLOGIA DEL CONOCIMIENTO CIENTIFICO
JOSE LUIS LUJAN

CONTROVERSIAS Y EMERGENCIA DEL CONEXIONISMO
MIKEL OLAZARAN

LA CONSTRUCCION SOCIAL DEL AGUJERO DE OZONO
JUAN MANUEL IRANZO

EL PROBLEMA DE LA CIENCIA COMO INSTITUCION SOCIAL
CRISTOBAL TORRES

LAS "VITAMINAS" DEL PROGRAMA FUERTE
RUBEN BLANCO

LA CONSTRUCCION DEL REALISMO TEXTUAL
ALBERTO COTILLO-PEREIRA

LOS ESPAÑOLES ANTE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGIA
PEDRO GONZALEZ BLASCO

BIBLIOGRAFIA



Consejo Superior de Investigaciones Científicas

Sociología del Trabajo

NUEVA ÉPOCA

Dirección: Juan J. Castillo, Santiago Castillo, Carlos Prieto.

Consejo de Redacción: Vicente Albaladejo, Juan J. Castillo, Santiago Castillo, Jordi Estivill, Lluís Fina, Oriol Homs, Faustino Miguélez, Alfonso Ortí, Manuel Pérez-Yruela, Carlos Prieto, Antonio J. Sánchez.

Número 18 (primavera de 1993)

¿Modelo japonés?

Giuseppe Bonazzi, *Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas.*

John Humphrey, *Los nuevos métodos de producción y la flexibilidad laboral.*

Miguel Martínez Lucio y David Simpson, *La dimensión social de las nuevas prácticas de gestión y su relevancia para la «crisis» de las relaciones laborales.*

Julio César Neffa, *Transformaciones del proceso de trabajo y de la relación salarial en el marco de un nuevo paradigma productivo. Sus repercusiones sobre la acción sindical.*

J. Antonio Santos Ortega y J. Manuel Rodríguez, *La sociedad de la inserción: trabajo, paro y tratamiento social de la exclusión.*

Jordi Ibarz Gelabert, *Sociedades y montepíos. Asociacionismo laboral de los cargadores y descargadores del puerto de Barcelona, 1884-1931.*

Comité de Investigación 30, *Congreso Mundial de Sociología.*

* * *

Redacción: Revista *Sociología del Trabajo*.
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.
Campus de Somosaguas. 28223 Madrid.

Edición, administración y suscripciones: Siglo XXI de España Editores, S. A.
Calle Plaza, 5. 28043 Madrid.
Teléfs. 759 48 09 - 759 49 18. Fax: 759 45 57

Suscripción anual:
España: 3.000 ptas. (número suelto: 1.200 ptas.).
Extranjero: 3.500 ptas. (número suelto: 1.500 ptas.).

Sociología del Trabajo

NUEVA ÉPOCA

Dirección: Juan J. Castillo, Santiago Castillo, Carlos Prieto.

Consejo de Redacción: Vicente Albaladejo, Juan J. Castillo, Santiago Castillo, Jordi Estivill, Lluís Fina, Oriol Homs, Faustino Miguélez, Alfonso Ortí, Manuel Pérez-Yruela, Carlos Prieto, Antonio J. Sánchez.

Número 19 (otoño de 1993)

Procesos de trabajo y relaciones industriales en América Latina

Marcia de Paula Leite, *Innovación tecnológica y subjetividad obrera.*

Mirella Giannini, *Transformaciones de la empresa y estrategia profesional. La negociación como estrategia de empleo.*

Enrique de la Garza Toledo, *Reestructuración productiva y respuesta sindical en América Latina (1982-1992).*

Andreu Lope y Antonio Martín Artiles, *Cambio técnico y recualificación. Formación y adquisición de las cualificaciones en la empresa. Un estudio de casos.*

Antonio Díaz Méndez, *Municipio relacional: la eficacia social.*

Francesc-Andreu Martínez Gallego, *Tocata y fuga de la fábrica urbana. Colisión artesana y disciplina obrera (Valencia, 1840-1880).*

NOTAS

Sanford M. Jacoby, *El nuevo sindicalismo.*

César Arenas Vázquez, *Escolaridad e inserción social de las mujeres.*

* * *

Redacción: Revista *Sociología del Trabajo*.
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.
Campus de Somosaguas. 28223 Madrid.

Edición, administración y suscripciones: Siglo XXI de España Editores, S. A.
Calle Plaza, 5. 28043 Madrid.
Teléfs. 759 48 09 - 759 49 18. Fax: 759 45 57

Suscripción anual:

España: 3.000 ptas. (número suelto: 1.200 ptas.).

Extranjero: 3.500 ptas. (número suelto: 1.500 ptas.).

Sociología del Trabajo

NUEVA ÉPOCA

Dirección: Juan J. Castillo, Santiago Castillo, Carlos Prieto.

Consejo de Redacción: Vicente Albaladejo, Juan J. Castillo, Santiago Castillo, Jordi Estivill, Lluís Fina, Oriol Homs, Faustino Miguélez, Alfonso Ortí, Manuel Pérez-Yruela, Carlos Prieto, Antonio J. Sánchez.

Número 20 (invierno de 1993-94)

¿Hay un modelo de producción español?

Christoph Köhler, *¿Existe un modelo de producción español. Sistemas de trabajo y estructura social en comparación internacional.*

Roberto González León, *Disciplina del trabajo y dominación burocrática en Max Weber.*

Mariano Fernández Enguita, *La autoridad en la estructura ocupacional. Autoridad y jerarquía en la Clasificación Nacional de Ocupaciones y la Encuesta de Población Activa.*

Paloma Candela Soto, *Trabajo y organización en la industria del tabaco: Las cigarreras madrileñas, 1890-1920.*

DOCUMENTO

Fernando Ángel Martín y Julio Santos, *Proyecto del gobierno sobre reforma del mercado de trabajo: Garantismo versus desregulación. Análisis sindical.*

CONGRESOS

Jorge Carrillo V., *La sociología del trabajo en América Latina y su primer congreso.*

* * *

Redacción: Revista *Sociología del Trabajo*.
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.
Campus de Somosaguas. 28223 Madrid.

Edición, administración y suscripciones: Siglo XXI de España Editores, S. A.
Calle Plaza, 5. 28043 Madrid.
Teléfs. 759 48 09 - 759 49 18. Fax: 759 45 57

Suscripción anual:

España: 3.000 ptas. (número suelto: 1.200 ptas.).

Extranjero: 3.500 ptas. (número suelto: 1.500 ptas.).

BOLETIN DE SUSCRIPCION

Deseo suscribirme a *Sociología del Trabajo* a partir del N.º

SUSCRIPCION ANUAL:
(3 números)

ESPAÑA
Extranjero

3.000 ptas.
3.500 ptas.

Ejemplar: 1.200 ptas.
1.500 ptas.

Siglo XXI de España Editores, S. A.
Calle Plaza, 5, 28043 Madrid
Teléfs.: 759 48 09 - 759 49 18
Fax: 759 45 57

Nombre y apellidos

Profesión

Calle

Cod. Postal

Población

Provincia

TALON BANCARIO CONTRA REEMBOLSO CARGO EN CUENTA
(Gastos:—300 ptas.) (Gastos:—350 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

CALL FOR PAPERS

Sociología del Trabajo quiere publicar en los próximos números artículos especialmente dedicados a:

La reorganización/fragmentación de la gran empresa: problemas y oportunidades

Cambios en la regulación pública de la relación salarial

Conflictividad laboral

Trabajo y relaciones de trabajo en el sector público

Estrategias, actores e identidades profesionales

Veinte años después de *Trabajo y capital monopolista* de H. Braverman (balances, con referencia a España que incluyan aspectos teóricos y empíricos)

Las contribuciones sobre estos temas, deberán tener el formato que se indica en p. 2, «A los colaboradores», y serán evaluadas en los mismos términos que los artículos habitualmente recibidos. La Dirección de la revista informará oportunamente sobre la eventual publicación, pero lamenta *no* poder mantener correspondencia sobre los artículos recibidos.