

# Convenios colectivos y clasificaciones profesionales

Convenio colectivo y clasificaciones  
profesionales: El caso francés

La exposición laboral a pesticidas  
en la agricultura. Un caso de aparente  
subestimación del riesgo

Transformaciones en la figura del  
profesional a través del teletrabajo

Estructura y acción en las empresas  
multinacionales

Transformación organizacional y  
prestación de servicios

Cemento: fórmula química y relación  
social

ISSN 0210-8364

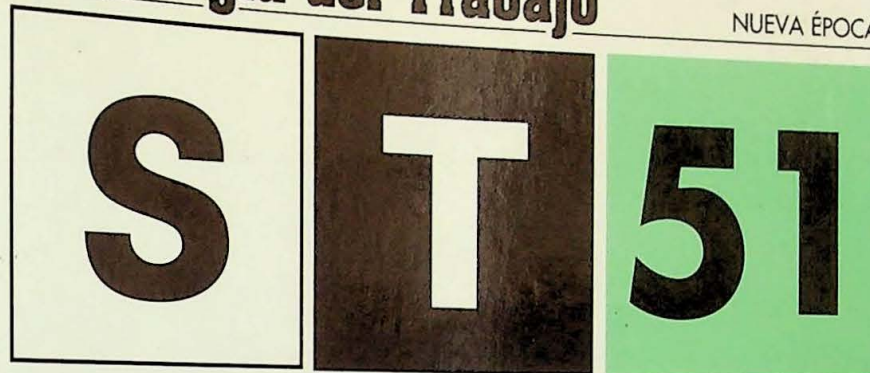


9 778402 108365

51

# Sociología del Trabajo

NUEVA ÉPOCA



REVISTA CUATRIMESTRAL DE EMPLEO, TRABAJO Y SOCIEDAD

PRIMAVERA 2004

# Convenios colectivos y clasificaciones profesionales



PRIMAVERA 2004

NUEVA ÉPOCA

Sociología del Trabajo



SIGLO VEINTIUNO DE ESPAÑA EDITORES



# Sociología del Trabajo

Revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad

## Dirección

Juan José Castillo  
Santiago Castillo

## Consejo de Redacción

Arnaldo Bagnasco, Departamento de Sociología, Universidad de Turín.  
Juan José Castillo, Dpto. de Sociología III, U. Complutense, Madrid.  
Santiago Castillo, Dpto. de C. Política y de la Admón. III, U. Complutense, Madrid.  
Daniel Cornfield, *Work and Occupations*, Vanderbilt University (Estados Unidos).  
Michel Freyssenet, CSU-IRESCO, CNRS, París.  
Enrique de la Garza, UAM, Iztapalapa, México.  
Juan Manuel Iranzo, Dpto. de Sociología, Univ. Pública de Navarra.  
Ilona Kovács, Instituto Superior de Economía e Gestão, Lisboa.  
Marcia de Paula Leite, Universidade de Campinas, Brasil.  
Ruth Milkman, Institute of Industrial Relations, UCLA, Estados Unidos.  
Alfonso Ortí, Dpto. de Sociología, U. Autónoma, Madrid.  
Andrés Pedreño, Dpto. de Sociología, Universidad de Murcia.  
Michel Pialoux, Centre de Sociologie Européenne, EPHES, París.  
Ludger Pries, Ruhr-Universität Bochum, Alemania.  
Helen Rainbird, School of Social Studies, University College Northampton, RU.  
José M<sup>a</sup> Sierra, Dpto. Geografía, Urbanismo y O. del Territorio, Univ. Cantabria.  
Agnès Simony, Lorand Eotvos University, Hungría.  
Jorge Uría, Dpto. de Historia Contemporánea, Universidad de Oviedo.  
Fernando Valdés Dal-Re, Dpto. de Derecho del Trabajo, U. Complutense, Madrid.  
Imanol Zubero, Dpto. de Sociología I, Universidad del País Vasco, Bilbao.

## Dirección de la redacción de la revista

Revista *Sociología del Trabajo*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.  
Universidad Complutense  
Campus de Somosaguas. 28223 MADRID

## Editor

Siglo XXI de España Editores, S. A., Príncipe de Vergara, 78. 28006 Madrid  
Teléfonos: 91 562 37 23 - 91 561 77 48. Fax: 91 561 58 19  
E-mail: sigloxxi@sigloxxieditores.com

## Suscripciones

MUNDI-PRENSA LIBROS, S. A.  
Castelló, 37. 28001 Madrid  
Teléfono: 91 436 37 01. Fax: 91 575 39 98  
E-mail: suscripciones@mundiprensa.es

# Sociología del Trabajo 51

NUEVA ÉPOCA

Primavera 2004

## SUMARIO

<b>Claude Didry</b> , Convenio colectivo y clasificaciones profesionales. Historia de un encuentro: el caso francés (1900-1937) .....	3
<b>Josep Espluga Trenc</b> , La exposición laboral a pesticidas en la agricultura. Un caso de aparente subestimación del riesgo .....	33
<b>Emilio Sáez Soro</b> , Transformaciones en la figura del profesional a través del teletrabajo .....	61
<b>Pablo García Ruiz y Carlos García Pont</b> , Estructura y acción en las empresas multinacionales. El nuevo rol de los mandos intermedios .....	83
<b>Ana Gómez Pérez, Montserrat Rosa Caro y Esteban Ruiz Balles-teros</b> , Transformación organizacional y prestación de servicios. Investigación participativa en un centro de servicios sociales comunitarios .....	107
<b>Pablo López Calle</b> , Cemento: fórmula química y relación social. La creación de una colonia industrial en Guadalajara .....	129



## A los colaboradores

**Extensión:** Las colaboraciones, artículos o notas no deberán exceder de **25 páginas** mecanografiadas a doble espacio (30 líneas x 70 espacios, lo que incluye referencias, cuadros, etc.) y habrán de venir acompañados **necesariamente** de un **resumen** de unas diez líneas. Una copia en **disquete**, en cualquier programa de procesamiento de textos, es imprescindible.

Los artículos se enviarán por **triplicado**: 3 copias en papel.

Para las formas de cita y referencias bibliográficas, los autores deben remitirse a los artículos publicados en este (o en cualquier otro) número de ST.

Los autores indicarán claramente su nombre completo y el **lugar de trabajo y dirección postal**, así como su e-mail, en su caso, que quieren que figure al pie de su colaboración.

Deberán dirigirse a Redacción de la revista *SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Complutense, 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.

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.

ST lamenta no poder mantener correspondencia sobre los textos remitidos al Consejo de Redacción, ni devolver originales ni disquetes.

Los autores recibirán, al publicarse su texto, 20 separatas, además de 2 ejemplares del número en el que se publique su artículo; **indiquen con claridad la dirección postal**.

Todos los artículos publicados en ST, incluidos los traducidos, deben ser **originales**, para ser sometidos al Consejo de Redacción.

**Los resúmenes-abstracts de los artículos publicados en ST se recogen en ECOSOC-CINDOC y en Sociological Abstracts.**

### PRECIO DEL EJEMPLAR:

- España: 12 € IVA incluido (1.997 ptas.)
- Europa: 13,50 € IVA incluido (2.246 ptas.)
- Resto del mundo: 15\$

*Sociología del Trabajo*

Nueva época, núm. 51 - primavera de 2004

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

Príncipe de Vergara, 78 - 28006 Madrid

© *Sociología del Trabajo*

© Siglo XXI de España Editores, S.A.

Madrid, mayo de 2004

ISSN: 0210-8364

Depósito legal: M. 27.350-1979

Fotocomposición e impresión: EFCA, S.A.

Parque Industrial «Las Monjas», 28850 Torrejón de Ardoz - Madrid

Printed in Spain

# Convenio colectivo y clasificaciones profesionales

Historia de un encuentro: el caso francés (1900-1937)

Claude Didry \*

La distinción entre obreros profesionales y cualificados, por una parte, y obreros especializados, por otra, ha sido frecuentemente interpretada como la consecuencia de una difusión de los métodos tayloristas o fordistas en la organización del trabajo. Ha tenido un papel central en los debates sobre la cualificación<sup>1</sup> o la descualificación<sup>2</sup> obrera. Los trabajos sobre la génesis de la nomenclatura general que forman las categorías socioprofesionales utilizadas en las encuestas del INSEE<sup>3</sup> han mostrado, sin embargo, el carácter convencional del conjunto de esas categorías, incluyendo las de obrero profesional y de obrero especializado:

— A nivel histórico, una mirada sobre las categorías que constituyen esta nomenclatura revela las diferentes lógicas que se han ido superponiendo a lo largo del tiempo y han permitido poner en evi-

\* Sociólogo, encargado de investigación en el CNRS, Laboratorio "Institución y Dinámicas Históricas de la Economía". Escuela Normal Superior de Cachan. 61 Avenue du Président Wilson. 94235 Cachan cedex. Correo electrónico: didry@idhe.ens-cachan.fr. Traducción de Anouk Deville.

<sup>1</sup> Cf. entre otros el libro pionero de Pierre Naville, *Essais sur la qualification du travail*, París, Rivière, 1956.

<sup>2</sup> Este diagnóstico aparece de forma clara en el libro de Georges Friedmann, *Le travail en miettes*, París, Gallimard, 1956.

<sup>3</sup> El Instituto Nacional de Estadísticas y Estudios Económicos centraliza la producción de las principales estadísticas sobre la economía y la sociedad francesa.





dencia el *trabajo político*<sup>4</sup> del cual proceden. La clasificación de los oficios artesanales revela una continuidad con las corporaciones del Antiguo Régimen, coexistiendo con las categorías esencialmente "industriales" que constituyen las de obreros profesionales y especializados<sup>5</sup>.

— A nivel económico, las investigaciones sobre empleo y condiciones de trabajo llevadas a cabo por el INSEE ponen de manifiesto una diversidad browniana de evoluciones que invalidan la tesis de una tendencia general, ya sea hacia la cualificación, ya hacia la des-cualificación<sup>6</sup>.

Esta diversidad de principios y de evoluciones se encuentra en las tablas de salarios de los convenios colectivos de sector, donde las categorías de obreros profesionales y de obreros especializados sólo juegan un papel central entre los años del Frente Popular y la década de 1960 (Saglio, 1986).

Esta pluralidad de lógicas y de evoluciones lleva a interrogarse sobre los límites de una causalidad económica general<sup>7</sup> para explicar la génesis de esas categorías. La temática de la racionalización está en el centro de las preocupaciones patronales en Francia a partir de los años veinte<sup>8</sup>. Sin embargo constituye más bien un "abanico ideológico" que cubre multitud de iniciativas ancladas en mundos de producción diferentes<sup>9</sup>. Las experiencias de racionalización llevadas a cabo por las empresas francesas en el periodo de entreguerras traducen así un fortalecimiento del poder patronal. Los empresarios aparecen preocupados, entre otras cosas, por extender sus márgenes de maniobra en de-

<sup>4</sup> En el sentido que le da Luc Boltanski, *Les cadres, formation d'un groupe social*, París, Ed. de Minuit, 1982.

<sup>5</sup> Sobre esta nomenclatura general, sus fuentes y sus usos en el análisis de la composición social en Francia, cf. Alain Desrosières y Laurent Thévenot, *Les catégories socio-professionnelles*, París, La Découverte, 1988.

<sup>6</sup> Cf. Michel Gollac, «Les dimensions de l'organisation du travail, réseau de communications, autonomie et pouvoir hiérarchique», *Economie et Statistique*, núm. 224, septiembre de 1989, pp. 27-44.

<sup>7</sup> Tal como se presenta particularmente bajo la figura del "modelo fordista" identificado por la teoría económica de la regulación; cf. por ejemplo Robert Boyer, *La théorie de la régulation, une analyse critique*, París, La Découverte, 1986.

<sup>8</sup> Como hoy con la temática del "proyecto" y de las "redes" que se desprende de los manuales de gestión según Luc Boltanski y Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, París, Gallimard, 2001.

<sup>9</sup> A propósito de esta pluralidad de "racionalización", véase Aimée Moutet, *Les logiques de l'entreprise, la rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, París, Editions de l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1997.

trimento de los marcos generales impuestos por eventuales convenios colectivos. ¿En esas condiciones, cómo poder explicar el éxito de las categorías de obreros profesionales y de obreros especializados a partir del Frente Popular<sup>10</sup>? Ese éxito se debe en buena parte a la capacidad de los agentes sindicales y políticos de la época para movilizar la herencia institucional de la República y de la Primera Guerra Mundial, con una dinámica de unidad de acción que se asienta dentro de las fuerzas de izquierda frente a la subversión fascista y después de los disturbios del 6 de febrero 1934. La afirmación de esas categorías en las relaciones sociales de producción se apoya de hecho sobre el formidable vector que representan los convenios colectivos, definidos por la ley de 1919, para asegurar la difusión de una práctica de clasificación forjada en el marco de la organización de una economía de guerra.

Comprenderemos ese proceso histórico a través de tres momentos clave: 1) el nacimiento del convenio colectivo como institución legal, 2) la organización de la economía de guerra de 1914 hasta 1918; y 3) las huelgas del Frente Popular y los convenios colectivos a los cuales conducen.

## Origen del convenio colectivo<sup>11</sup>

### *La categoría de obrero como término del lenguaje del derecho*

El desarrollo de un movimiento obrero en Francia no es un simple producto de la revolución industrial efectuado fuera de todo contexto político y jurídico. Una primera razón se debe a la dificultad de identificar en Francia una dinámica histórica de la economía que fuera asimilable al esquema de una "revolución industrial". Se ha hablado de "paradoja gigantesca" (Eric Hobsbawm citado por Gérard Noiriel<sup>12</sup>) para dar cuenta de la lentitud del desarrollo económico

<sup>10</sup> Éxitos que se concretan en los decretos Parodi-Croizat, poniendo esas categorías como fundamento de una nomenclatura con el objetivo de organizar un control salarial generalizado después de la Liberación.

<sup>11</sup> Ese punto, más desarrollado en mi libro *Naissance de la convention collective. Débats juridiques et luttes sociales en France au début du 20<sup>ème</sup> siècle*, París, Editions de l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 2002.

<sup>12</sup> Gérard Noiriel, *Les ouvriers dans la société française*, París, Seuil, 1986.



francés al final del siglo XXI y principios del siglo XX. Quizá hay que ir un poco más allá y considerar, más que una "revolución", una pluralidad de procesos<sup>13</sup> en los cuales prevalece una industrialización continua y muchas veces endógena a espacios de producción diseminada (como por ejemplo los *districts*<sup>14</sup>). Renunciar al esquema de la "revolución industrial" también podría permitir una reevaluación de las relaciones entre economía, política y derecho. La figura del capitalismo sometiendo la potencia pública a su dominación se encuentra tanto en una versión corriente del marxismo como en los análisis de un jurista como Georges Ripert<sup>15</sup>. Sin seguir a Georges Ripert en su asimilación de la democracia y del parlamentarismo con un obstáculo al capitalismo<sup>16</sup>, el desarrollo de un régimen político como el de la República es el índice de la dimensión específica del político. Así, sacando a la luz el anclaje territorial y la fuerte espera de los huelguistas en relación con el personal político de la República, Michèle Perrot sugiere una influencia del político sobre las actividades económicas<sup>17</sup>. Además, los capitalistas no son los productores de un "derecho capitalista", en la medida en que se definen y actúan, de la misma forma que los obreros, dentro del derecho tal y como se dio justo después de la Revolución Francesa<sup>18</sup>.

Entre obreros y empresarios, y entre los mismos obreros, no se vive en un estado de naturaleza más o menos desgraciado que un derecho laboral caritativamente concedido o arrancado por la fuerza hubiera venido a corregir después. Es asunto del Código Civil plantear los marcos generales de referencia para las relaciones laborales, contrato de arrendamiento, arrendamiento de servicios "de los do-

<sup>13</sup> Alain Derwepe examina así "las tres fuentes de la clase obrera" que constituyen la industria rural, la manufactura y las corporaciones. Cf. Alain Derwepe, *Le monde du travail en France, 1800-1950*, París, Armand Colin, 1989, capítulo 1.

<sup>14</sup> Cuyas múltiples dimensiones han sido recientemente analizadas por Jean Eck y Michel Lescure en *Villes et districts industriels en Europe occidentale, XVII<sup>ème</sup>-XX<sup>ème</sup> siècles*, Tours, Centre d'Histoire de la Ville Moderne et Contemporaine, 2002.

<sup>15</sup> Georges Ripert, *Aspects juridiques du capitalisme moderne*, París, LGDJ, 1951.

<sup>16</sup> Y rechazando vivamente su nostalgia del bonapartismo.

<sup>17</sup> Michèle Perrot, *Les ouvriers en grève*, 2 tomos, París-La Haya, Mouton, 1974.

<sup>18</sup> Hablar del "derecho capitalista del trabajo" significa sugerir sin ningún motivo que el capitalismo definiría un derecho que le sería adecuado, cuando la perspectiva abierta por Max Weber en su prólogo de 1920 a la *Sociologie des religions* es el derecho que establece la libertad del trabajo que definió el capitalismo. Sobre esta idea discutible del "derecho capitalista", cf. F. Collin, R. Dhoquois, P. H. Goutierre, A. Jeammaud, G. Lyon-Caen, A. Roudil, *Le droit capitaliste*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1980.

mésticos y de los obreros" (art. 1.780) y arrendamiento de obra de "presupuesto y mercados" (art. 1.787-1.799) para las especies<sup>19</sup>. Esos marcos representan un factor esencial para otorgar a la categoría de "obrero" un alcance general que vaya más allá de las diferentes actividades profesionales. Además, no se puede deducir de la ley de Chapelier una total individualización de las relaciones laborales, en la medida en que la Magistratura de Trabajo establece una representación profesional que da mucha importancia a los usos colectivos<sup>20</sup>.

El derecho laboral no viene a rellenar un "vacío jurídico": se inscribe dentro de un trabajo legislativo (y entonces político) que la III República pone en el centro de su actividad, en vistas a responder a las "demandas sociales" provenientes del cuerpo político. Precisamos que esas "demandas sociales" están ligadas sin duda a una "cuestión social", pero se recuperan durante los debates parlamentarios con los términos del derecho existente, a través de la experiencia más o menos desgraciada que hacen de ella los agentes por medio de los juicios y de las luchas colectivas que emprenden o las represiones que sufren<sup>21</sup>.

#### *El convenio colectivo como solución a un doble problema jurídico*

El convenio colectivo responde a los problemas que se plantean en términos del derecho existente a partir de una primera actividad legislativa del régimen republicano<sup>22</sup>. Dos resultados importantes resultan de esta actividad a final del siglo XIX:

— la legislación sindical de 1884 organiza la libertad de asociación en el ámbito profesional, otorgando al sindicato, en tanto que

<sup>19</sup> Alain Cottureau, «Droit et bon droit, un droit des ouvriers instauré, puis évincé par le droit du travail (France, XIX<sup>ème</sup> siècle)», *Les Annales HSS*, noviembre-diciembre de 2002, núm 6, pp.1521-1557.

<sup>20</sup> Alain Cottureau, «Justice et injustice ordinaire sur les lieux de travail d'après les audiences prud'homales (1806-1866)», en *Le Mouvement Social*, 1987, núm.144, pp. 25-59.

<sup>21</sup> Alain Cottureau en «Droit et bon droit...» (art. citado) sugiere que la represión del delito de "coalición" instituido por la ley Le Chapelier debe ser reevaluado a la baja, en vistas particularmente al reconocimiento, por los tribunales, del "derecho de deserción", es decir, de la facultad del obrero para dejar su empleo y romper unilateralmente el contrato de arrendamiento que constituye la sustancia de la herencia revolucionaria en relación al paternalismo autoritario de las corporaciones.

<sup>22</sup> Claude Didry, *Naissance de la convention collective...*, op. cit.



persona moral, la misión de defender el interés de la profesión (artículo 6):

— la ley del 27 de diciembre 1892 organiza un procedimiento de conciliación y de arbitraje en los litigios colectivos laborales, en el prolongamiento de los decisivos arbitrajes pronunciados por hombres políticos como Millerand en Carmaux en 1892 o Measureur en París con la huelga de los omnibuses en 1891, o también los del Parlamento, apelados por los mineros del Nord Pas-de-Calais. Esta práctica corresponde de forma más amplia a la práctica de la Administración prefectoral, como podremos ver en el caso de los tejedores de Chaufailles.

En ese marco, el problema más evidente es el de la articulación entre estas dos instituciones (sindicato y reconciliación/arbitraje). La institución del sindicato profesional nutre de hecho la espera de una representación del interés colectivo de los trabajadores de una profesión dada, que se ve frustrada por una sentencia del Tribunal Supremo en febrero del año 1893. En ese asunto, un acuerdo colectivo proveniente de un arbitraje prefectoral en 1889 fija el precio de las piezas, por una parte, y por otra los horarios laborales aplicables tanto para los establecimientos industriales donde trabajan las mujeres como para los tejedores —hombres— que trabajan a domicilio. Este acuerdo no se respeta en algunas fábricas, siendo las obreras obligadas a quedarse los sábados por la tarde para limpiar los telares. Frente a esta situación, ¿el sindicato de los tejedores es capaz de actuar judicialmente para pedir el respeto del acuerdo colectivo en los contratos individuales?

Después de una respuesta positiva del tribunal del comercio de Charolles, que ordena un peritaje de las cuentas de las empresas involucradas para establecer la violación de la tarifa, la audiencia territorial de Dijon y el Tribunal Supremo, en 1893, responden negativamente y declaran la acción del sindicato inadmisibile. Para esas magistraturas, solamente las obreras afectadas tienen el derecho de actuar judicialmente.

Los motivos del Tribunal Supremo son:

- que el sindicato no es parte directa del acuerdo colectivo, pues su interés moral no está directamente afectado;
- que el interés de la profesión cuya defensa se encarga al sindicato por la ley de 1884 no se traduce en un derecho de acción judicial, sino más bien en una misión de documentación y de información;

— que solamente las obreras afectadas tienen la capacidad de actuar judicialmente y, como no lo hacen, no hay ningún interés por parte del sindicato, salvo admitir que el sindicato representa esos intereses individuales, lo que contradice, según el juez, la máxima de que *en Francia nadie pleitea por procurador*\*.

En resumidas cuentas, esta sentencia pone de manifiesto un punto problemático de la legislación laboral en el ámbito de los acuerdos colectivos: el de la capacidad de los sindicatos de promover una acción judicial en un contexto en el que muchas veces la huelga precede a la organización de un sindicato. Deja en suspenso la cuestión del valor de los acuerdos de fin de huelga para los contratos individuales de trabajo, dado que los individuos afectados no se han manifestado.

Se puede deducir una respuesta a esta pregunta de la práctica de la Magistratura de Trabajo, que consiste en tomar los acuerdos colectivos como el indicador más o menos pertinente de los “usos” profesionales. La Magistratura de Trabajo puede así referirse a tales usos para resolver los litigios que se le someten. Pero durante la segunda mitad del siglo XIX la integración del sistema jurisdiccional bajo el control del Tribunal Supremo y por el desarrollo de las vías de apelación o de las demandas de reconvención delante de los tribunales de comercio sacude esta práctica judicial. En 1903, la huelga de la Magistratura de Trabajo de París abre una crisis importante en la institución y pone de manifiesto el problema que plantea la casación frecuente de las sentencias de la Magistratura de Trabajo sobre la cuestión del plazo de despido. La cuestión es saber si las estipulaciones contractuales explícitamente formuladas en un contrato de trabajo previo a la contratación del asalariado o integradas a través del reglamento del taller superan a los usos profesionales. Respondiendo positivamente en el ámbito del plazo de despido, el Tribunal Supre-

\* Conforme al derecho francés, varias personas que actúan conjuntamente pueden habilitar a una de ellas para actuar en su nombre, pero deben ser citadas específicamente, de acuerdo con el principio según el cual *nadie pleitea por procurador*: un grupo de personas desprovisto de personalidad jurídica no puede comparecer ante el tribunal como tal. Cada miembro del grupo es parte del procedimiento. Las sociedades cuya personalidad jurídica no está reconocida no pueden apelar. En principio, cada miembro de la sociedad debe comparecer en el proceso, aun cuando se haya designado un representante común. La cuestión de saber si cada uno de los miembros del grupo debe pagar una contribución no es relevante en Francia, dado que las instrucciones ante las jurisdicciones judiciales o administrativas no dan lugar al pago de ninguna contribución [N. de la T.].



mo reduce el alcance de los usos. Sacude de esta forma el alcance de los acuerdos de fin de huelga, admitiendo la posibilidad de que los individuos deroguen el acuerdo libremente.

Poniendo entre paréntesis el primer problema (el de la capacidad sindical de promover acciones judiciales), reservado para otros proyectos de ley, y preocupándose por el segundo (el del alcance de los acuerdos colectivos frente a los contratos individuales de trabajo), los juristas de la Sociedad de Estudios Legislativos consiguen elaborar un proyecto de ley que será la matriz de la ley de 1919 sobre el convenio colectivo<sup>23</sup>. El convenio colectivo es un contrato firmado por una colectividad que no es necesariamente un sindicato, sino que también puede coger la forma voluntariamente abierta del "agrupamiento". Quedando establecido<sup>24</sup> que unos obreros dieron mandato a unos negociadores, el convenio colectivo se impone como una referencia obligatoria para la ejecución de sus contratos superando las eventuales estipulaciones contrarias que podrían haber figurado en él. El sindicato se entiende en esta ley como una forma de mandato a los negociadores por parte de los sindicatos. Para satisfacer a los defensores del individualismo jurídico, se facilita a los obreros y a los empresarios implicados un plazo de reflexión de unos días justo después de la firma del acuerdo. En resumen, esta ley destaca que la clasificación de los trabajadores se ha dejado de lado en la medida en que:

- las formas de remuneración establecidas por los convenios colectivos son de naturaleza variable;
- los convenios colectivos tienen como objeto otros aspectos, como el plazo de despido o los horarios de trabajo.

#### *Algunas aclaraciones acerca de la jurisprudencia sobre las clasificaciones*

Si la elaboración de una ley sobre el convenio colectivo responde a la preocupación de contrarrestar la potencia patronal con la de las colectividades obreras, también se inscribe dentro de la reflexividad ju-

<sup>23</sup> Sobre los debates de la Sociedad de Estudios Legislativos, abordados en el marco de un proyecto más amplio sobre el contrato de trabajo y que he sacado del olvido a principios de los años noventa en mi tesis, cf. *Naissance...*, *op. cit.*

<sup>24</sup> La cuestión del establecimiento de la prueba es voluntariamente confiada a los tribunales.

ridica propia del régimen republicano. Las movilizaciones colectivas no consisten simplemente en una gran agitación que pretende arrancar al Estado disposiciones legislativas susceptibles de volver a traer la calma. Sin duda alguna, las grandes movilizaciones obreras que se desarrollan a partir del año 1906 alrededor, entre otras cosas, de la jornada de ocho horas o las movilizaciones del final del primer conflicto mundial juegan un papel de acelerador en la adopción de los proyectos de ley. Contribuyen a modificar las prioridades de la agenda legislativa. Por tanto, los elementos constitutivos de esa agenda son el fruto de un trabajo de larga duración que implica una reconsideración del funcionamiento del derecho ya producido. La jurisprudencia sobre el contrato colectivo agrupada en las tesis de derecho y movilizadas por los juristas<sup>25</sup> y luego por los parlamentarios<sup>26</sup> permite ver una selección de decisiones jurídicas que solucionan litigios anclados en situaciones productivas, "mundos de producción"<sup>27</sup> heterogéneos. Traduce una influencia de las movilizaciones colectivas de importancia media, muchas veces provinciales, circunscritas a un territorio y a una profesión, que aunque más discreta y menos directa que los grandes movimientos de alcance nacional, pesa sin embargo sobre la reflexión legislativa.

El corpus de decisiones así constituido<sup>28</sup> se caracteriza en primer lugar por la casi ausencia de sectores como el del libro o de la mina, donde la sindicalización asegura una práctica regular de la negociación colectiva. Poca cosa entonces sobre los universos en los cuales las lógicas de oficio se conjugan frecuentemente con la aplicación de tarifas que indican el precio por piezas que son de la competencia de cada oficio. Ese corpus se caracteriza también por la ausencia manifiesta de grandes industrias, como las de la química y de la siderurgia. También indicios como el gran arbitraje Waldeck-Rousseau del Creusot en 1899 permiten pensar que las huelgas y los acuerdos colectivos existían también en esos sectores. Sin embargo, el vigor de los movimientos de huelga conduce a la hipótesis de la existencia de una fuerte presión patronal que se traduce por el desarrollo de reglamentos interiores cada vez más detallados, como sugiere Gérard

<sup>25</sup> Durante los debates de la Sociedad de Estudios Legislativos de 1904 hasta 1908.

<sup>26</sup> La jurisprudencia discutida por los juristas representa una parte sustancial del informe presentado en 1912 por Arthur Groussier en nombre de la Comisión del Trabajo del Parlamento; cf. Claude Didry, *Naissance...*, *op. cit.*

<sup>27</sup> En el sentido que le dan Robert Salais y Michael Storper en *Les mondes de production, enquête sur l'identité économique de la France*, París, Éd. de L'EHESS, 1993.

<sup>28</sup> En total, 45 decisiones que corresponden a 29 casos.



Noiriel<sup>29</sup> para el caso de Pompey. Si una clasificación de los puestos se desarrolla en esos sectores, es bajo el impulso de la autoridad patronal.

En el seno del corpus mismo, la clasificación necesaria para el establecimiento de una tabla de remuneraciones mínimas es susceptible de cobrar diversas formas. Sin entrar en detalles, la fuerte polarización entre los distritos industriales y los servicios públicos locales coincide con dos grandes formas de clasificación. Para los primeros prevalecen las tarifas por piezas, donde se ponen en correspondencia precios y descripciones de los productos. Para los otros, prevalecen las categorías de personal, retomadas de la organización de las empresas concesionarias.

La tarifa permite asegurar una referencia común para la producción de bienes dentro de una diversidad de configuraciones productivas, del taller familiar a la fábrica. Un caso ejemplar es el de la sentencia del Tribunal Civil de Cholet en 1897. Resuelve un litigio oponiendo "los sindicatos de la sección de Cholet" (*Dalloz Périodique*, 1903) a un fabricante. Esos sindicatos reprochan a este último no aplicar íntegramente una "tarifa válida para un año y aplicable a partir del 21 de septiembre de 1896, firmada por los fabricantes de la región industrial de Cholet y entre otros por Allereau" (*Dalloz Périodique*, 1903, segunda parte, p. 26). Según esta tarifa, de hecho, "el precio de los pañuelos mezclados\* tejidos a mano ha subido en un 8%".

Esta tarifa estipula también que "se ha precisado que para los artículos que se hacen tanto con tejido mecánico como con tejido a mano la subida de los modos del tejido mecánico será proporcional en tanto por ciento a la del tejido a mano" (*ibid.*). Los sindicatos demandantes reprochan precisamente a Allereau no aplicar el aumento previsto para el trabajo mecánico. Fuera de la diversidad de condiciones de producción, el establecimiento y la defensa de la tarifa se enfrentan a un doble obstáculo: por una parte, la integración de productos nuevos en las tarifas; por otra, la determinación de la remuneración entregada a los obreros empleados por los trabajadores a destajo.

En los servicios públicos locales, el acuerdo colectivo retoma las categorías de personal establecidas por el reglamento interior, para determinar las remuneraciones mínimas a partir de un horario común. El envite primero aquí es establecer una relación de fuerzas con

<sup>29</sup> En «Espaces de production et luttes sociales: l'exemple des usines sidérurgiques lorraines (1880-1930)», *Le Mouvement Social*, 1983, núm. 125, pp. 25-26.

\* Pañuelos hechos de tela en los que la trama es de lino y la urdimbre de algodón [N. de la T.].

la dirección para sustraer tanto como se puede las condiciones laborales del arbitrio de esta.

Sin embargo, además de las condiciones de remuneración, los acuerdos colectivos incluyen frecuentemente otros elementos que tienen poco que ver con la clasificación de los trabajadores o de sus productos. Así, los acuerdos colectivos resueltos en la viticultura del Midi apuntan principalmente a la prohibición de emplear mano de obra inmigrante para los grandes propietarios.

### El soldado trabajador: la clasificación sale al encuentro del convenio colectivo

Como acabamos de ver, el convenio colectivo es el producto de una reflexión entablada a partir de problemas planteados en términos del derecho de la Belle Époque y no deja espacio a la cuestión de la clasificación de los trabajadores. Ateniéndonos a la jurisprudencia, estamos obligados a constatar la diversidad de las escalas salariales entre salario a destajo y, pese a su carácter facultativo, clasificaciones por oficios y nomenclaturas burocráticas. De hecho podemos imaginar perfectamente acuerdos colectivos sin tablas de clasificación, que se refieren a un aumento salarial general, a horarios laborales o a las condiciones de ruptura y al plazo de despido para los contratos individuales de trabajo. La Primera Guerra Mundial constituye un giro en la medida en que conduce a las autoridades públicas a tomar conciencia rápidamente de la necesidad de organizar las actividades económicas a nivel internacional para asegurar el abastecimiento regular y duradero del frente<sup>30</sup>. En ese contexto, las categorías laborales usuales de los especialistas y de los peones adquieren una nueva significación: determinan entonces la afectación de los hombres en función de consideraciones sobre la eficiencia de la organización de conjunto. La clasificación responde entonces a la desorganización inicial de las actividades productivas que resulta de la movilización del ejército y precede la disposición de los

<sup>30</sup> La Primera Guerra Mundial constituye un momento clave en la "nacionalización" de las economías francesa y alemana, entendida como la orientación hacia el abastecimiento de un mercado protegido a nivel nacional, como lo muestran Bénédicte Zimmerman, Claude Didry y Peter Wagner (eds.) en *Le travail et la Nation, histoire croisée de la France et de l'Allemagne*, París, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, 1999.



procedimientos que determinan las condiciones de trabajo, en una situación de suspensión del derecho de huelga.

*Las categorías de la movilización general: el parado, el especialista y el no especialista*

El primer efecto de la guerra es, en agosto del año 1914, una desorganización económica debida a la salida de una buena parte de la mano de obra masculina para servir en el ejército. Paradójicamente, esta salida lleva a un crecimiento del paro, resultante del cierre de numerosos establecimientos para un periodo que se estima en ese momento corto. Según Oualid y Picquenard<sup>31</sup>, el paro afecta a dos millones de trabajadores y lleva al Estado a proponer soluciones que todavía estaban en fase de esbozo, con la creación de un Fondo Nacional del Paro el 20 de agosto del 1914 y de una Oficina Central de Colocación de los Parados y de los Refugiados el 26 de octubre del mismo año. La guerra aparece así como un acontecimiento decisivo en el proceso de "invención del paro"<sup>32</sup>.

El problema del abastecimiento del frente en el marco de una guerra larga (por lo cual se habló de "guerra de municiones") se considera a partir de la segunda quincena de septiembre por el ministro de la Guerra, Alexandre Millerand, quien "reúne, en Burdeos, a los representantes de las grandes compañías del ferrocarril y de las principales fábricas metalúrgicas y pone en marcha con ellos un amplio plan de utilización de la capacidad industrial del país. Con este fin, distribuye los establecimientos en 12 grupos en los cuales se nombra un jefe de grupo encargado de repartir el acero en su grupo, de distribuir los pedidos y coordinar su ejecución; de buscar los recursos industriales en cada región, con el objetivo de utilizar a los pequeños industriales individualmente o por grupos y obtener del personal y de las herramientas de cada región un rendimiento máximo".

*Las dos principales cuestiones que se examinan son las del material y la de los especialistas*<sup>33</sup>. Esa iniciativa inaugura un periodo de repatriación masiva de los obreros movilizados para el frente, para destinarlos a las

<sup>31</sup> Salaires et tarifs, conventions collectives et grèves, la politique du Ministère de l'Armement et du Ministère du Travail, Dotation de la Fondation Carnegie, 1928.

<sup>32</sup> Retomando el título del libro de Robert Salais, Nicolas Baverez y Bénédicte Reynaud, *L'invention du chômage*, París, PUF, 1986.

<sup>33</sup> William Oualid y Charles Picquenard, *Salaires et tarifs...*, op. cit., p. 48.

fábricas de armamento. Se busca a los obreros de la categoría "especialistas" y se pide su vuelta lo más rápidamente posible a pesar de no tener medios para identificarles. Como son demasiado móviles para ser censados por los empresarios, se da la orden de organizar la vuelta de los obreros "torneros y ajustadores que hayan declarado haber trabajado en la región parisina, o señalados como tales"<sup>34</sup>. De ahí resulta un número de retornos importante que tiende a dejar el frente despoblado. Frente a esa situación, el Ministerio de la Guerra empieza a establecer criterios para separar a los verdaderos especialistas de los falsos por medio de circulares a partir de enero-febrero de 1915.

Es en ese contexto de tanteo sobre el alistamiento de los hombres en el frente o en la fábrica en el que la circular del 24 de enero de 1915 asienta las bases de una clasificación duradera de la mano de obra alrededor de la categoría crucial del especialista: "Los obreros movilizados parecen poder ser fácilmente clasificados en tres categorías:

1. Obreros especializados, utilizados como tales.
2. Obreros que no ejercen ninguna profesión relacionada con los trabajos de los que se encargan y que son manifestamente inútiles en los talleres.
3. Obreros que, aunque no especialistas, han adquirido cierta habilidad desde su llegada a la fábrica y prestan servicio ocupando un empleo que sólo exige un aprendizaje de unos días.

Los primeros tienen que ser mantenidos.

[...] Los segundos deben ser enviados sin plazo a los almacenes.

Los últimos son los más numerosos. Entre ellos se incluyen mayoritariamente los obreros empleados en las diversas operaciones de torneado de obuses que, por ser confeccionados en serie en máquinas-herramientas convenientemente emparejadas, sólo necesitan una proporción limitada de obreros profesionales para reglar los tornos y efectuar las operaciones más delicadas. Los otros son 'peones de máquinas' \* y no profesionales propiamente dichos. Es inadmisibles conservar en esos empleos a jóvenes militares activos y aptos para el frente.

[...] La sustitución sólo podrá ser progresiva, porque conviene no disminuir el rendimiento de las fábricas"<sup>35</sup>. La categoría intermedia de "peo-

<sup>34</sup> William Oualid y Charles Picquenard, *Salaires et tarifs...*, op. cit., p. 49.

\* En Francia, el "peón de máquina" (*manoeuvres sur machine*) es una categoría profesional distinta de la de "maquinista" (*machiniste*) [N. de la T.].

<sup>35</sup> William Oualid y Charles Picquenard, *Salaires et tarifs...*, op. cit., p. 52.



nes de máquina” empieza a ser un foco de atención cada vez más importante, a medida que dura la guerra, que se precisa el censo de los especialistas y que se organiza la sustitución de hombres aptos para el servicio por mujeres, adolescentes y viejos.

Justo después de la creación del Subsecretariado de Estado de la Artillería y de las Municiones en mayo del 1915, los debates sobre la ley Dalbiez recogen la preocupación por la productividad y en general por el “rendimiento”, considerado en la escala nacional del esfuerzo de guerra, y la de volver a mandar al frente a los *emboscados*\*. Esta ley, promulgada el 17 de agosto de 1915, organiza la sustitución de los hombres válidos para mandarles al frente y apunta en un primer momento, al menos según parece, a limitar el margen de acción del ministro de la Guerra, sospechoso de dejar vacío el frente a través de su acción a favor de la industria de guerra<sup>36</sup>. No innova en relación con la circular de enero, excepto en su preocupación represiva de volver a mandar a los hombres “no profesionales” al frente y sustituirles por mujeres, jóvenes y ancianos. Ese aspecto represivo se atempera con la creación, a propuesta del diputado Durafour, de comisiones compuestas de empresarios y obreros, en igual número, y presididas por un representante del Ministerio de la Guerra (artículo 6). Según Oualid y Picquenard, ese aspecto represivo se ve progresivamente relegado a un segundo plano, para dar paso a una preocupación por el rendimiento más atenta a la edad de los obreros y a su posible reenvío al frente.

### ¿Una política de las capacidades?

La preocupación por el rendimiento tiende a convertirse en predominante durante los primeros años de la guerra, en una perspectiva de ajuste entre un rendimiento productivo para alimentar el frente y un rendimiento “destrutivo” proveniente de la acción de las tropas y de su uso de los equipamientos en el frente. El elemento primero del estatuto de “movilizado industrial” que se determina en la ley

\* El término *embusqué* (literalmente, “emboscado”) hace alusión a los soldados apartados de la línea del frente; en este caso, el contexto invita a suponer que en ese apartamiento predominan la picaresca del recluta y el engaño [N. de la T.]

<sup>36</sup> William Oualid y Charles Picquenard sugieren una “desconfianza” con respecto al ministro que va desapareciendo con el tiempo y con la puesta en marcha de la ley, en *Salaires et tarifs...*, op. cit., p. 145.

Dalbiez, al contrario de la preocupación primaria de “desalojar a los *emboscados*”, empieza a limitar la remuneración a un sueldo militar que mantenga al obrero en el cuartel para dejarle en condiciones que le permitan asumir el sustento de su familia. El informe del senador Chéron sobre la ley precisa así: “Todos los representantes de las organizaciones patronales y de las organizaciones obreras que hemos escuchado: *Creusot, el comité de las Forjas, el comité de las Hullerías, los secretarios de los sindicatos del metal, han sido unánimes pidiéndonos no perjudicar los salarios, y esto en el interés mismo de una producción que crece sin cesar*”<sup>37</sup>. En esa perspectiva, como subrayan Oualid y Picquenard (*ibid.*), “la influencia de las teorías productivistas progresa”. Sin embargo, el productivismo en cuestión está guiado por la preocupación de mantener las condiciones laborales regulares. Por eso, Albert Thomas se basa en los decretos de agosto 1899 que determinan las condiciones laborales impuestas a las empresas contratistas de mercados públicos. En un primer momento, es a los controladores del empleo de la mano de obra a quienes les toca la tarea de constatar esas condiciones en relación, primero, con los acuerdos colectivos que existen y, en su ausencia, en relación con las prácticas que conocen. En un segundo momento y en respuesta a los movimientos de huelga en la región parisina a final de 1916, un acta excepcional del Ministerio del Armamento, una “decisión” del 16 de enero de 1917, establece una tarifa mínima aplicable a las “principales categorías de obreros de la industria de municiones”<sup>38</sup>.

Esta decisión se construye alrededor de dos grandes categorías obreras: los profesionales y los no profesionales, en las cuales se integran los diferentes oficios. Así hecho, ratifica la terminología proveniente de los primeros momentos del conflicto cruzándola con una forma específica de salario inspirada por las teorías de Rowan<sup>39</sup> para reforzar la motivación obrera. A esta decisión se añade un decreto del 17, el día siguiente, que organiza un procedimiento obligatorio de conciliación y de arbitraje ante los comités mixtos organizados a nivel regional. Esos comités, entre ellos la famosa comisión mixta de La Seine, se ven encargados de poner en marcha y resolver los litigios que podía causar esa decisión. Un primer conjunto de problemas está

<sup>37</sup> Informe Chéron, citado por Oualid y Picquenard, *Salaires et tarifs...*, op. cit., p. 145.

<sup>38</sup> William Oualid y Charles Picquenard, *Salaires et tarifs...*, op. cit., p. 187.

<sup>39</sup> Combinando una remuneración del tiempo de presencia a primas por superación de objetivo.



ligado a la adaptación de los salarios a la evolución del coste de la vida, presentado por Oualid y Picquenard como la causa principal de las huelgas obreras y conducente a una modulación de la indemnización por la carestía de la vida. Un segundo conjunto de problemas tiene que ver con la puesta en equivalencia del sistema de remuneración presentado en la decisión con otras formas de remuneración, muchas veces más sumariamente a destajo.

En resumen, se liberan en la Francia en guerra las premisas de una forma de Estado del bienestar que actúan en un sentido de justicia social y apuntan, simultáneamente, a establecer y reforzar las *capacidades*<sup>40</sup> de los individuos reclutados en las industrias de armamento: la justicia social se entiende como condición de la eficiencia económica. Esas capacidades son inicialmente evaluadas por los representantes del Estado, con vistas a desarrollar el esfuerzo de guerra: esa actividad de evaluación toma como punto de referencia el “especialista” (o también el “profesional”) y entre esta categoría obrera y la del peón se coloca una categoría intermedia, la del obrero que se ha adaptado al trabajo industrial ligado a las máquinas. La denominación de “obrero especializado” emerge así progresivamente de las sentencias dictadas por las diferentes comisiones mixtas, particularmente a partir del 16 de enero de 1917: la sentencia del 20 de septiembre de 1917, completada por una circular ministerial del 13 de noviembre de 1917, presenta, según Henri Barrau, una definición de la “obrero especializada”<sup>41</sup>. Los convenios regionales de la metalurgia firmados en 1919 en la prolongación del convenio nacional del 24 de mayo (que trata de la jornada de 8 horas) hacen aparecer tablas salariales en tres categorías: profesional, peón especializado y peón.

<sup>40</sup> La noción de capacidad corresponde a los diferentes elementos que constituyen la “perspectiva de la libertad” que hay que considerar para analizar la actividad de una persona, según Amartya Sen en *Un nouveau modèle économique, développement, justice, liberté*, París, Odile Jacob, 2003. Para Amartya Sen, la libertad no se reduce a un valor absoluto, sino que empieza por el derecho a la subsistencia, en el orden de los derechos fundamentales, y se prolonga en las libertades instrumentales que constituyen las oportunidades económicas, los derechos políticos y cívicos, la educación (como apertura a “oportunidades sociales”), las garantías de transparencia y de seguridad protectora (p. 59). Amartya Sen subraya el papel de las políticas sociales en el desarrollo de la calidad de vida y en un alargamiento de la esperanza de vida, independientemente de las posibilidades de crecimiento que esas políticas pueden aportar. Examina el caso de Gran Bretaña durante las dos guerras mundiales (p. 75). A eso se añade, en el caso de la organización de una economía de guerra, la preocupación por el rendimiento de los trabajadores.

<sup>41</sup> Henri Barrau, *Histoire de la convention collective nationale de la métallurgie*, París, Fédération des Travailleurs de la Métallurgie-CGT, 1976, p. 22.

## El Frente Popular como gran clasificación<sup>42</sup>

En la organización de una economía de guerra aparecen dos grandes tipos de problemas: por una parte, el problema de la búsqueda de una eficacia productiva a partir de la focalización sobre el rendimiento; por otra, el del mantenimiento del nivel de vida de los trabajadores en una economía que descubre la subida de los precios. La acción del Ministerio del Armamento, en un primer momento, y luego la negociación de convenios colectivos al final de la Primera Guerra Mundial tratan de responder a esos dos grandes tipos de problemas. Conducen a una determinación de los salarios que de alguna forma establece la fisonomía de los convenios colectivos alrededor de una tabla de clasificación concebida como una tabla con doble entrada: las líneas representan las *categorías profesionales* tal como se desprenden del procedimiento de afectación de los obreros en las industrias de armamento, y las columnas son los elementos que constituyen la remuneración, según la decisión del 16 de enero del 1917, con el salario de *afilado*<sup>43</sup>, las primas<sup>44</sup> y la indemnización por la carestía de la vida en función del “coste de la vida” establecido para cada región. Al mismo tiempo, la adopción de la ley del 25 de marzo 1919 constituye un retorno del Senado al proyecto adoptado por el Parlamento en 1913, a pesar del intento del ponente, el senador Paul Strauss, también presidente de la comisión mixta de La Seine, de avanzar un proyecto que previera un sistema de extensión de los convenios al conjunto de trabajadores de los sectores interesados por el convenio. Esta nueva institución permite al Ministerio del Armamento prolongar su política en unos acuerdos que determinan las condiciones de trabajo en tiempos de paz<sup>45</sup>.

<sup>42</sup> Esta parte se ha sacado de Claude Didry, Laure Machu y Michel Margairaz, *Action publique et convention collective sous le Front Populaire: une parenthèse républicaine dans les années 1930*, informe para el Ministerio del Empleo, París, 2000.

<sup>43</sup> Según W. Oualid y C. Picquenard, *Salaires et tarifs...*, *op. cit.*, p. 99, nota 2, “el origen de esta expresión muchas veces empleada en la región parisina es bastante impreciso. Algunos ven en ello el salario debido al obrero durante el tiempo necesario para *afilarse*, es decir para formarle en el trabajo especial que le ha sido asignado. Otros consideran que corresponde al tiempo durante el cual el obrero afila sus herramientas, lo que significa que su presencia no es del todo directamente productiva”.

<sup>44</sup> Esta estructura de remuneración se inspira en el sistema Rowan.

<sup>45</sup> Cf. Claude Didry, *Naissance...*, *op. cit.*



Durante el periodo de entreguerras, el convenio colectivo se toma en una reflexión más general sobre la racionalización impulsada entre otros por el empresariado y la CGT. Con la creación del Consejo Nacional Económico en 1925, la cuestión de la clasificación de los trabajadores se vuelve secundaria en la medida en que el convenio colectivo se entiende como un instrumento de redistribución de las ganancias de productividad y los debates no abordan la cuestión de la clasificación, dejada a la libre apreciación de los actores sobre el terreno. Más profundamente, la cuestión de la clasificación tiende a aparecer en las empresas según las formas que cobra la racionalización en el marco de los reglamentos internos. La racionalización se presenta de hecho como una ideología general susceptible de hecho de cobrar diversas formas, en función sobre todo de los sectores productivos. Aimée Moutet sugiere que en ciertos casos la racionalización corresponde a una mecanización que permite una intensificación de la producción por trabajador de clasificación constante y, en otros, corresponde a una organización del trabajo basada en la búsqueda de una incitación de los trabajadores a intensificar su actividad<sup>46</sup>.

La crisis económica de los años treinta transforma entonces la percepción de la racionalización, efecto, por una parte, del crecimiento del paro y, por otra, de un incremento de la autoridad jerárquica en las empresas. Es en ese contexto que las cuestiones de clasificación recobran una actualidad importante, particularmente aguda en las industrias ligadas al rearmamento que empieza a partir de 1933-1934. Así, la huelga de Saint-Chamond en la factoría de las Forjas de la Marine y de Homécourt en noviembre del 1935 aparece como una experiencia piloto para aclarar las tensiones y la movilización obrera suscitadas por la reactivación de los métodos de producción y de remuneración suspendidos justo después de la guerra<sup>47</sup>. También pone en evidencia la contestación de la autoridad jerárquica y la voluntad obrera y sindical de limitar el peso de las primas en el salario. Fija, en ciertos aspectos, la táctica adoptada luego en las otras empresas de armamento y, por extensión, a nivel nacional, encadenando huelga con ocupación seguida por una negociación de un acuerdo colectivo.

<sup>46</sup> Aimée Moutet Aimée, *Les logiques de l'entreprise...*, op. cit.

<sup>47</sup> Cf. Claude Didry y Robert Salais, «Troubles sur les produits d'Etat et écriture des conventions collectives», en Jacob Annie y Vérin Hélène, *L'inscription sociale du marché*, París, L'Harmattan, 1993, pp. 110-134.

Las huelgas de mayo-junio de 1936 introducen a partir de las fábricas ocupadas un nivel suplementario, el nivel de ramo. Conducen entonces a la elaboración de un nuevo tipo de convenio susceptible de ser extendido por decreto al conjunto de los trabajadores de un ramo, que, para ello, deben responder a las condiciones fijadas por la ley del 24 de junio de 1936. Esta ley no suprime la ley del 24 de marzo de 1919, pero la transforma dejando de lado los convenios colectivos firmados en ausencia de los sindicatos y la completa definiendo una nueva categoría de convenios: los convenios susceptibles de ser, por decreto del Ministerio de Trabajo, generalizados al conjunto de personas que pertenecen a los ámbitos cubiertos por los convenios<sup>48</sup>. Para entrar en esa categoría, un convenio debe cubrir un sector en una región definida por el acuerdo. Además, "debe [...] contener disposiciones en referencia entre otras cosas a: 1) la libertad sindical y la libertad de opinión de los trabajadores; 2) la instauración de delegados en los establecimientos que cuentan con más de diez personas en su seno, elegidos por el personal y autorizados para presentar a la dirección reclamaciones individuales directamente no satisfechas y relativas a la aplicación de las tarifas, de los salarios, del código laboral y otras leyes y reglamentos referidos a la protección obrera, la higiene y la seguridad; 3) los salarios mínimos por categoría y por región; 4) el plazo de despido; 5) la organización del aprendizaje" (art. 31 vc, subrayado por el autor). También tiene que ser sometido al control del Ministerio de Trabajo y al Consejo Nacional Económico, para establecer que el convenio haya sido firmado por organizaciones profesionales representativas y que cubra las materias fijadas por la ley. Para ser entendido, un convenio colectivo debe entonces tratar al menos los cinco puntos enunciados por la ley. Los negociadores son los que tienen que darle un espacio más o menos importante en función de sus preocupaciones y, eventualmente, abordar otras cuestiones. En ese marco, el corpus formado por los convenios extendidos en 1937 permite aclarar cuál es el papel de las "categorías" evocadas por la ley en la determinación de los salarios. Un análisis léxico de esos convenios permite así poner en evidencia el peso de los desarrollos efectuados alrededor de la clasificación e identificar los convenios más avanzados en esta vía.

<sup>48</sup> Claude Didry, «La nouvelle jeunesse des conventions collectives: la loi du 24 juin 1936», en J. P. Le Crom (ed.), *Deux siècles de droit du travail*, París, Editions de l'Atelier, pp. 129-141.



### La clasificación en 1937 en los convenios extendidos

Para dar cuenta de los diferentes temas tratados en ese corpus, hemos utilizado el software Alceste, un software de análisis léxico. El análisis se ha aplicado al texto de los convenios, del cual han sido restados los pasajes referidos a la libertad sindical y a los modos de elección de los delegados del personal retomados *in extenso* del acuerdo de Matignon. El software ha procedido a un agrupamiento de frases en clases, en función de la proximidad de su vocabulario. Cada clase se caracteriza así por el conjunto de palabras presentes en las frases que la constituyen: para designar una clase o un grupo de clases cercanos, hablaremos de "universo léxico". En resumen, aparecen tres tipos de convenio colectivo. La cuestión de la cualificación profesional y de las categorías obreras tiene en ello una importancia variable. Así, en un primer modelo, la conciliación y el arbitraje están fuertemente asociados al ajuste de los salarios al coste de la vida. Esas cuestiones ocupan un espacio central en los convenios que prolongan una práctica de la negociación colectiva que depende, en algunos sectores, de la tradición corporativista. Dependiendo de la tradición, la actividad profesional no es objeto de una descripción en profundidad. Los otros dos modelos puestos en evidencia por la clasificación léxica sacan a la luz la relación ambigua entre convenio colectivo y racionalización (véase tabla 1).

#### 1. El modelo de la tradición corporativista

Los problemas que se refieren al ajuste del poder adquisitivo de los salarios y a la conciliación se encuentran en los convenios dirigidos a sectores marcados por una tradición de negociación colectiva. Así, el convenio colectivo de artes gráficas se presenta como un acuerdo-marco que organiza las negociaciones a nivel de las ciudades, en función del coste de la vida. Numerosos convenios regionales de la construcción también están ligados a ese modelo. Propongo hacer la hipótesis de que el conocimiento de la actividad económica es suficientemente estable para que no tenga que ser explicitada. Esos convenios se concentran así sobre cuestiones que afectarán después, durante el año 1937, al conjunto de los convenios colectivos producto de las huelgas de 1936. Esas cuestiones dan frecuentemente lugar a numerosas negociaciones posteriores a la firma de los convenios cuyo resultado se ha ido integrando bajo la forma de disposiciones adicio-

TABLA 1. Presentación de tres modelos de movilización del convenio colectivo

Modelo de acción	Registro de los convenios presentes en el corpus	Condiciones de la negociación	Naturaleza del producto	Concepción del trabajo	Horizonte económico
MODELO 1: La tradición corporativista	Ajuste del poder adquisitivo de los salarios al coste de la vida	Apertura de las negociaciones en otoño de 1936, después de la primera ola de huelgas	Estabilizada	Especialización	Continuidad de la actividad
MODELO 2: El productivismo	El rendimiento como fundamento del salario	Papel continuista en la estrategia de huelga	Productos de masa estandarizados	Mantener su puesto	Reducción de los efectivos, mecanización del trabajo
MODELO 3: El control obrero	Clasificación como crítica de la racionalización	Papel piloto en la estrategia de huelga con ocupación de fábricas	Innovación constante del producto	Especialización de los individuos entendida como <i>saber hacer</i> incorporado	Desarrollo por aprendizaje

nales, incluso durante el examen de los convenios por el Consejo Nacional Económico a lo largo del año 1937.

#### 2. El modelo productivista

Un segundo modelo, fuertemente asociado a la industria del textil, corresponde a la búsqueda de una relación entre los salarios y el rendimiento del trabajo. En ese contexto, el trabajo se ve como la realización de productos que de alguna forma ya están dados, y para los cuales es posible evaluar el rendimiento del trabajador *a priori*, antes de comenzar la producción. El convenio de la industria algodonera normanda es un ejemplo típico de este modelo. Se pone el acento en



el rendimiento desde el segundo artículo del convenio, que proclama: "Los delegados de los sindicatos obreros declaran que sus esfuerzos tenderán a que todos los trabajadores se apliquen en mantener el ritmo de su producción con el objetivo de que los precios de las mercancías entregadas al consumo puedan ser lo más moderados posible, evitando así provocar un aumento excesivo del coste de la existencia". Volvemos a ver aquí, en el seno mismo de un convenio, una concepción de la vida económica cercana a la del *planismo*\* que mantenía la CGT durante los años veinte y principios de los años treinta, basado en una articulación entre la racionalización productiva y el crecimiento del poder adquisitivo de los trabajadores. La clasificación profesional y las categorías obreras no se discuten allí y ocupan de hecho en el conjunto del convenio un espacio reducido a su simple utilidad funcional, fijar una jerarquía salarial.

### 3. El modelo del "control obrero"

La cuestión de la clasificación profesional, con la preocupación principal de dividir los oficios en dos grandes categorías, la del obrero cualificado y la del obrero especializado, ocupa un lugar central en el tercer modelo. El convenio de la metalurgia de la región de Saint-Étienne presenta la figura más acabada de ese modelo: se basa en un trabajo de explicitación de las cualificaciones obreras, coherentes con una forma de "control obrero"<sup>49</sup> en la empresa. Los textos legales sobre las cualificaciones obreras seguramente no valen aquí por sí solos. Testimonia acerca de una actividad crítica más profunda de la organización del trabajo, basada en un conocimiento profesional que hace difícil, hasta imposible, para los empleadores asumir la carga completa de la organización de la producción. También apunta a un trabajo sindical preliminar muy importante en el seno de las empresas, que desemboca en cuadernos de reivindicaciones. En ese marco, el convenio colectivo sirve de punto de apoyo a una actividad permanente de reclasificación de los trabajadores y anuncia en ciertos aspectos la constitución de instancias representativas del per-

\* El *planismo*, teoría desarrollada en el periodo de entreguerras por Henry de Man, socialista belga, proponía construir una economía mixta con sectores nacionalizados y otros privados, gestionada por el Estado. La CGT francesa se inspiró en el *planismo* durante los años del Frente Popular.

<sup>49</sup> En el sentido de Gérard Dehove, *Le contrôle ouvrier en France, l'élaboration de sa notion, ses conceptions*, prefacio de René Hubert, París, Librairie du Recueil Sirey, 1937.

sonal a diferentes niveles: en la empresa, con los "comités de fábrica"; pero también en el ramo, con la formación de una comisión mixta en Saint-Étienne<sup>50</sup>.

Ese modelo se funda en un conocimiento del trabajo construido a partir de las capacidades de los trabajadores definidas a escala de ramo. Traduce los límites de un tipo de racionalización basado exclusivamente en la autoridad del empleador: las acciones obreras se fundan así sobre las dificultades que ese tipo de racionalización encuentra en los sectores donde el producto está en constante evolución. Por ejemplo, cuando se trata de responder a pedidos públicos que exigen una alta tecnicidad, como en el caso del armamento. Ese modelo del *control obrero* posee una fuerza de difusión, al menos a nivel territorial, hacia los convenios dirigidos a los empleados, a los técnicos, a los capataces y a los ingenieros, en la medida en que se trata de prolongar la reflexión empezada a nivel obrero sobre las capacidades necesarias para ocupar un puesto.

### *El convenio de la metalurgia de la región de Saint-Étienne como clasificación acabada*

Si el convenio de la metalurgia parisina se ha presentado muchas veces como el modelo de otros convenios, es porque su negociación se emprende en el nivel más elevado del Estado (ministerios de Trabajo y del Aire en particular) desde el principio de las huelgas del mes de mayo de 1936<sup>51</sup>. Presenta el interés de retomar las categorías de obrero cualificado y de obrero especializado. Por lo tanto, la clasificación aparece en primer lugar como una enumeración en la cual la referencia a esas categorías obreras sólo interviene para definir ciertos puestos. De forma sorprendente, aunque ese convenio se ha asociado fuertemente al tema de las categorías y de la clasificación, es otro convenio, el de la metalurgia de la región de Saint-Étienne, el que dedica un espacio amplio a esa cuestión.

<sup>50</sup> Sobre esta comisión mixta durante los años 1937-1939, cf. Michèle Zancarni-Fournel, «Collective agreements in France in the 1930s: products, territories, scales: the Saint-Étienne example», en Noel Whiteside y Roberts Salais, *Governance, Industry and Labour Markets in Britain and France*, Londres y Nueva York, Routledge, pp. 178-192.

<sup>51</sup> Como lo subraya Georges Lefranc en «Juin 36, L'explosion sociale du Front Populaire», París, Julliard, 1936.



El convenio colectivo de las industrias metalúrgicas de los distritos de Saint-Étienne y Montbrison se concluye de forma relativamente tardía en relación con el movimiento de mayo-junio. Interviene sin embargo en una región marcada por una conflictividad a largo plazo. En efecto, le precede una huelga muy importante en las Forjas de la Marine y Homécourt en Saint-Chamond en noviembre de 1935 y una larga serie de huelgas de gran intensidad contra la racionalización en las fábricas del departamento<sup>52</sup>. Pone fin a un conflicto de una intensidad particularmente importante. La elaboración del convenio implica un arbitraje del ministro del Interior, Salengro, para poner de acuerdo a las partes implicadas. Se firma el 12 y el 15 de septiembre de 1936. Da lugar a una sucesión de nueve actas adicionales antes de la publicación en el *Journal Officiel* del decreto de extensión, con fecha del 5 de agosto de 1937. La primera parte del convenio retoma puntos presentes en la ley del 24 de junio de 1936 referidos a la extensión de un convenio colectivo al conjunto de la profesión. En cambio el convenio presta una atención particular a la clasificación de los diferentes oficios de la metalurgia de la región de Saint-Étienne bajo las categorías de obrero profesional y de obrero especializado. Esta clasificación es fruto de un esfuerzo suplementario de negociación que desemboca en un baremo firmado el 15 de septiembre de 1936, cuando la primera parte del convenio se firma el 12. Ese baremo se presenta (*Journal Officiel de la République Française*, 1937, p. 9163) como el producto de una "comisión paritaria":

La comisión paritaria encargada de establecer el contrato colectivo laboral ha fijado en reunión plenaria los salarios mínimos garantizados para las categorías profesionales tipo indicadas a continuación:

	Saint-Étienne y Vallée du Gier	Saint-Martin la Plaine y Vallée de l'Ondaine	Montbrisonnais
Hombres			
1. Peones:			
a) Ordinarios			
b) Adaptados y expuestos a altas temperaturas	3,70	3,59	3,40
	3,95	3,83	3,63

<sup>52</sup> Según Aimée Moutet, *Les logiques de l'entreprise...*, op. cit.

2. Obreros especializados:			
a) De las industrias de la categoría A	4,25	4,12	4,05
b) De las industrias de la categoría B	4,12	4,05	3,95
3. Obreros cualificados:			
a) Profesionales de fabricación			
— De industrias de la categoría A	5	4,85	4,75
— De industrias de la categoría B	4,85	4,75	4,65
b) Profesionales de herramienta y de precisión	5,50	5,35	5,20

NOTA. Las industrias de la categoría A son: acerías y gran metalurgia, construcciones mecánicas, calderería, fundición, etc. Las industrias de la categoría B son: ciclo, pernos, limado, martillería, alambres.

El baremo se reduce así, en primer lugar, a una tabla que determina los salarios mínimos para las categorías generales: testimonia la realización de un objetivo que el convenio de la metalurgia parisina no ha logrado cumplir, el del agrupamiento del conjunto de los puestos en tres categorías. Encontramos en él las tres categorías obreras generales: peón, obrero especializado y obrero cualificado. Para especificar el alcance de esas categorías, la tabla introduce subdivisiones.

La primera subdivisión es la distinción entre peones ordinarios y peones adaptados y expuestos a altas temperaturas, que indica un segundo grado de cualificación a partir del grado base que constituye la posición de "peón ordinario".

Apuntaremos una segunda subdivisión en el seno de la categoría de los obreros cualificados, entre obreros de fabricación y obreros de herramienta y de precisión. Los salarios a la hora muestran que la segunda posición está mejor remunerada que las primeras.

La tercera subdivisión, en el seno de los obreros de fabricación, se produce entre dos grandes tipos de industrias, las industrias de tipo A, que agrupan la industria pesada y la construcción mecánica, y las industrias de tipo B, que agrupan la fabricación de pequeñas piezas metálicas. El lugar de la industria de armas, aunque presente entre la fundición y el ciclo, no se especifica. Los salarios a la hora de la industria de tipo A son superiores a los de la industria de tipo B.



La cuarta subdivisión, más clásica, se establece según las zonas de salario, en función del grado de urbanización, ligadas al coste de la vida, y sin duda heredadas de la Primera Guerra Mundial.

La clasificación no acaba ahí. Sigue con una clasificación de los puestos del conjunto de las industrias consideradas, a partir de las categorías evocadas en la tabla. Tal reclasificación de cada puesto en las grandes categorías que definen el salario permite sin duda limitar los litigios en relación con las reclasificaciones. Le acompañan también modulaciones de salarios presentados en la tabla, según ciertos elementos. Por ejemplo, en la categoría de peones adaptados y expuestos a altas temperaturas de las acerías, "cizalleros y aserradores, la tasa mínima para el aserrador que afila su sierra será elevada a 0,15 francos por hora". Sin embargo, en el conjunto, los diferentes puestos referentes a las diferentes industrias mencionadas en la tabla se relacionan a los salarios mínimos presentados en la misma.

Unas clasificaciones especiales que se refieren a las empresas específicas son añadidas al final de una primera lista: "Los anexos intervendrán entre la dirección de las acerías de Firminy y su personal, para hacer la clasificación de las profesiones de la fabricación de los racores de fundición maleables y las de laminados en frío especiales". Los anexos que siguen mencionan los productos y omiten el nombre de las empresas. El último párrafo de los anexos que exponen esas clasificaciones especiales especifica: "Para las otras profesiones que existen en la fabricación de los racores y no enumeradas aquí abajo, nos referiremos a la clasificación correspondiente a la tabla de fabricación de la gran metalurgia". Un último anexo sobre la "industria de la mecha" tiene la mención "hecho en la alcaldía de Montbrison el 12 de enero de 1937".

Esta reclasificación del conjunto de los puestos en las industrias de la región de Saint Étienne traduce un trabajo importante, que da a los actores económicos (trabajadores, empleadores) una herramienta simple para establecer niveles de salarios mínimos en relación con la rama. Representa una "inversión de forma" importante, para dar consistencia a la noción de rama en las reivindicaciones salariales. Así, el convenio colectivo es para los sindicatos una herramienta de negociación que permite limitar el margen de maniobra de los empresarios en sus empresas, poniéndoles la obligación de dar la prueba del carácter compatible de la clasificación de su empresa o de su factoría, con la tabla salarial establecida en la rama. Cuando la empresa se define por los equipamientos específicos, las inmovilizaciones del capital en unas herramientas elaboradas por productos especiales, la rama se

ha concebido como una familia de trabajos similares por sus capacidades movilizadas.

La construcción de una clasificación por rama, partiendo desde lo más cercano a la actividad efectiva de cada obrero, sirve de palanca crítica a los trabajadores frente a las redistribuciones constantes de clasificación en las empresas, lo que implica la evolución de sus productos, tanto en lo que se refiere a los productos en sí como a los equipamientos que permiten realizarlos. Dicha construcción está relacionada con una de las reivindicaciones de la huelga en la fábrica de Forjas de la Marine y Homécourt de Saint-Chamond en noviembre de 1935, la de la "racionalización". Como hemos visto, tal conflicto se produce en una fábrica marcada por la renovación de actividad que genera el rearmamento empezado a partir de 1934 en Francia.

## Conclusión

El Frente Popular no se limita a la larga lista de los derechos sociales obtenidos por una "explosión social" que podríamos relacionar con una conyuntura política (la ascensión del fascismo) y económica (racionalización y crisis). Es el comienzo de una transformación en la representación y en el conocimiento de la sociedad, más allá de la categoría única de los cuadros, poniendo las bases para una clasificación basada en categorías generales. Es cierto, ese proceso de clasificación es todavía balbuceante y los convenios colectivos provocan la aparición de usos diferentes y de intensidad variable de las categorías de obrero profesional o cualificado y de obrero especializado. Pero con todo, al final, se genera un impulso fuerte en la confluencia de tres instituciones provenientes de las épocas anteriores: el Código Civil, que fija la categoría de obrero como categoría general aplicable a los trabajadores contratados con un contrato de arrendamiento de servicios; el convenio colectivo, tal como se desprende del trabajo jurídico durante los 20 primeros años del siglo xx, y la clasificación de la población en la organización de un esfuerzo de guerra. La puesta en evidencia de una historicidad de las categorías centrales por la sociología y la historia social saca a la luz cierta causalidad que, sin ser totalmente lejana a ella, se distingue del determinismo económico. Esta forma de causalidad está ligada a la acción de un Estado en su momento de aparición, durante diferentes conyunturas, bajo diferentes figuras:



— el Estado constituyente, justo después de la Revolución Francesa, que conduce a la elaboración de los nuevos marcos jurídicos para el conjunto de las actividades sociales a través del Código Civil;

— el Estado soberano, que, a través del parlamentarismo de la República, trabaja en una reorganización constante de esos marcos por medio de nuevas leyes, definiendo y especificando el alcance del convenio colectivo;

— el Estado organizador, que, en el contexto de la Primera Guerra Mundial, lleva a cabo políticas basadas en la incitación y la coacción para maximizar la producción nacional y la disponibilidad de hombres para el frente.

Pero esas diferentes formas de acción del Estado sólo proporcionan una explicación del proceso que empieza a partir de 1936 si lo situamos en su relación con los agentes económicos. En efecto, su eficacia no se limita simplemente al ejercicio directo de una forma de coacción sobre el comportamiento de los agentes. Bajo esas diferentes formas, el Estado establece referencias para la acción económica que los agentes tienen la posibilidad de movilizarlas o no, de atarlas o desatarlas. La causalidad de la acción pública sólo se hace manifiesta si se concibe esa acción no solamente como una *decisión*, sino también como una *producción* de marcos y de referencias que recobran una actualidad y sentido en situaciones económicas a los ojos de los actores mismos. Así, las categorías de obreros profesionales y de obreros cualificados son directamente ligadas al esfuerzo de guerra y tienen relación con un objetivo de racionalización. Encuentran eco en las herramientas de gestión de las cuales se dotan las empresas persiguiendo, durante el periodo de entreguerras, un objetivo análogo. Sin embargo, conviene pensar que su recuperación en los convenios colectivos transforma su alcance para los agentes mismos. Siguiendo a Durkheim y Mauss, permiten ir de una "clasificación de las cosas", bajo la forma de tarifas elaboradas en el seno de los distritos industriales, hacia una "clasificación de los hombres" cuyo alcance con respecto a la racionalización emprendida por las organizaciones empresariales es ambivalente. En algunos casos, se integran en los convenios colectivos que acompañan y reconocen un esfuerzo de productividad cuantificable. En otras, aparecen como las herramientas de un "control obrero" sobre el reacondicionamiento constante del reglamento interior. Asentando puntos de referencias para un reconocimiento de las capacidades de los trabajadores, las clasificaciones impuestas a escala de sector

introducen en todos los casos un contrapeso importante al poder patronal y contribuyen así a mantener la dimensión esencial de la libertad en el trabajo

**Resumen.** «Convenio colectivo y clasificaciones profesionales. Historia de un encuentro: el caso francés»

La difusión de las categorías de obrero profesional y obrero especializado no procede simplemente de una hipotética generalización de los métodos de producción *fordistas*. Es el fruto de factores políticos, jurídicos y sindicales que se cruzan durante las huelgas del Frente Popular. Los convenios colectivos definidos por la ley de 1919 establecen normas a las que se someten los contratos de trabajo individuales, después de una huelga o de un acuerdo sindical. Tratan múltiples temas, como el precio de las piezas, el tiempo de trabajo o el despido, sin poner necesariamente una tabla de salarios mínimos por categoría profesional. La distinción entre obrero profesional y obrero especializado se desprende de la organización de una economía de guerra construida alrededor de la figura esencial, en la metalurgia, del especialista. A continuación de las huelgas de 1936 y frente a la racionalización de las empresas, los convenios parisinos y de la región de Saint Étienne de la metalurgia plantean las bases de una clasificación colectiva de la mano de obra en relación con el sector, fundada sobre esas dos categorías heredadas de la Primera Guerra Mundial.

**Abstract.** «Collective agreements and occupational classifications. History of an encounter: the French case»

The spread of the categories of professional worker and specialist worker was not simply a result of the hypothetical generalization of Fordist methods of production. It was also fruit of political, legal, and labour movement developments that, in the French case, came to a head during the strikes under the Popular Front government in the 1930s. As defined by the 1919 law, collective agreements established rules governing individual work contracts and were signed in the wake of strikes or negotiations with unions. Such collective agreements could cover numerous subjects, including piece rates, working time, and dismissal procedures, without necessarily fixing minimum wage rates for workers in each occupational category. The distinction between professional worker and specialist worker sprang from the organization of the wartime economy that, in metalworking at least, revolved around the key figure of the specialist. Following the 1936 strikes, and in a context of company restructuring, collective agreements signed in the metal industry in the Paris and Stéphanois regions laid the foundations for the collective classification of labour by industrial branch and based on these two categories inherited from the First World War.



# Reis

Revista Española  
de Investigaciones  
Sociológicas

105

Enero-Marzo 2004

CIS

Centro de Investigaciones Sociológicas

Revista Española  
de Investigaciones  
Sociológicas

105

Enero-Marzo 2004

**Ignacio Lago y José Ramón Montero**  
Más votos y menos escaños: el impacto del sistema electoral en las elecciones autonómicas catalanas de 2003

**María Teresa Bazo e Iciar Ancizu**  
El papel de la familia y los servicios en el mantenimiento de la autonomía de las personas mayores: una perspectiva internacional comparada

**Dolores Puga**  
El comportamiento residencial de los mayores. Análisis biográfico de la movilidad en la vejez

**Celia Valiente Fernández**  
La política de la prostitución: el papel del movimiento de mujeres y los organismos de igualdad en España

**Bernabé Sarabia Heydrich y Jesús M. de Miguel**  
La Universidad española en un mundo globalizado: los resultados

**José Luis Izquierda Etulain y José Javier Callejo González**  
Las organizaciones de ayuda humanitaria y de cooperación al desarrollo. Cultura e identidad de las ONGD

**Juan Carlos Solano Lucas, Lola Frutos Balibrea y Gabriel Cárcelos Breis**  
Hacia una metodología para el análisis de las trayectorias académicas del alumnado universitario. El caso de las carreras de ciclo largo de la Universidad de Murcia

**José Ramón Sánchez Guzmán**  
Sobre la naturaleza y efectos de la producción, la distribución y el consumo de la publicidad en la industria cultural

**Crítica de Libros**

# La exposición laboral a pesticidas en la agricultura

Un caso de aparente subestimación del riesgo<sup>1</sup>

Josep Espluga Trenc \*

## 1. Introducción

Los plaguicidas o pesticidas son productos ampliamente utilizados para el control de plagas en actividades agrarias, aunque también se usan para desinsectación o fumigación de viviendas, jardines y lugares de trabajo en contextos urbanos. En el presente artículo nos centramos básicamente en su uso agrario. Los plaguicidas, como productos biocidas que son, pueden ser también concebidos como factores de riesgo susceptibles de afectar negativamente a la salud humana y al medio ambiente. La bibliografía toxicológica y epidemiológica es extensa en el análisis de estos aspectos desde hace décadas. Por lo que respecta a sus efectos sobre la salud humana, además de los casos de envenenamientos agudos que pueden causar la muerte, la exposición frecuente a plaguicidas comporta conjuntos de síntomas inespecíficos (como cefaleas, vómitos, rinitis, malestar general, etc.) con consecuencias crónicas a medio o largo plazo, como pueden ser la pérdida de memoria y de capacidades intelectuales, alteraciones y tumores en

\* Departamento de Sociología. Facultad de CC. Políticas y Sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona. Campus de Bellaterra 01893, Bellaterra (Barcelona). Correo electrónico: josepluiss.espluga@uab.es.

<sup>1</sup> Este artículo se basa en una investigación realizada entre 1999 y 2000 que formó parte de una tesis doctoral leída en 2001 en el Departamento de Sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona.

**Director**  
Ricardo Montoro Romero

**Secretaria**  
Mercedes Contreras Poria

**Consejo Editorial**  
Amparo Almarcha, Luis Enrique Alonso, Modesto Escobar, Emilio Lamo de Espinosa, Margarita Lañesa, Jesús Leal, Eduardo López-Aranguren, Enrique Luque, Alberto Oliet Palá, Jaime Luis Peón, Emilio Rodríguez Lara, Cayo Sastre, Edurne Uriarte

**Redacción y suscripciones**  
Centro de Investigaciones Sociológicas  
Montalbán, 8. 28014 Madrid (España)  
Tels. 91 580 76 07 / 91 580 76 14  
Fax 91 580 76 19

**Distribución**  
Latorre Literaria  
Polígono Industrial El Malvar  
Camino de Boca Alta, Naves 8 y 9  
28500 Arganda del Rey (Madrid)  
Tels. 91 871 93 72 / 91 871 93 79  
Fax 91 871 94 08  
E-mail: pedidos@latorreliteraria.es

**Precios de suscripción**  
Anual (4 números): 30 €  
Números sueltos: 9 €

CIS

Centro de Investigaciones Sociológicas



diversas vísceras (hígado, bazo, riñón, páncreas), alergias y asma, así como la reducción de fertilidad en hombres o el incremento de abortos espontáneos en mujeres (Carbonell, 1993). En los últimos tiempos están siendo muy estudiadas también las alteraciones hormonales a causa de las funciones de los pesticidas como disruptores endocrinos que dificultan la reproducción de los seres vivos adultos y ponen en riesgo a sus descendientes en fase de desarrollo (Colborn *et al.*, 1997). La aplicación indiscriminada de pesticidas también ocasiona trastornos en el medio ambiente (Díaz *et al.*, 1989; Domènech, 1993). Los problemas más recurrentes están relacionados con la contaminación del suelo y la contaminación de los cursos de agua (con los consiguientes daños sobre la flora y la fauna acuática y terrestre), su persistencia en las cadenas tróficas (con la acumulación de dosis a medida que se asciende en ellas), la generación de resistencias en las "plagas" y la pérdida de flora y fauna "benéfica" en general. A pesar de que los datos sobre exposición de la vida salvaje a los pesticidas son escasos, diversos estudios han detectado daños importantes a ecosistemas y a individuos (como trastornos permanentes de sus sistemas reproductivo, inmunológico y nervioso, especialmente si la exposición ha tenido lugar durante la etapa de diferenciación sexual de los individuos) (VV AA, 1999).

Por todas estas razones, el uso de plaguicidas está sometido a una regulación específica, con la finalidad de evitar o minimizar los daños a las personas y al medio ambiente en general. La norma básica que en España regula el uso de los productos fitosanitarios es la Reglamentación Tecnico-sanitaria para la Fabricación, Comercialización y Utilización de Plaguicidas (RTS), aprobada por Real Decreto 3349/83 (BOE 20/1984) y sus posteriores modificaciones, especialmente el Real Decreto 162/91 (BOE 15/2/1991) y la transposición de diversas directivas comunitarias, entre las que destaca la DC 414/91 relativa a la comercialización de productos fitosanitarios<sup>2</sup>. Los productos fitosanitarios registrados tienen autorización

<sup>2</sup> En la Unión Europea existen alrededor de 875 principios activos de plaguicidas, comercializados en unas 21.000 formulaciones distintas, si bien muchas de estas formulaciones se encuentran actualmente en proceso de reevaluación para adecuarlas a los requerimientos establecidos por la Directiva 91/414/CEE con respecto a sus riesgos para el ser humano y para el medio ambiente. Se estima que a partir del año 2004 el registro europeo de plaguicidas quedará reducido a menos de la mitad de formulaciones de las anteriormente existentes. Tal acontecimiento puede considerarse, en parte, como un indicador de las preocupaciones públicas hacia los riesgos que dichos productos conllevan.

de uso para unos cultivos concretos, para luchar contra unas determinadas plagas, a unas dosis fijadas, con unas clasificaciones toxicológicas y con unos plazos de seguridad determinados. También están regulados los momentos de aplicación y las precauciones especiales a tomar para su utilización. Estas y otras informaciones llegan a los usuarios (los agricultores, en nuestro caso) principalmente a través de las etiquetas de los productos fitosanitarios. Un aspecto importante a tener en cuenta es que, según la RTS, *los usuarios de fitosanitarios son los responsables de que en su manejo y aplicación se cumplan las condiciones de utilización prescritas*<sup>3</sup>.

La bibliografía epidemiológica y toxicológica internacional es extensa en el estudio del uso de plaguicidas en la agricultura. Los estudios epidemiológicos realizados en España suelen coincidir en la mayoría de sus conclusiones. Un estudio sobre condiciones de trabajo de los agricultores en La Rioja (Martínez-Pantoja, 1994, p. 53) afirma literalmente que, según los datos contemplados, "el uso indiscriminado de plaguicidas es cada día mayor, con unas medidas de prevención en su aplicación casi testimoniales, por no calificarlas de inexistentes. Ello origina intoxicaciones crónicas de difícil localización por su acumulación lenta y progresiva, y, en algún que otro caso, agudas". Por otro lado, Pérez de Ciriza (1992) realiza un estudio sobre los efectos de los productos fitosanitarios en la salud de una muestra de agricultores de Navarra y observa que los síntomas que más aparecen son aquellos directamente relacionados con su acción tóxica localizada, tales como dermatitis, conjuntivitis, rinitis, astenia, cefaleas e intoxicaciones agudas leves (no registradas oficialmente). El autor observa que las prácticas higiénicas, el uso de protecciones personales, el almacenamiento de los productos, el manejo de envases vacíos y de las sobras de producto son, en general, *incorrectos*, hasta el punto de que permiten sospechar de importantes exposiciones adicionales a la propia aplicación.

Díaz *et al.* (1989) demuestran que la mayor parte de las intoxicaciones por productos fitosanitarios en trabajos agrícolas se producen

<sup>3</sup> La RTS establece también que los aplicadores a terceros y el personal de las empresas dedicadas a la realización de tratamientos con fitosanitarios habrán de haber superado los cursos de capacitación homologados por las autoridades pertinentes (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y Ministerio de Sanidad y Consumo). Estos cursos pueden ser de nivel básico, cualificado y de nivel especial. Pero hay que advertir que esta obligación sólo afecta a los trabajadores que trabajan por cuenta ajena o que realizan aplicaciones a terceros, y en cambio no es obligatoria para los trabajadores agrarios autónomos o por cuenta propia.



a causa de su uso inadecuado, principalmente debido al incumplimiento de las normas de utilización. Estos autores detectan toda una serie de errores frecuentes: elección equivocada del producto, utilización de dosis equivocadas, no respetar los plazos de seguridad, aplicar en días de viento, limpiar los aparatos aplicadores en aguas directamente conectadas a acuíferos, abandono de envases vacíos por el campo o en cauces de agua, etc. Los autores de este informe presuponen que la mala utilización generalizada de los productos fitosanitarios está motivada, sobretodo, por la *falta de información* que tiene la población trabajadora agraria sobre estos temas.

No obstante, este punto de vista se ve discutido por algunos estudios, como el que exponen Borgia *et al.* (1998) sobre una muestra de agricultores italianos, donde tratan de comparar los conocimientos que tienen sobre el uso y el manejo de plaguicidas antes y después de haber hecho un curso formativo para obtener el carnet de aplicador. Los autores ponen en duda la eficacia de los cursos formativos, así como de la misma posesión del carnet de aplicador, para garantizar un correcto uso de los productos fitosanitarios. Ello les lleva a concluir que la población estudiada está expuesta a unos riesgos mucho más elevados de lo que sería deseable a causa de su poca receptividad a los mensajes preventivos, más que a la ignorancia de los riesgos y de las medidas preventivas posibles. En este mismo sentido, en un estudio realizado por la Consejería de Sanidad y Consumo de la Generalitat Valenciana (Martí *et al.*, 1993) sobre las condiciones de trabajo en una muestra de agricultores valencianos que realizan tratamientos con fitosanitarios, los autores destacan que los agricultores se muestran plenamente convencidos de conocer los riesgos que comportan, así como las medidas de protección adecuadas, pese a no haber asistido nunca a cursos formativos al respecto.

En síntesis, según la bibliografía, parece claro que los agricultores no acostumbran a seguir plenamente las recomendaciones de seguridad en el uso de plaguicidas, lo cual repercute en su salud (directamente, pero también potencialmente en la de terceras personas y en el medio ambiente en general). Las acciones implementadas hasta el momento parece que tratan de corregir estos déficit mediante la provisión de información y formación, pero algunos estudios muestran que ello no es suficiente. En este artículo se pretende profundizar en el conocimiento de las percepciones y las experiencias de los agricultores aplicadores de plaguicidas, con el objetivo de saber cómo justifican sus conductas (seguras o inseguras), así como de intentar hallar alguna explicación a sus motivaciones y a sus actos. Suponemos que con ello se

podrán obtener algunas claves útiles para programar políticas que permitan mejorar la prevención de riesgos en el manejo de plaguicidas en el sector agrario.

## 2. Algunos presupuestos teóricos

Las medidas preventivas constituyen prácticas encaminadas a disminuir la exposición de las personas al riesgo. En general, en el uso de plaguicidas cabe aplicar las orientaciones preventivas propias de la higiene industrial (INSTH, 2000) que establecen que primero hay que intentar eliminar el riesgo y, en caso de que no se pudiera, disminuirlo, para lo cual habrá que actuar sobre la fuente del riesgo, sobre su medio de propagación o sobre los individuos, en este preciso orden. Desde esta perspectiva, cuando no se pueda reducir la exposición a plaguicidas ni eliminándolos ni controlando su propagación, entonces habrá que reducirla mediante el uso de equipos de protección individual, combinándolos con unos procedimientos de trabajo diseñados para ofrecer la máxima seguridad posible.

Aquí vamos a tratar de analizar unos comportamientos sociales en situaciones de riesgo. Entendemos por *situaciones de riesgo* aquellas en las que el individuo puede sufrir pérdidas o daños (en este caso a causa del uso de plaguicidas). Unos daños que afectan principalmente a su salud, pero que pueden abarcar también a otros objetos (medio ambiente, instalaciones, etc.) e incluso otros niveles o dimensiones (económicas, psicológicas, sociales, culturales). Por otro lado, suponemos que en el contexto social en el que se producen los riesgos tecnológicos, se pueden distinguir al menos tres tipos de actores sociales que mantienen interrelaciones de desigualdad entre sí:

— Los *generadores del riesgo*. En este caso, las empresas fabricantes de plaguicidas, a las que se pueden añadir los vendedores y distribuidores privados.

— Los *afectados por el riesgo*. Que en este caso son los trabajadores agrícolas (aunque también se podrían considerar los consumidores de productos agrícolas y los usuarios del medio ambiente en general).

— Los *encargados de garantizar unos niveles mínimos de seguridad*. En este caso son las instituciones estatales encargadas de regular el uso de plaguicidas en la agricultura y de velar por la salud de los trabajadores y por la salud pública en general.



Habría que añadir un cuarto actor social: los expertos científicos, que pueden aparecer vinculados a cualquiera de los anteriores. Las polémicas y debates sobre los riesgos serán fruto de la interacción entre todos estos agentes sociales, y su resolución dependerá en buena medida del poder y recursos que cada uno ponga en juego. La gestión del riesgo podría ser entendida como un proceso de decisión que se desarrolla en un contexto de interacción entre estos actores, que luchan por conseguir imponer diversas definiciones del riesgo (y sus correspondientes formas de prevenirlo), respondiendo y defendiendo diversos intereses, a veces contrapuestos, y también diversas formas de vida e identidades sociales. En este sentido, aquí asumimos una perspectiva cercana a la propuesta por Wynne (1992, p. 291), para quien "los riesgos son definidos socialmente de acuerdo con el grado de amenaza percibida para las relaciones sociales y prácticas cotidianas, y no tanto de acuerdo con magnitudes numéricas de daños físicos ni tampoco con unos atributos universales del riesgo". Desde esta perspectiva, la investigación social sobre la percepción del riesgo no se tendría que centrar tanto en la percepción del riesgo real u objetivo, sino en las racionalidades de la vida cotidiana desde las que los riesgos, las actividades que los generan y las instituciones que los gestionan son identificados y experimentados por la gente (Turner y Wynne, 1992).

### 3. Método, técnicas y muestras

Hemos realizado una investigación cualitativa, mediante el uso de *entrevistas en profundidad*, con el objetivo de averiguar los significados y la interpretación que los agricultores hacen sobre los plaguicidas y sobre sus propias acciones. La población objeto de estudio está formada por *agricultores autónomos, que trabajan personalmente su explotación agraria (pequeña o mediana), con dedicación principal a los árboles frutales y situada en la región frutera de Lleida*. Se escogió una población de trabajadores autónomos por dos motivos: porque es el tipo de trabajador agrario más habitual en la zona de estudio (donde los asalariados agrarios son proporcionalmente muy escasos) y porque se trata de una población trabajadora que cae fuera del ámbito de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL 31/1995), en tanto que no son asalariados ni similares. La LPRL atribuye toda la responsabilidad de prevención de riesgos a la dirección de la empresa, de tal forma que

los trabajadores contratados han de ser formados, informados y protegidos por los planes preventivos diseñados por aquella. Sin embargo, en el caso de los trabajadores autónomos son ellos mismos quienes se organizan el trabajo, aparentemente sin estar sujetos a la imposición de formas de trabajo ajenas. Las únicas normas de prevención y de seguridad (referentes al uso de plaguicidas) que están legalmente obligados a cumplir van dirigidas básicamente a evitar que puedan causar daños a terceros (al medio ambiente, a vecinos o a consumidores, como son las normas de gestión de envases vacíos y las de plazos de seguridad).

Se ha escogido el área de la llamada *región frutera de Lleida* porque se trata de una zona de agricultura intensiva, con gran cantidad de ocupados agrarios y con predominio de la fruticultura y otros cultivos de regadío, lo que implica un intenso uso de plaguicidas. El área geográfica concreta está delimitada por los regadíos del canal de Urgell y del canal de Aragón y Cataluña, y se distribuye entre las Comunidades Autónomas de Cataluña y de Aragón. Es un área que ha sido ampliamente estudiada desde disciplinas económicas y agronómicas (Lluch y Seró, 1970; Sabartés, 1994) y donde el subsector de la fruta aporta una buena parte de los rendimientos económicos globales. La fruticultura es un subsector agrario que requiere importantes y permanentes inversiones tecnológicas, un elevado trabajo por unidad productiva y, sobre todo, un acusado uso de agroquímicos.

Se han escogido *dos tipos de muestras*, una de *agricultores* y otra de *expertos*, ya que, para poder entender el contexto en el que los agricultores toman decisiones con respecto a los plaguicidas, se ha considerado indispensable conocer las asunciones de los conocimientos *expertos* que les asesoran y orientan en su trabajo. La muestra de trabajadores agrícolas está formada por 30 individuos<sup>4</sup>, mientras que la muestra de expertos está formada por 18 individuos seleccionados entre aquellos que más vinculación tienen con los agricultores y los plaguicidas<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> La muestra de agricultores está estructurada en función de la edad y del nivel de instrucción, así como de su pertenencia o no a una cooperativa agraria. Así, hay 15 trabajadores menores de 45 años y 15 con dicha edad o mayores; 12 con nivel de instrucción alto (con secundaria acabada) y 18 con nivel de instrucción bajo. Veintiuno de los trabajadores son socios de una cooperativa agrícola y 9 no lo son. Hay que decir que 14 de los agricultores de la muestra habían asistido recientemente (durante el último año antes de las entrevistas) a cursos básicos (de 30 horas) para obtener el carnet de aplicadores de plaguicidas.

<sup>5</sup> Por un lado, hemos entrevistado a responsables técnicos y comerciales de 3 empresas fabricantes de plaguicidas (todas ellas multinacionales) y de 2 empresas distri-



#### 4. Conocimiento de los riesgos de los plaguicidas

En este apartado se sintetizan los discursos de los agricultores y de los expertos en relación con su percepción sobre los posibles riesgos derivados de los plaguicidas. El objetivo es discernir si son conscientes de los daños que pueden sufrir y averiguar su interpretación de los factores de riesgo.

##### a. Discursos de los agricultores

Los resultados de las entrevistas permiten suponer que los agricultores conocen la existencia de ciertos daños a la salud originados por la manipulación de pesticidas. El contacto cotidiano con estos productos químicos les proporciona suficientes indicios para saber que no son inocuos, pero en sus discursos se observa la atribución de diferentes significados al concepto de "daño a la salud". Por un lado, ciertos síntomas de daños son ignorados y minusvalorados, mientras que por otro lado reconocen claramente otros daños más visibles o percibidos como más serios y preocupantes. Así, entre los agricultores es habitual reconocer haber sufrido con frecuencia toda una serie de síntomas inespecíficos que la bibliografía sobre epidemiología y toxicología clasifica inequívocamente como indicadores de daños a la salud por exposición a plaguicidas (cefaleas, rinitis, vómitos, conjuntivitis, dolores abdominales, etc.), pero que ellos no identifican como daños evitables, sino simplemente como molestias puntuales que forman parte indisoluble de las tareas de aplicación de pesticidas. Es decir, a pesar de que todos ellos reconocen sufrirlos, tales síntomas de intoxicación no son percibidos como señales de posibles daños serios a la salud. A modo de ilustración, un agricultor nos dice no haber sufrido nunca ningún efecto adverso a causa de su exposición a plaguicidas:

buidoras locales dedicadas a proveer agroquímicos a los agricultores (principalmente a los no asociados a cooperativas, pero no exclusivamente). Hemos entrevistado también a 6 ingenieros técnicos agrónomos que trabajan contratados por los agricultores agrupados en 6 cooperativas agrícolas (ADV y ATRIA) y que se dedican a asesorarlos en todo lo referente a plagas y plaguicidas. Además, hemos entrevistado a 5 técnicos expertos de administraciones públicas, 2 relacionados con la agricultura y 3 relacionados con la salud laboral. Finalmente, hemos entrevistado a 2 técnicos responsables de dos organizaciones profesionales agrarias implantadas en la zona. En total, la muestra de expertos se compone de 18 técnicos y expertos en el uso de plaguicidas y en condiciones de trabajo en la agricultura.

No, no, no he notado nunca nada. No, no, y mira que he tirado líquidos, porque llevo desde los 20 años sulfatando. [...] No he tenido nunca ningún problema<sup>6</sup>.

Pero esta misma persona a continuación afirma que:

Buenos no lo deben de ser, ninguno, supongo yo. Pero no lo sé... Yo lo único es que según qué productos lo que me producen es que me hacen ir la nariz, mucosidades y todo eso. Como una irritación en la nariz y tal, pero claro, eso pasa porque lo respiramos... [Otto, agricultor, 60 años, nivel de instrucción bajo, no pertenece a ninguna cooperativa].

Es decir, este entrevistado, como la mayoría de ellos, reconoce sufrir algunos de los principales síntomas que en la bibliografía especializada aparecen señalados como indicadores de intoxicación por plaguicidas, aunque él no los interpreta como tales.

Pero no hay que concluir que los agricultores desconozcan absolutamente los daños derivados de los pesticidas, ya que más allá de aquellos síntomas inespecíficos identifican claramente casos de intoxicaciones agudas sufridas por ellos mismos o por terceras personas (a lo largo de las entrevistas se citan diversos casos de intoxicaciones graves con resultado de hospitalización inmediata, con secuelas a largo plazo, e incluso de muertes) o de aparición de numerosas alergias crónicas a plaguicidas después de haberlos manipulado durante un tiempo.

¿Si me preocupa? Mucho me preocupa. A ver, me preocupa hasta el punto de que ya me he vuelto alérgico a los productos. Quiero decir... ahora soy alérgico a los productos. [...] Cada vez que he de abrir un saco... estoy acojonado. [...] Yo, cuando acabo de sulfatar, llego a casa con un picor en la cara, en los brazos... Acabo hecho polvo. Y el médico ya me lo dijo: "Te has vuelto alérgico, con tanta sobresaturación de producto tu piel ha reaccionado en contra". Por eso ahora ya con un poco de producto ya... [Roc, agricultor, 31 años, nivel de instrucción bajo, es socio de una cooperativa]

Hay que decir que, a pesar del conocimiento directo que tienen de estos daños, ninguno de los agricultores ha dejado de utilizar plaguicidas en su trabajo, ni siquiera aquellos que han sufrido daños personalmente.

<sup>6</sup> Las citas literales, siempre y cuando no se indique lo contrario, han sido traducidas del catalán en el original. Hay que recordar que la zona aragonesa del área de estudio es también catalanófono.



b. *Discursos de los expertos*

Entre los *expertos* entrevistados, los miembros de empresas fabricantes y de empresas distribuidoras de plaguicidas tienden a argumentar que los daños que estos productos pueden causar a la salud son "prácticamente inexistentes", siempre y cuando se haga un "uso adecuado" de los mismos. Estos expertos ponen mucho énfasis en la idea de *profesionalidad*, de tal forma que si el agricultor es un *buen profesional*, su salud "no puede sufrir ningún daño".

Actualmente poca cosa puede pasar, algún mareo. Si se echan el producto por encima o... De todas formas, en la etiqueta ya pone que en caso de que hubiera contaminación a nivel de eso, que se laven con agua, etcétera. En principio no tiene por qué... si se sigue la etiqueta no tiene por qué pasar ningún problema. [...] Y ahora los agricultores ya son muy profesionales [Técnico-responsable de empresa fabricante, B].

En general, se observa que tanto los fabricantes como los distribuidores insisten en la idea de minimizar la existencia de daños y en desplazar hacia los agricultores toda responsabilidad por lo que pueda suceder.

Por su parte, los técnicos agrónomos que son contratados como asesores en materia de plaguicidas (por asociaciones de agricultores o cooperativas agrarias) muestran tener un conocimiento muy difuso y poco formalizado de los posibles daños que dichos productos pueden ocasionar a la salud<sup>7</sup>. Curiosamente, al igual que los agricultores, tienden a subestimar la importancia de los síntomas inespecíficos citados por la bibliografía especializada (rinitis, cefaleas y otros) y a considerarlos como propios del trabajo de aplicador de plaguicidas. Estos expertos conocen perfectamente la existencia de frecuentes intoxicaciones entre los agricultores, e incluso alguno de ellos reconoce haberse intoxicado en alguna ocasión, pero no por ello parecen otorgar mayor importancia a los riesgos de exposición a pesticidas.

<sup>7</sup> Esta circunstancia es también detectada en la bibliografía sobre el tema, como Clavé *et al.* (1991) o Maroni y Fait (1998), quienes reclaman mayor formación sobre toxicología y sobre prevención de riesgos para ingenieros agrónomos e incluso para el personal sanitario de atención primaria y de primeros auxilios (quienes, según estos autores, muchas veces ni siquiera reconocen los síntomas de intoxicación por pesticidas).

No conozco a nadie intoxicado... Yo sí que he notado dolor de cabeza y esto... sí. Dolor de cabeza y tal. O sea, que los productos no son buenos. Algo hacen [...] Es una cosa que, bueno, si es categoría C es peligroso y ahí te quedas. Es muy peligroso. ¿Y qué? ¿Qué pasa luego? Esto, bueno, yo lo desconozco, y mucha gente también. ¿Qué puede pasar aquí? Si un señor aplica todo el año con este producto ¿qué efectos sobre la salud puede tener? Esto es importante... pero... el cómo afecta a la salud los técnicos ya no lo sabemos... es una cosa de médicos [Carlos, técnico agrónomo de una ATRIA] [en castellano en el original].

Entre los expertos de instituciones estatales agrarias también existe esta tendencia a subestimar los riesgos de los pesticidas (a pesar de que algunos de ellos también hayan sufrido trastornos de salud por su causa) y a considerar que si se manipulan según las normas y buenas prácticas establecidas, no se producirán daños, y tienden a atribuir los trastornos de salud que sufren *algunos* agricultores a su baja *profesionalidad*.

Esto es lo que más se estudia, la peligrosidad para el hombre. Entonces claro, hay productos que... ya sabes que hay categorías de toxicidad, antes era A, B, C y D, y ahora es el irritante, nocivo, tóxico y muy tóxico. [...] Casi todos son alteradores de la transmisión nerviosa, de tal manera que si lo ingieres pues te notas adormecimiento de los músculos, las puntas de los dedos, de la cara... Yo una vez tragué, y lo noté. Te mareas un poco, tienes una dificultad de respirar... porque claro, tus músculos dejan de conexionarse y no se pueden mover bien, falta coordinación, etc. Nada, poca cosa. Era un producto de categoría B, lo que pasa es que estaba muy concentrado. [...] Cansancio, dolores de cabeza, no, no, yo creo que la mayoría de las veces eso es cuestión psicológica que otra cosa [Técnico de administración pública agraria, CPV-Aragón] [en castellano en el original].

Se observa que todos estos discursos *expertos* coinciden en que sólo con un cumplimiento escrupuloso de las *buenas prácticas* (establecidas por sus propias instituciones) los agricultores podrán trabajar con seguridad (y con respeto ambiental), y que, aun así, no todos lo conseguirán (porque consideran que "no todos están capacitados para ello"). No obstante, resulta reveladora la poca importancia que la mayoría de ellos atribuye a los posibles daños a la salud, lo cual indica que la ignorancia sobre los efectos de los plaguicidas no es exclusiva de los agricultores. Por otro lado, también sorprende que admitan tan fácilmente que los agricultores padecen daños a la salud, sin sugerir nada para evitarlos.



TABLA 1. Criterios de seguridad para la aplicación de plaguicidas (síntesis basada en DARP, 1998, y en FACA, 1999)

*Criterios de aplicación*

- No trabajar con viento fuerte
- No trabajar con demasiado calor
- No trabajar con lluvia
- Tratar contra el aire
- Minimizar la deriva
- No desatascar las boquillas soplando con la boca (sino con agua o una sonda)
- Mantener alejados a la gente y a los animales
- No comer, beber ni fumar durante la aplicación
- No dejar abandonados los equipos ni los productos
- Reunir todos los residuos

*Protecciones personales*

- Protección del cuerpo: vestido impermeable ajustado a muñecas y tobillos
- Protección de los pies: botas de goma por dentro de los pantalones
- Protección de las manos: guantes de goma largos por dentro de las mangas
- Protección de nariz y boca: mascarilla bien ajustada
- Protección de los ojos: gafas cerradas o pantallas de plástico
- Protección de la cabeza: capuchas o sombreros
- Mantenimiento de las protecciones: lavado después de cada uso

## 5. Uso de equipos de protección individual

Para trabajar con plaguicidas es necesario seguir una serie de normas preventivas y de seguridad. Diversas instituciones nacionales, como el Instituto Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo, e internacionales (OMS, 1985; IPCS, 1995; FAO, 2001) han generado un corpus de conocimientos y han elaborado guías de actuación para el manejo seguro de plaguicidas. Estas guías comprenden todo el proceso de trabajo, desde la toma de decisiones sobre cuándo y con qué plaguicidas tratar, pasando por su transporte y almacenamiento, hasta la preparación del tratamiento, su realización y las acciones a hacer al finalizarlo. Los principales criterios normativos, en este caso basados en instituciones radicadas en el ámbito territorial de estudio (DARP, 1998; FACA, 1999), se resumen en la tabla 1.

Entre otras cosas, estas disposiciones establecen el uso de *equipos de protección individual* adecuados a la toxicidad del producto como una de las principales medidas para minimizar la exposición al factor de riesgo. Si se considera que no existen productos inofensivos (Clavé *et al.*, 1991) y que todos tienen un mayor o menor nivel de toxicidad que puede multiplicarse (por sinergias) cuando los plaguicidas se mezclan entre sí (Carbonell, 1993), habrá que concluir que la utilización de protecciones durante la aplicación tendría que ser necesaria en todos los casos.

### a. Los puntos de vista de los agricultores

En general, las únicas protecciones personales que reconocen ponerse todos los agricultores entrevistados consisten en un mono de trabajo de ropa y una gorra. Tan sólo en el caso de productos que perciben como muy tóxicos algunos intentan ponerse además alguna protección adicional como mascarillas para proteger las vías respiratorias. Además, diversos de los agricultores que afirman protegerse con mascarilla dicen que lo hacen porque han sufrido experiencias previas negativas con los plaguicidas (daños a su salud):

Sí, llevo una careta con dos boquillas. Porque una vez, cuando iba así arregangado y tal, estaba sulfatando y por los poros me entró y me intoxicó [Ferran, agricultor, 56 años, nivel de instrucción bajo, no pertenece a ninguna cooperativa].

También hay algunos agricultores que afirman utilizar protecciones más sofisticadas y adecuadas, pero, aun con todo, no les atribuyen una eficacia completa. Consideran que estorban el trabajo y que, en el fondo, hagan lo que hagan, la exposición a la contaminación persiste.

Ya te digo, yo [cuando] voy sulfatando, voy con el casco y no me entero de nada... No se ve... [...] Hazlo como quieras. Quiero decir... que te pongas el casco o te pongas lo que quieras, al final acabas respirando aquello [Jaume, agricultor, 32 años, nivel de instrucción bajo, no pertenece a ninguna cooperativa].

Se observa también que los agricultores no utilizan siempre las mismas protecciones, sino que deciden el uso de unas u otras en función del tipo de producto que están aplicando o de las condiciones climatológicas.



Hay que recordar que la utilización de protecciones individuales es tan sólo una manera de reducir la exposición a los productos químicos y que en un buen sistema preventivo esta opción tendría que ser la última de las opciones posibles. Antes que pensar en protecciones individuales, se tendría que plantear actuar sobre la fuente del riesgo (eliminarlo o reducirlo en origen) y si, a pesar de todo, el riesgo continuara siendo elevado, entonces se tendría que pensar en actuar sobre el medio de propagación de los plaguicidas, poniendo obstáculos o mecanismos que los diluyeran o que redujeran la exposición. En el caso de los plaguicidas, la primera opción es complicada, ya que estos trabajadores difícilmente pueden prescindir, en principio, del uso de plaguicidas, por lo que el factor de riesgo no se puede eliminar. En todo caso se puede reducir mediante una racionalización de su uso y la utilización de productos menos tóxicos (de hecho hay una tendencia a avanzar en esta dirección, hacia la llamada *producción integrada*, especialmente entre los agricultores que están asesorados por técnicos vinculados a cooperativas).

En esta línea, algunos agricultores han optado por actuar sobre el medio de propagación del pesticida, el aire, y, por ejemplo, han decidido utilizar cabinas para trabajar aislados de la atmósfera contaminada. No obstante, los pocos que han optado por esta estrategia de reducción del riesgo son precisamente gente que previamente había sufrido ya daños severos a su salud.

Estoy asustado. Y este año me he comprado un tractor para tratar con cabina, aire acondicionado y todo, porque ya no podía ser. Antes hacía ir el casco, el típico casco... y... a ver, es una solución parcial. Entre no llevar nada, llevar un casco o llevar una cabina, pues lo mejor es llevar una cabina [Roc, agricultor, 31 años, nivel de instrucción bajo, es socio de una cooperativa].

En definitiva, los agricultores entrevistados reconocen no utilizar habitualmente demasiadas protecciones personales en su trabajo con plaguicidas. Tan sólo algunos afirman intentar protegerse las vías respiratorias y la piel, pero aparentemente con muchas deficiencias y poca regularidad. Entre los más conscientes se encuentran aquellos que han sufrido daños a la salud previamente. Pero además quienes afirman utilizar más protecciones reconocen que tampoco hacen un uso regular de ellas, sino que ello depende del tipo de producto a manipular y de las condiciones climatológicas del momento de la aplicación (con mucho calor, muchos prescinden de máscaras, cascos o guantes, por ejemplo). Además, se observa entre los agricultores la

percepción de que es imposible evitar por completo la exposición a los plaguicidas durante su aplicación, y que las diferentes protecciones disponibles no dejan de ser parches puntuales, pero en ningún caso una solución definitiva.

Desde este punto de vista, se podría pensar que los agricultores ponen en práctica unos comportamientos decididamente arriesgados, ya que, como hemos visto anteriormente, saben que los plaguicidas les pueden producir serios trastornos de salud, pero al mismo tiempo reconocen que no se protegen suficientemente a la hora de manipularlos. Esta evidencia, desde nuestro punto de vista, impide atribuir totalmente la deficiente utilización de protecciones al desconocimiento del riesgo o de las medidas preventivas (de hecho la mitad de la muestra entrevistada ha asistido a cursos formativos al respecto en los últimos tiempos).

Es común entre los agricultores entrevistados reconocer la escasa utilización de protecciones, y ofrecen diversos argumentos para justificar estos aparentes comportamientos arriesgados. El primer motivo que en las entrevistas suelen citar para justificar el no llevar protecciones es la incomodidad que supone trabajar con ellos, tanto a causa de la climatología como de los obstáculos para realizar las tareas (falta de visión, falta de tacto en las manos, etc.).

Llevo un mono y una gorra. Tuvimos un casco, pero sudaba demasiado. Sí, durante el verano era... sudabas, sudabas mucho. Sí que llevaba un ventilador dentro, pero era igual, se sudaba mucho y... Además, si se te empaña te lo tienes que quitar y limpiarlo. Yo muchas veces me ponía el casco y lo que hacía era subirle la visera. Hombre, así no cogías tanto sulfato, pero claro... Me subía la visera porque, si no, se empañaba. Es un cuento [Rossend, agricultor, 62 años, nivel de instrucción bajo, es socio de una cooperativa].

Estas razones se pueden acompañar también del hecho de que muchos de los potenciales daños a la salud aparecen diferidos en el tiempo, lo cual puede contribuir a relajar su precaución. En este sentido, hay que recordar, como se ha visto anteriormente, que quienes parecen (relativamente) más rigurosos en el uso de protecciones individuales son precisamente aquellos que han sufrido previamente intoxicaciones o trastornos graves de salud.

No obstante, la práctica totalidad de los agricultores entrevistados asegura que en la actualidad se protege mucho más que en épocas anteriores o, al menos, actualmente cree tener una mayor preocupación por los efectos peligrosos de los plaguicidas que manipula. Entre los motivos de este cambio se citan: las innovaciones técnicas en la ma-



quinaria (el cambio de sulfatadoras de *pistola* a máquinas *atomizadoras* lo viven como una mayor exposición al riesgo), en los propios plaguicidas y en el hecho de que actualmente deban realizar tratamientos con mayor frecuencia que en el pasado. Además, actualmente todos ellos conocen algún caso de intoxicación o de daños a la salud relacionados con los plaguicidas.

Resulta relevante también el hecho de que observan que la preocupación por los riesgos de los plaguicidas ha ido aumentando también entre los expertos que les asesoran y promueven su uso.

Porque los que nos proporcionan los productos le dan más importancia quizá ahora a los productos tóxicos que antes. Porque antes, cuando yo no le daba importancia, era porque el que me los proporcionaba tampoco le daba demasiada. Y si él no le daba, pues... yo tampoco tenía por qué tenerles miedo [Sisco, A11: VB].

En el uso de protecciones tampoco se observan apenas diferencias entre los agricultores en función de las variables estructuradoras de la muestra. Aparentemente, quienes son miembros de cooperativas y han hecho cursillos formativos sobre aplicación de plaguicidas deberían de haber expresado discursos sensiblemente diferentes a los demás. Pero no ha sido así. Ello nos lleva a insistir en la idea de que la falta de protección no se trata sólo de un problema de falta de información.

#### b) *El punto de vista experto sobre el uso de protecciones*

Los responsables de empresas fabricantes, así como los distribuidores y vendedores locales entrevistados, afirman conocer que los agricultores no acostumbran a ponerse las protecciones necesarias, y reconocen también que saben que no lo hacen a causa de la incomodidad que conllevan las protecciones en condiciones climáticas calurosas (que son precisamente las más frecuentes). Pero, al mismo tiempo, estos expertos tienden a subvalorar los riesgos que pueden provocar los plaguicidas, dado que insisten en que el riesgo es mínimo si se toman las precauciones adecuadas. También reconocen que hace unos años la situación era mucho peor que ahora y atribuyen la mejora a la existencia de una mayor "cultura" y "profesionalidad" entre los agricultores actuales.

Eso es un poco... imagínate que ahora tienes que hacer un tratamiento en Lleida y hace mucha temperatura, y tienes que ir con guantes, careta... ¿tú sabes el calor que da todo eso? Y en el caso de los cítricos, que está todo tan pegado, estás respirando la atmósfera contaminada... y el aplicador si se pone una protección lo pasa mal. [...] No todo el mundo lo está haciendo mal, claro. Pero estos inconvenientes como el calor... [...] Pero cada vez hay más conciencia, aunque aún haya quien no tiene cuidado, cada vez hay más conciencia de los daños y de los perjuicios que pueden comportar. La gente también es más culta, más tecnicada ¿no? [Técnico de empresa fabricante C].

Los técnicos de las cooperativas son también testigos privilegiados de las prácticas de los agricultores en la manipulación de plaguicidas y coinciden en que el uso de equipos de protección individual es muy escaso entre los agricultores. Aunque no lo consideran dentro de sus funciones, aseguran que intentan advertirles de la necesidad de protegerse, aunque sea poco, pero tienen la impresión de que sus consejos no tienen demasiado éxito. También apuntan algunos motivos que explican estos comportamientos, especialmente la incomodidad que, según ellos, supone llevar protecciones, sobre todo en verano.

El problema grave es este, que ves gente que trata en camiseta, y sin careta, y sin casco, y todo... Se puede poner protección la gente joven, los que se compran un casco y tal, y se tapan... pero eso sólo lo harán en los tratamientos de invierno, cuando no hace demasiado calor. Pero ahora cuando han de hacer un tratamiento en este tiempo, que hace un calor horroroso, a lo mejor los ves que... a veces he visto gente con el casco puesto y tratando en bañador. Y dices "Bueno"... [...] Yo se lo digo... pero no me hacen ningún caso... Ya te digo, se compran la mascarilla, el casco, pero cuando hace calor... Es porque es incómodo, es muy incómodo, claro [Diana, técnica agrónoma ATRIA].

Los expertos de administraciones públicas vinculadas a la agricultura manifiestan la misma impresión que los técnicos y vendedores anteriores (sugieren que los agricultores no se protegen demasiado a causa de la incomodidad de trabajar con protecciones) y también coinciden en que en los últimos años la situación ha mejorado mucho. Por su parte, los expertos de las instituciones públicas vinculadas a la salud laboral se manifiestan muy preocupados por el hecho de que la mayor parte de los agricultores no tenga acceso a formación ni a información sobre los riesgos a los que están expuestos, ya que su condición de *trabajadores autónomos* les deja fuera de juego. Ello re-



dunda en que sus prácticas se configuren de acuerdo a sus experiencias y percepciones particulares.

Es evidente que el uso de protecciones y de medidas de este tipo en la práctica comporta una incomodidad, tanta incomodidad que hay lugares en los que es prácticamente imposible llevarlas. En climas muy cálidos puede ser imposible utilizar estas medidas. Estoy hablando de protecciones. Lo que pasa es que hay otras medidas que no son protecciones estrictamente. Por eso lo que hay que hacer es mejorar las condiciones de trabajo [Técnico de administración pública de Salud Laboral, CNCT-INSHT].

Pero no es esta la opinión de todos los expertos entrevistados, ya que hay quien considera que es más que nada una cuestión de ignorancia de los agricultores y que con una buena información sobre "buenas prácticas" la situación se resolvería. Aquí se nota la diferencia entre un discurso descriptivo y otro normativo.

Respecto a las protecciones, la receptividad de los agricultores es de escepticismo total. Ellos no creen en la prevención, seguramente sea... por ignorancia [Técnico de administración pública de salud laboral, GSH-Aragón] [en castellano en el original].

## 6. Valoración de las normas de seguridad

Como hemos apuntado anteriormente, el manejo y uso de plaguicidas está reglamentado mediante unas recomendaciones institucionales de seguridad y unas normas de aplicación que constituyen las "buenas prácticas" al respecto. Este conjunto de normas vienen dadas por las administraciones públicas especializadas en agricultura y en salud, una síntesis de las cuales aparecen en las etiquetas de los envases de plaguicidas. Algunas tienen carácter legal, por lo cual son de obligado cumplimiento (en especial las referentes a los plazos de seguridad y al manejo de envases vacíos).

### a. Los agricultores

La mayor parte de los agricultores entrevistados afirma que las normas de seguridad y las condiciones de aplicación se deberían seguir al pie de la letra. Es decir, presuponen que *se han de poder cumplir*, aun-

que a menudo ellos no las cumplan. Pero al mismo tiempo son muy conscientes de las numerosas limitaciones y dificultades (a veces insalvables) con que se encuentran en la práctica para poder cumplirlas.

Yo creo que se tendrían que cumplir más o menos. A rajatabla quizá no, pero vamos... [...] Es que... lo que pasa es que son tareas que, a lo mejor estás sulfatando, que no tendrías que hacerlo porque hace un poco de viento, pero... claro, te interesa acabar de sulfatar porque has de regar, porque si no riegas después ya no lo podrás hacer, y... mira... Yo a veces sé que sulfato en malas condiciones [Otto, agricultor, 60 años, nivel de instrucción bajo, no es socio de cooperativa].

Con las normas de salud laboral pasa lo mismo, y los agricultores tienden a apuntar la poca operatividad de estas en la práctica.

Lo que pasa es que sí que recomiendan en el curso [de aplicación de plaguicidas] que lleves una protección enorme: que te pongas la careta porque el polvo... sobre todo el TMTD, es muy irritante, y guantes, a veces... A veces sí y a veces no. Allí sí que te lo dicen, que tienes que llevar ropa y todo, y que después te la tienes que cambiar, y que te tienes que lavar. Normalmente... yo lavarme siempre lo hago. Pero... la gente... ¿si se te obstruye una boquilla, irás con los guantes a tocarla? Qué cojones... O cosas así... Miras de seguir todo lo que puedes. Ahora bien... todo lo que no es operativo, pues lo dejas, claro [Ramon, agricultor, 42 años, nivel de instrucción bajo, socio de una cooperativa].

En general, se aducen problemas operativos prácticos que dificultan el llevar las protecciones adecuadas y trabajar de manera respetuosa con el medio ambiente y con la salud. Pero también se hace referencia a las dificultades derivadas de la peculiar situación socioeconómica que vive el sector (con precios con tendencia a la baja desde hace años y con la necesidad de hacer grandes inversiones económicas con frecuencia para permanecer en activo).

Lo de sulfatar, si pudiera no hacerlo... no lo haría. [...] Lo hago porque es mi medio de vida. Si no... no puedo producir, no podría producir melocotones ni nectarinas, ni... [César, agricultor, 40 años, nivel de instrucción alto, no es miembro de ninguna cooperativa].

En este sentido, resulta significativo que aquellos agricultores que tienen más opciones de futuro (quienes tienen una explotación modernizada y más grande de la media) son quienes más insisten en argumentar que las normas de seguridad y de aplicación se tienen que



cumplir *cueste lo que cueste*, ya que es una cuestión de *responsabilidad profesional*. En general, parece que los agricultores se adhieren a un modelo productivo muy determinado, representado por unas prácticas recomendadas y promocionadas por el sector agroindustrial y avaladas por las instituciones estatales, y las asumen como parte de la defensa de sus propias identidades profesionales.

#### b. Los expertos

Ni los fabricantes ni los distribuidores locales manifiestan ninguna duda respecto a la idoneidad de las normas de seguridad y de aplicación de plaguicidas. El argumento principal que utilizan para justificarlo es que no se las inventan ellos, sino que responden a las exigencias de las autoridades estatales de turno. E incluso recuerdan que el usuario final del producto, en el momento que lo compra, ya asume la responsabilidad de cumplir aquellas normas.

Sin embargo, los técnicos agrónomos ya no tienen tan claro hasta qué punto se pueden cumplir en la práctica aquellas normas y justifican que los agricultores las vulneran con frecuencia. Incluso reconocen que saben perfectamente que los agricultores cometen infracciones, pero tienden a considerar que las alternativas de uso son difíciles. Tal y como apunta un técnico responsable de una organización profesional agraria:

Es como todo, mira, al pie de la letra no sé si las instrucciones se pueden cumplir... ¿Es posible? Sí, pero a veces es muy incómodo. Pero eso pasa a todos los niveles, las cosas cotidianas, tú sabes que alguna cosa te hace daño, lo sabes pero continúas haciéndolo, porque es más fácil y más rápido y... por lo que sea. Supongo que es como todo. Si hay información y formación y se va insistiendo y se va recordando... pues también... Porque tú ya lo sabes que tienes que pasar por el paso de peatones ¿no? Pero a veces tienes prisa y patesas por otro lado, o... Quiero decir... cuando haces una infracción con el coche, aunque sea sencilla y no corras ningún riesgo, ya lo sabes que lo estás haciendo mal, y lo haces [Técnico de organización profesional agraria. Up].

Los expertos de administraciones públicas tampoco cuestionan la validez de las normas de seguridad, aunque también señalan sus déficits crónicos en la práctica.

Desde el punto de vista preventivo, las normas de seguridad sí que son adecuadas y suficientes, las que existen. Otra cosa son las que se adoptan real-

mente, que en la mayoría de los casos no son suficientes. [...] De acuerdo con las posibilidades técnicas preventivas, los riesgos se minimizarían de una manera total. Pasarían a unos niveles de riesgos muy inferiores [Técnico de administración pública de salud laboral, CNCT-INSHT].

### 7. Valoraciones de los agricultores sobre el trabajo con plaguicidas

Entre los agricultores entrevistados se detecta un discurso general de rechazo al trabajo con plaguicidas. Entre los argumentos más reiterados para justificar este rechazo o cansancio se pueden citar, además de lo dicho sobre los efectos sobre su salud, la excesiva dependencia que les generan y la conciencia de que hacen un uso excesivo de ellos.

Por un lado, se confirma que entre los agricultores existe una cierta percepción del riesgo de los plaguicidas, soterrada bajo el peso de la "obligatoriedad" de su uso.

Yo, ir a sulfatar para otro... yo no iría. Pienso que para perder la salud... sólo se puede perder por uno mismo, no por otro. Y pienso que los sulfatos no son buenos, no puede pasar nada, pero puede pasar cualquier cosa. Es un riesgo [Sisco, A11: VB].

Por otro lado, resulta evidente la sensación de dependencia (o falta de autonomía) que tienen los agricultores en su trabajo con agroquímicos, quienes se ven a sí mismos dentro de una espiral de la que no pueden salir y que les exige más y más inversiones y recursos.

Es que estás enganchado. Es que no tiene sentido, hombre, no ves que necesitas... necesitas una tira de productos que es impresionante, porque no acabas, no acabas... Y es muy difícil cambiar... Se tendría que hacer... Hombre, está la agricultura biológica, pero eso es muy complicado, es muy difícil. Ahora lo que sí que intento hacer es racionalizar los tratamientos [Ramón, agricultor, 42 años, nivel de instrucción bajo, socio de una cooperativa].

También se apuntan las exigencias del mercado en el mantenimiento de la rueda de dependencias.

Yo, la forma como lo quisiera hacer sería que no hiciera falta sulfatar. Pero no puedes hacerlo porque estamos en un mercado en el que si no llevas los productos limpios y majos y todo, pues no son comerciales. Y hoy en día si



no puedes vender la fruta no puedes hacer ningún dinero [Sisco, agricultor, 62 años, nivel de instrucción bajo, socio de una cooperativa].

En general, los agricultores se muestran plenamente conscientes del uso excesivo que hacen de los plaguicidas, y esperan que en algún momento se tendrá que cambiar el modelo de lucha química contra las plagas. Algunos viven la situación como realmente insostenible, lo cual parece generarles una angustia importante a la hora de hacer su trabajo.

Lo que me gustaría es no sulfatar tanto, si se pudiera, si pudiera ser... Pero no sé cómo hacerlo. No lo sé... Se tendría que hacer algo más racional, porque, vamos, estamos tirando una cantidad de mierda que... que... no sé dónde irá a salir. [...] Se está... Esto tiene que llegar al final. Tendremos que llegar a un punto en el que se diga "Basta", el árbol o lo que sea, "no absorbo más mierda. Me paro". Es que yo estoy convencido de que esto llegará, porque lo estamos haciendo todo mal. Después... la película esta de que cada vez se quiere la fruta más lustrosa y más gorda... [Ramón, agricultor, 42 años, nivel de instrucción bajo, socio de una cooperativa].

Esta conciencia del uso excesivo aparece incluso entre los agricultores más partidarios del uso de agroquímicos y de la agricultura productivista.

A nadie le gusta tener que sulfatar. Tiramos los productos más justos. [...] A mí me parece que entre el producto ecológico y lo que estamos haciendo ahora tiene que haber un margen intermedio, que se puede jugar mucho. Hay un margen intermedio en el que no haría falta hacer las bestialidades que se están haciendo ahora... [Jaume, agricultor, 32 años, nivel de instrucción bajo, no es socio de cooperativa].

## 8. Conclusiones

Con esta investigación hemos pretendido explorar cómo los agricultores justifican sus comportamientos arriesgados en el manejo de plaguicidas. Los datos disponibles nos permiten afirmar que los agricultores son conscientes de que la exposición a plaguicidas puede generar graves daños a su salud (conocen casos de intoxicaciones graves y en ocasiones han tenido experiencias directas de ello). No obstante, ciertos síntomas inespecíficos leves que la bibliografía epidemiológica recoge como indicadores claros de intoxicación no parecen

ser interpretados como tales por los propios agricultores y los padecen como algo "normal" del trabajo con plaguicidas<sup>8</sup>. El hecho de que reconozcan como daños a la salud aquellos que les impiden seguir trabajando (intoxicaciones agudas, alergias, etc.), pero no identifiquen como tales los numerosos síntomas de intoxicación, lleva a sugerir la presencia de una de las variables clásicas que influyen en la percepción del riesgo: la inmediatez o demora de sus efectos (Fischhoff *et al.*, 1978). Así, el hecho de que los efectos de la contaminación aparezcan diferidos en el tiempo o sean poco visibles al principio puede facilitar la subestimación del riesgo entre esta población.

Los agricultores reconocen que no acostumbran a usar todas las protecciones individuales que deberían, lo cual implica que saben que deberían protegerse más, por lo que, a diferencia de lo sugerido por buena parte de la bibliografía epidemiológica sobre el tema, la adopción de estos comportamientos arriesgados no se trata sólo de un problema de falta de información. Entre los argumentos para justificar su falta de protección destaca la gran incomodidad que les supone trabajar con protecciones, llevándoles a generar nuevas situaciones de riesgo. Por ejemplo, las gafas protectoras (o viseras o pantallas) se suelen mojar o empañar y reducen la visión (lo cual a su vez puede convertirse en un riesgo importante cuando se conduce un tractor); los cascos y los trajes impermeables son muy difíciles de llevar en ambientes calurosos (ellos mismos dicen que no hay quien resista el calor, algo reconocido también por los expertos), por lo que su uso puede constituir otro factor de riesgo de estrés térmico en el desarrollo de estas tareas.

Otra paradoja a resaltar es que, a pesar de que se esfuerzan por demostrar que las normas y recomendaciones de seguridad no se pueden cumplir siempre en la práctica, los agricultores (todos) manifiestan que las consideran correctas y, curiosamente, se muestran dispuestos a asumir toda la responsabilidad por los daños que pudieran ocurrir a causa de su transgresión<sup>9</sup>. Esta contradicción se

<sup>8</sup> Esta circunstancia hace que entre los agricultores se tienda a considerar la tarea de aplicar plaguicidas como una de las más insatisfactorias de su trabajo (quizá ello influya en el hecho de que no la deleguen en ningún otro miembro familiar). En relación con esto, un estudio sobre el uso de plaguicidas realizado en Gran Bretaña (Tait, 1983) apunta que los agricultores que en sus explotaciones contratan de manera estable a trabajadores asalariados procuran que sean estos quienes se ocupen de la aplicación de plaguicidas.

<sup>9</sup> Hay que hacer notar que, a diferencia de la mayoría de víctimas o de población afectada por la contaminación química industrial, en el caso de los productos fitosa-



puede explicar si tenemos en cuenta que los agricultores han construido sus identidades sociales ("profesionales") de acuerdo con las indicaciones de los expertos que han diseñado aquellas normas. Esto coincide con lo reseñado en un estudio realizado por Lockie (1997) sobre la importancia de la promoción de las buenas prácticas agrarias en la configuración de las identidades de los agricultores australianos. En este sentido, se podría decir que los agricultores han asumido el rol de profesionales de la agricultura, que trabajan para un mercado y que incorporan innovaciones tecnológicas constantes y que han hecho de la adhesión a las *buenas prácticas* (diseñadas por las empresas del sistema agroindustrial y promovidas por organismos estatales) una forma de conseguir *seguridad* en un entorno cada vez más imprevisible y cambiante. Por eso los agricultores se muestran de acuerdo con aquellas normas y recomendaciones que constituyen las buenas prácticas, aunque sean conscientes de que son difíciles de llevar a la práctica, y apelan continuamente a la necesidad de ser más "profesionales" para poder mostrarse coherentes discursivamente (un discurso que también aparece reiteradamente entre los expertos de las empresas agroquímicas y de las instituciones estatales). Pero hay que advertir también que, a pesar su adhesión tácita hacia el sistema de normas y valores descrito, los agricultores entrevistados muestran su preocupación y expresan claramente su deseo de trabajar de otra manera (entre otras cosas, tienden a considerar que hacen un uso excesivo de los plaguicidas). En este sentido, desde nuestro punto de vista resulta muy relevante el hecho de que la gran mayoría de los técnicos que les empujan a usar plaguicidas (tanto de cooperativas como de empresas agroquímicas e instituciones estatales vinculadas con la agricultura) tampoco parece tener demasiado claros los potenciales daños derivados de los plaguicidas. Ello supone una fuerte restricción a las posibilidades de los agricultores de expresar sus quejas al respecto, ya que ello supondría desafiar al conocimiento experto del cual dependen. La relación de dependencia tan acusada hacia esta forma de trabajar (fundamentada en las *buenas prácticas* de la agricultura intensiva capitalista) y hacia las instituciones que la promueven (agroindustria y agencias estatales) hace que las respuestas hacia el riesgo permanezcan hiber-

nitarios son los mismos agricultores quienes parecen más afectados por los daños a la salud, al tiempo que son también considerados los responsables de la generación y gestión de dicho riesgo. Tal y como observaba Beck (1992, p. 38), parece que los trabajadores agrícolas tienen al mismo tiempo el estatus de "perpetrador y víctima".

nadas<sup>10</sup>. Probablemente, por ello no se observa una mayor oposición entre los agricultores hacia los riesgos de los plaguicidas.

De todo ello se deduce que para encontrar una solución a esta problemática no basta con ofrecer más y mejor información a los agricultores, aunque ello sea sin duda indispensable, sino que es necesario replantear y modificar ciertos aspectos estructurales del modelo agrario predominante. No obstante, la creciente concentración de recursos (y de poder) en un número cada vez menor de grandes empresas agroindustriales (transnacionales) en los últimos tiempos (sobre todo a raíz de la revolución biotecnológica) probablemente dificulta avanzar en dicho replanteamiento. Mientras tanto, desde ciertas instituciones públicas internacionales (como la OMS, la FAO, la OIT o el PNUMA) se intentan promover políticas encaminadas a reducir el uso de agroquímicos y a redistribuir los recursos agrarios. La salud de los agricultores puede depender de cómo evolucione este juego de fuerzas, en el cual no se puede descartar la futura presencia de otros actores, como los consumidores o ciertos movimientos ciudadanos. Ciertamente, quienes parecen con menor capacidad de presión son los propios agricultores.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beck, U. (1992), *Risk Society. Towards a New Modernity*, Londres, Sage.  
 Borgia, P.; Terenzoni, B.; Quercia, A.; De Pascali, V.; Fano, V.; Schifano, P. (1997), «Valutazione dei corsi per l'abilitazione all'acquisto ed uso dei fitofarmaci», *La Medicina del Lavoro* 5, núm. 88, pp. 416-424.  
 Carbonell, E. (1993), «Biomonitorización de una población de trabajadores agrícolas expuestos a plaguicidas», Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Genètica i Microbiologia, tesis doctoral.

<sup>10</sup> Existe un viejo debate en la bibliografía especializada sobre cuál es el grado de percepción del riesgo en una población que no protesta por ellos. Si no se opone, ¿quiere decir que los acepta? Wynne (1996) sostiene que no es correcto pensar que en aquellas situaciones en las que no se observe una clara oposición pública haya que entenderse que existe una confianza en los expertos. Mediante diversas investigaciones empíricas demostró que, en general, la gente acostumbra a desarrollar una gran capacidad de adaptación a las situaciones de dependencia de las instituciones expertas y que, a menudo, los individuos expuestos a un riesgo han de comportarse como si realmente confiaran en los expertos, ya que les sería socialmente y psicológicamente difícil hacer otra cosa, al menos mientras se vean a sí mismos tan dependientes de ellos.



- Clavé, J. M.; De San Pedro, M.; Monterde, M. R.; Brosa, J.; López, F. (1991), *Informe sobre la utilizació de plaguicides a Catalunya. Situació actual*, Barcelona, Centre de Seguretat i Higiene, Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya, document intern.
- Colborn, T.; Peterson Meyers, J.; Dumanoski, D. (1997), *Nuestro futuro robado*, Madrid, Ecoespaña.
- DARP (Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca) (1998), *Guia de productes fitosanitaris*, Barcelona, Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca de la Generalitat de Catalunya.
- Díaz, M. C.; Garrido, S.; Hidalgo, R. (1989), *Contaminación agraria difusa*, Madrid, Centro de Publicaciones, Dirección General de Medio Ambiente, Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo.
- Domènech, X. (1993), *Química ambiental. El impacto ambiental de los residuos*, Madrid, Miraguano Ediciones.
- FACA (Federación Aragonesa de Cooperativas Agrarias) (1999), *Manual básico de manipulador de fitosanitarios*, Zaragoza, Federación Aragonesa de Cooperativas Agrarias.
- Fischhoff, B.; Slovic, P.; Lichtenstein, S.; Read, S.; Coombs, B. (1978), «How Safe is Safe Enough, A Psychometric Study of Attitudes towards Technological Risk and Benefits», *Policy Sciences*, núm. 8, pp. 127-152.
- Guasch, J. (coord.) (1994), *Higiene industrial*, Barcelona, Centro Nacional de Condiciones de Trabajo.
- Hervas, J.; Laborda, R. (1994), «Prevención primaria del cáncer debido a la exposición a plaguicidas en el sector agrario», *Prevención*, septiembre-octubre (2), pp. 10-15.
- FAO (Food and Agriculture Organisation of United Nations) (2001), *Código internacional de conducta para la distribución y utilización de plaguicidas*, Roma, FAO.
- IGNAMAP (International Group of National Associations of Manufacturers of Agrochemicals Products) (1989), *Guidelines for personal protection when using pesticides in hot climates*, Bruselas, International Group of National Associations of Manufacturers of Agrochemicals Products.
- IPCS (International Programm Chemical Safety) (1995), *Guía sobre seguridad en el uso de productos químicos*, Ginebra, ILO, PNUMA, OMS.
- Lockie, S. (1997), «Chemical Risk and the Self-Calculating Farmer: Diffuse Chemical Use in Australian Broadacre Farming Systems», *Current Sociology* 3, núm. 45, pp. 81-97.
- Lluch, E.; Seró, R. (1970), *La regió fruitera de Lleida*, Barcelona, s.n.
- Maroni, M.; Fait, A. (1998), «Risk Assessment and Health Surveillance of Pesticide Workers», *La Medicina del Lavoro*, 2, núm. 89, pp. 81-90.
- Martí, J. V.; Santolaria, E.; Villanueva, V.; Ferrer, M.; Esteban, V. (1993), *Plaguicidas agrícolas, Vigilancia Sanitaria*, Valencia, Conselleria de Sanitat i Consum de la Generalitat Valenciana, Monografies Sanitàries, 13.
- Martí, J. V.; Santolaria, E.; Villanueva, V.; Ferrer, M.; Esteban, V.; Cabrerá, M. A.; Chiva, F. (1993), *Condiciones de trabajo en la manipulación de pla-*

- guicidas de uso fitosanitario en la Comunidad Valenciana*, Valencia, Conselleria de Sanitat i Consum de la Generalitat Valenciana, Monografies sanitàries, 28.
- Martínez-Pantoja, F. (1994), «Condiciones de trabajo del sector agrario en la comunidad Autónoma de la Rioja», *Salud y Trabajo*, núm. 103, pp. 48-54.
- Pérez de Ciriza, J. A. (1992), «Riesgos de la utilización agrícola de plaguicidas. Efectos sobre la salud de los aplicadores», *Salud y Trabajo*, núm. 94, pp. 27-33.
- Sabartés, J. M. (1994), *L'espai fruiter de Lleida. Aproximació geogràfica i delimitació espacial de la regió fruitera de Lleida*, Lleida, Pagès.
- Tait, J. (1983), «Pest control decision making on Brassica crops», *Advanced Applied Biology*, vol. 8, pp. 121-188.
- Wynne, B. (1992), «Misunderstood misunderstanding: Social Identities and Public Uptake of Science», *Public Understanding of Science* 3, núm. 1, pp. 281-304.
- Wynne, B. (1996), «May the Sheep Safely Graze? A Reflexive View of the Expert-Lay Knowledge Divide», en Lash, S.; Szerszynski, B.; Wynne, B., *Risk, Environment and Modernity*, Londres, Sage, pp. 44-83.
- Turner, G.; Wynne, B. (1992), «Risk communication: a literature review and some implications for biotechnology», en Durant, J. (ed.), *Biotechnology in Public. A Review of Recent Research*. Londres, Science Museum for the European Federation of Biotechnology, pp. 109-141.
- WV AA (1999), «Statement from the Work Session on Health Effects of Contemporary-use Pesticides: the Wildlife / Human Connection», *Toxicology and Industrial Health*, núm. 15, pp. 1-5.



**Resumen.** «La exposición laboral a pesticidas en la agricultura. Un caso de aparente subestimación del riesgo»

En este artículo se presentan los resultados de un estudio cualitativo sobre los comportamientos arriesgados que una muestra de agricultores pone en práctica en el uso de plaguicidas. Para ello hemos indagado en los conocimientos que los agricultores tienen sobre los riesgos de los plaguicidas, en sus percepciones sobre las medidas de protección (individuales) y en sus valoraciones sobre la confianza que les merecen las normas y recomendaciones de seguridad institucionales. Todo ello lo hemos contrastado con la visión que tienen sobre esos mismos temas diversos expertos en plaguicidas, muchos de los cuales les asesoran sobre su uso. Los resultados nos muestran que los agricultores parecen conocer varios de los riesgos de los plaguicidas, pero no todos, cosa que curiosamente también sucede entre los expertos entrevistados. El estudio muestra que, más allá de la mera falta de información, existe una serie de variables contextuales e institucionales (como su dependencia de los agroquímicos o la inadecuación de las protecciones personales a la realidad de su trabajo) que influyen en el mantenimiento de aquellos actos arriesgados en el trabajo y en el ocultamiento de sus respuestas al riesgo de los pesticidas.

**Abstract.** «Labour exposure to pesticides in agriculture. An apparent case of risk underestimation»

*This article shows a qualitative study on farmer risk behaviour using pesticides. We tried to search the farmer's knowledge about pesticide risks, their perceptions about the personal protection measures and their evaluations about the institutional safety rules. We asked these same questions to a sample of experts on agricultural use of pesticides. The results show that farmers know some visible health effects but lack in knowing the meaning of other symptoms of intoxication, but, curiously, the experts had the same lack of knowledge. The study concludes that, beyond the lack of information, some contextual and institutional variables (as the farmer's dependence of agrochemicals or the inconvenient personal protections to their work conditions) influence strongly the farmer's risk behaviour and contribute to hide their objections to the risk of pesticides.*

## Transformaciones en la figura del profesional a través del teletrabajo

Emilio Sáez Soro \*

### 1. Evolución del concepto de profesión a través de la economía informacional

Los profesionales han usado la información, el conocimiento de forma muy especial, buscando un refuerzo en su posición social, en su estatus. Los profesionales no sólo han utilizado la información para construir sus propios sistemas de trabajo, sino que además han creado con ella los mecanismos para limitar la entrada en sus colectivos y para ofrecer una imagen determinada ante la sociedad. Así, los títulos, el conocimiento que se deriva de su posesión o el de un ejercicio en el cual se prestan servicios en los que la profesionalidad «garantiza» la confidencialidad en el uso de información ajena, son algunos de los elementos por los que se crean procedimientos de refuerzo en el ejercicio de la profesión.

Si usamos una formalización de la noción de profesional encontramos algunos rasgos definitorios que nos han de facilitar su análisis.

Trabajadores con «ocupaciones laborales que aplican un cuerpo sistemático de conocimientos a problemas muy relevantes para los valores centrales de la sociedad». Esta visión se puede concretar con rasgos precisos, como:

\* Profesor del Departamento de Filosofía, Sociología y Comunicación Audiovisual. Facultad de Ciencias Humanas y Sociales de la Universidad Jaime I de Castellón. Campus Riu Sec, 12080 Castelló de la Plana. Correo electrónico: soro@fis.uji.es.



1. Utilización de capacidades basadas en el conocimiento teórico.
2. Tienen una educación y formación en esas capacidades.
3. Se garantiza la competencia de estos individuos por los exámenes realizados.
4. Se someten a un código de conducta que garantiza su integridad profesional.
5. Realizan un servicio para el bien público.
6. Existe una organización profesional que organiza a los miembros.

De todos estos rasgos se extrae una preeminencia importante y generalizada en el conjunto de la sociedad, que se concreta en la posesión de un estatus social elevado.

Siguiendo este criterio definitorio de los profesionales, podemos intentar observar cómo la dinámica del informacionalismo afecta, amplía, reduce o modifica los parámetros por los que definimos el "profesionalismo". Si concretamos lo expuesto anteriormente, podemos citar los siguientes términos para iniciar esa observación: conocimientos teóricos, certificados, comportamientos normativizados, servicio público, organización corporativa y estatus elevado. Estos términos, a su vez, están interrelacionados y tienen otras importantes implicaciones.

Esta definición múltiple de profesionales se sitúa en un momento previo al de la emergencia del informacionalismo. Y hemos de tener en cuenta que esos rasgos son causa definitoria más que efecto. La situación de los profesionales en la sociedad se ha ido fraguando a lo largo de cientos de años, con su referente más claro de partida en los primeros gremios medievales. Llegar a formalizar los criterios reconocidos legalmente por la sociedad para acceder a dichos trabajos, así como establecer internamente códigos de comportamiento propios y toda una dotación de conocimientos específicos para el desarrollo de la actividad, ha sido el fruto de muchas generaciones. En estos momentos es importante averiguar si las características inherentes al modo de producción informacionalista van a suponer una modificación sustancial en esos aspectos ya consolidados.

## 2. Modificaciones en la autonomía de los profesionales: conocimiento y comunicación

La relación entre los profesionales y el sistema productivo ha sido un diálogo en el que los profesionales pudieron inicialmente mantener cierta capacidad de control y de privilegios respecto al resto de los trabajadores. La figura de los profesionales permanece alejada de los procesos de disciplinamiento del fordismo. Ha sido siempre clara la dificultad de disciplinar a unos trabajadores que poseen sus conocimientos además de los derechos de acceder a ellos. Esta protección del conocimiento se ligaba a su vez al poder del colectivo corporativo de profesionales en el conjunto de la sociedad.

El colectivo de profesionales ha gozado de gran libertad para organizar su actividad en la medida en que tenía un gran control sobre su activo principal: el conocimiento. Tanto el acceso a este conocimiento como su manejo se desarrollaban a través de un control exhaustivo desde los órganos reguladores de la profesión. Por otra parte, los profesionales desde su ejercicio y en el escenario que les marcaba su profesión concreta han tenido una gran libertad para definir criterios y procesos de trabajo.

Pero esta dinámica se rompe con la transformación del profesional liberal independiente en trabajadores por cuenta ajena sometidos a una disciplina de trabajo impuesta sobre criterios sobre los que no se tiene control. Esta tendencia es creciente en las últimas décadas<sup>1</sup>.

Otro aspecto fundamental vinculado a la evolución del control de los profesionales en su labor es el de las modificaciones que se han producido entre ellos y sus empleadores y/o clientes. Todo lo que está relacionado con la comunicación con los profesionales está rodeado de los componentes asociados a su estatus de partida. Estos procedimientos de relación se han debilitado con las últimas dinámicas de comunicación a través de tecnologías informacionales.

En este contexto la inserción del teletrabajo y sus formas de control aplicadas a la comunicación con los teletrabajadores profesionales les somete a un doble control formal-informal. Este, por una parte, induce a la disciplina "profesional" que deben a su empresa o clientes y, por otra, les obliga a dinámicas de trabajo no pactadas que se concretan con

<sup>1</sup> Derber y Schwartz, *REIS*, núm. 59, «¿Nuevos mandarines o nuevo proletariado? Poder profesional en el trabajo», p. 58.





una pérdida de control en el trabajo. Cuando los teletrabajadores profesionales acaban inmersos en estas dinámicas, el exceso de trabajo o el incremento de la intensidad del mismo son pautas habituales.

Así mismo, por los procesos de digitalización y comunicación en red, así como por las dinámicas de formación permanente, el profesional teletrabajador pierde también parte del control sobre su conocimiento. La tendencia es que el conocimiento se va acumulando y controlando en su gestión en el sistema productivo. En esa lógica la capacidad de desarrollar una mayor capacidad de negociación del teletrabajador en su entorno por los conocimientos adquiridos en ese trabajo es relativa. Al gestionarse el conocimiento y fragmentarse por el sistema productivo y no por el profesional, se va separando el mismo de su productor, tal como sucedió en su momento con las habilidades del trabajador manual con la división del trabajo y el diseño de este fuera del control del trabajador.

### 2.1. *Teletrabajo y disolución de las relaciones informales de organización del conocimiento corporativo y el estatus de los profesionales*

La dispersión enorme de especialidades con sus respectivos conocimientos hace imposible que nadie sea capaz de dominar todos los conocimientos en cualquier ramo de actividad. Este hecho permite cierto margen de libertad en el control del trabajo que se realiza, aunque muy limitado en el conjunto global.

Una vez más, la capacidad de hacer valer este tipo de elementos dependerá de la posición estratégica que se ocupe en la estructura de poder de las organizaciones. La posición ocupada se verá reforzada por la especificidad de los conocimientos del profesional, así como su situación estratégica en las relaciones interpersonales de su organización y/o profesión.

La posesión de un conocimiento específico y su posición estratégica en la red organizativa son de momento las dos vías de resistencia en sus estatus más importantes de los teletrabajadores profesionales.

En las declaraciones de los siguientes trabajadores<sup>2</sup> bien situados en la estructura organizativa de su empresa, se observa con claridad la

<sup>2</sup> Entrevistas realizadas en el trabajo de campo para la tesis «El teletrabajo de los profesionales. La flexibilización de la flexibilidad», de quien suscribe el presente artículo, tesis defendida el 19 de septiembre de 2003 en la Universidad Jaume I de Castellón.

importancia de las relaciones interpersonales vinculadas a la transmisión de conocimiento. En principio, adoptan una posición de resistencia en la medida en la que el teletrabajo tiende a debilitar esos procesos.

Yo creo que la tecnología es bueno que nos esté dando facilidades para no tener tampoco dependencia absoluta del contacto físico, de tener que verlos físicamente, porque es malo, pero tampoco nos vayamos al otro extremo de decir podemos prescindir totalmente del contacto físico, yo creo que sería tan malo como lo primero [C. B. Ingeniero. Departamento de Ventas. Multinacional informática. 39 años. Barcelona. Supervisor de teletrabajadores].

En cambio, si estás en la oficina con la gente a la vista, las ideas se potencian mucho mejor, las ideas se le ocurren a la gente mucho mejor y la creatividad se dispara, en cambio si estás dispersado en diversos sitios todo eso se pierde. Eso es un poco el aspecto negativo del teletrabajo. [...] Pero si estás trabajando en una cosa que retiene más personas, que hay que inventar algo, que son trabajos siempre diferentes uno del anterior, que involucra muchas variables que no controlas, si hay un grupo de gente reunido hablando es mucho mejor, o por lo menos que está en el mismo edificio y puedes recurrir a él. Entonces ese tipo de sinergia se pierde con el teletrabajo [J. G. Ingeniero. 51 años. Departamento técnico. Multinacional informática. Valencia].

Parece claro que el compromiso que requiere la creatividad y el intercambio de ideas en profundidad no cabe en escenarios virtuales. Se exige un vínculo presencial de compromiso para determinadas tareas en las cuales los intercambios de conocimiento van más allá de lo formal.

En estas últimas declaraciones, se concentran todos los elementos de valor para el profesional: la relación corporativa en el centro de referencia y con un intercambio de conocimientos exclusivos. Esos elementos son debilitados, como muestran tener clara constancia los entrevistados, por el teletrabajo.

### 2.2. *Producción, gestión y control del conocimiento profesional en el teletrabajo*

El teletrabajo contribuye a hacer crecer ese control sobre el conocimiento profesional. Hasta ahora se ve cómo dicho control se traslada a aspectos relacionados con el desempeño laboral. La cuestión que además se plantea es que dicho control también se ejerce sobre la materia



prima y producto final de este tipo de trabajos: el conocimiento. El conocimiento de los profesionales, el conocimiento profesional, no es sólo conocimiento a secas. Ese conocimiento está sujeto a dinámicas de apropiación e intercambio que se vinculan a prácticas corporativas, que en su forma tienen muchos años de tradición.

Aparentemente nada tendría que modificar el uso de ese conocimiento profesional en las prácticas de teletrabajo. El teletrabajador usa sus conocimientos para desarrollar su actividad y es recompensando por ello. ¿En qué medida dicho conocimiento se ve afectado en ese proceso? La esencia de dicho conocimiento no se ve fundamentalmente alterada. Sí que lo es el control del teletrabajador sobre el mismo. Las formas de trabajo han hecho que en los procedimientos y las formas de compartirlo y suministrarlo, así como en su actualización, se haga más dependiente de lo que lo era en las formas presenciales de trabajo.

El conocimiento es el activo principal con el que operan los teletrabajadores profesionales. Dicho elemento, aunque parte en gran proporción de los procesos formativos que ha tenido el profesional, también está vinculado al aprendizaje en el desempeño de la actividad específica. El trabajo y las relaciones profesionales en red son los componentes que, al igual que la división del trabajo se apropió en su momento de las habilidades de los trabajadores manuales, van apropiándose de los conocimientos de los profesionales.

Lo que de entrada resulta evidente es que el control sobre el conocimiento en el sistema productivo ha crecido de una forma general. El principal impulso para desarrollar este proceso viene de la mano de las formas de producción flexibles que requieren un control preciso y sincronizado de un gran número de factores productivos. Con el desarrollo de las TIC a otros muchos sectores de actividad humana, casi todos los conocimientos que le son propios pasan a incorporarse a una lógica de control de los mismos. Se trata de reutilizar el conocimiento de forma más eficaz y eficiente de cara a incrementar la productividad y sobre todo la rentabilidad de cualquier proceso de trabajo. Se asiste a una movilización global del conocimiento que está en la propia lógica del crecimiento del sistema productivo informacional y que es a su vez soporte del mismo<sup>3</sup>.

El control del conocimiento siempre existe en la medida que ese es un componente para su generación. Aquí se habla de que ese con-

<sup>3</sup> Castells, M., *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Vol. 1. La sociedad red*, Alianza Editorial, 1997, p. 122.

trol se traslada a la lógica del sistema productivo y alguien lo pierde o disminuye su poder sobre él. Evidentemente quien puede perder ese poder es quien lo detenta en un principio: los profesionales que originalmente lo adquieren en una fase de aprendizaje y refuerzan su apropiación en dinámicas de intercambio corporativo y negocian su posición de mercado, en gran medida por la acreditación de poseer dichos conocimientos. Pero más allá de la capacidad negociadora de los profesionales en cuestiones de posición de mercado, es necesario considerar el control de los mismos en el desempeño de su actividad. En la medida en que los profesionales sean capaces de gestionar su conocimiento sin perder el privilegio del acceso al origen, a la formulación del mismo, mantienen su capacidad negociadora respecto al uso del mismo. En el momento en que esa apropiación de la gestión se debilita, todo cambia.

La idea que expondré es que el teletrabajo transfiere esa capacidad de control del conocimiento al sistema productivo y la reduce para los teletrabajadores profesionales.

Ya hemos visto cómo los productores del conocimiento que teletrabajan entran en un proceso de mayor disposición temporal a las necesidades del trabajo. Esa disposición no sólo se traslada a la persona, sino que también lo hace a sus medios, especialmente a su conocimiento. A diferencia de otros momentos en los que el conocimiento estaba concentrado en la figura del profesional y en sus materiales, documentación, etc., ahora se entra en la lógica de "soltar" la información en cuanto está mínimamente elaborada. La lógica de trabajar en red con una gran retroalimentación en los procesos intermedios lleva a que la información, el conocimiento producido, "corra" mucho más. En estas circunstancias el conocimiento pierde gran parte de su referencia física, personal, y va enlazando una identificación virtual despersonalizada. Esta dinámica, en todo caso, no refuerza la posición del teletrabajador en lo referente a su protagonismo en el proceso productivo, ya que su presencia se diluye.

Si además tenemos en cuenta la facilidad de copia y distribución de dicho conocimiento, aún se agudiza más este proceso. Por una parte, el conocimiento se expande más y mejor; por otro lado, se libera en gran medida de su autor, haciendo incontrolable por este su dispersión. Este tipo de dinámicas no son exclusiva del teletrabajo, ya que se extiende a cualquier trabajo que digitaliza su conocimiento y lo distribuye por la red. Se agudiza en el caso del teletrabajo, ya que al menos en los trabajos presenciales se puede optar por no distribuir el conocimiento "más personal". En el teletrabajo, se tiende a que poco



a poco todo llegue a digitalizarse, aunque en un primer momento se tienda a instalar medidas de seguridad para garantizar cierta confidencialidad, etc. Pero la lógica que se impone es que la red gane la partida y al final la tendencia a dispersarse domine sobre cualquier otra.

En algunas de las siguientes manifestaciones los entrevistados muestran cómo dominan las prácticas comunicativas masivas, generalizadas en red, como una pauta habitual en el intercambio de información y conocimiento.

Hay mucha gente que le gusta ponerle copia a todo el mundo para que todo el mundo se entere qué medallas me estoy poniendo [B. Supervisora de ventas. Multinacional petroquímica. 30 años. Madrid].

El periodista, el diseñador, el técnico, el informático, y ahora qué se va a hacer, se va a hacer esto; muy bien, nos vemos una vez, lo tenemos claro, para tal fecha todos enviamos esto por Internet, todos nos lo miramos, todos valoramos el trabajo que ha hecho cada uno [C. P. Periodista. 30 años. Barcelona].

Vamos a hacer un área de trabajo en común en donde cada uno ponga sus vivencias en este cliente y esté al tanto de cómo va este cliente a lo largo de todo el mundo [J. S. Ingeniero. Departamento de Ventas. Multinacional informática. 45 años. Barcelona].

No hay que pensar que la información, el conocimiento del profesional, va a dispersarse de forma indefinida por toda la red Internet (podría hacerlo). Más bien se trata de que el sistema productivo absorbe dicho conocimiento y lo aleja de su autor o autores, incorporándolo en una lógica superior en la que el conocimiento individual, o incluso de grupo, es sólo una pequeña parte de un gran sistema interrelacionado. El conocimiento "sale" del teletrabajador como una pieza de producción mas.

El profesional a través del teletrabajo ya no gestiona su conocimiento, su información, como en otros tiempos, en un toma y daca con clientes, superiores, colegas, subalternos, etc. La información, el conocimiento adoptan casi vida propia al fundirse con el conjunto de conocimiento de la corporación, empresa, sistema, etc., y se anonimiza en él, tanto en las formas como en el fondo.

Por otra parte el profesional no sólo distribuye su información con muchísimo menos control sobre ella, también lo perdió respecto al que recibe. Tanto la recepción de informes, notificaciones, como la

misma formación alcanzan un carácter profundamente impersonal y disgregado. Esto produce que el profesional reciba la información, el conocimiento pertinente para realizar su función, pero no pueda ni por asomo entrar en la más mínima lógica de negociación explícita o implícita sobre lo que recibe, ni tenga intercambio comunicativo que se formalice como tal.

La idea que intento expresar es que el teletrabajador usa el conocimiento cada vez más de una forma anónima, en la que su situación se diluye en un entorno de masivo y digital intercambio. La propiedad, la legitimidad de la producción, del uso de ese conocimiento, se identifica con más claridad en el sistema que su productor y gestor.

La transmisión del conocimiento profesional se ha relacionado con determinados estados de estatus social, internos a la profesión y externos a ella. Dicha comunicación del conocimiento ha estado vinculada a una ritualización que le aporta la simbología del estatus en el que se inscribe la profesión que se basa en el lenguaje utilizado, los procedimientos de adquisición, seguimiento y transmisión del mismo.

En todo caso, la ritualización de la transmisión del conocimiento profesional está vinculada de forma plena a la presencialidad. En el teletrabajo, todas ellas quedan fuera parcial o totalmente.

### 3. Apropiación del conocimiento en la división social del teletrabajo

La incorporación del teletrabajo a determinadas profesiones produce, según sean estas, una mayor integración del conocimiento en una división del trabajo intelectual, digitalizado.

Existirán diferencias en esa pérdida de control del conocimiento por el grado de integración de la actividad en la lógica de red, y en igual medida en la organización para la que trabaja.

Igual que en su momento a través de la división del trabajo, el sistema productivo absorbió las habilidades de los trabajadores incorporándolas en su lógica, reabsorbiendo cualquier novedad en el momento en el que se producía. Con los trabajadores autoorganizados, profesionales, teletrabajadores profesionales, el procedimiento formal es otro, pero el resultado final es que el sistema acaba apropiándose del conocimiento de los mismos. La desposesión de dichos conoci-



mientos tiene una naturaleza distinta a la que resultaba de la aplicación de la división del trabajo a los obreros manuales. El profesional teletrabajador no los pierde en su modo operativo, se debilitan o los pierde en su modo de representación de estatus, en su capacidad de negociación.

Se da una división en el uso del conocimiento, pero no en la medida de despojar de sentido los trabajos realizados o de que los conocimientos utilizados pierdan toda su coherencia como elementos de cierto sentido. En tanto que el conocimiento usado por los profesionales pierde coherencia, unidad, por sí solo, pierde también valor como elemento insustituible en el proceso productivo. Si se despersonaliza el conocimiento, se desvincula la capacidad del profesional de condicionar a su favor el proceso en el que realiza su trabajo.

Para los profesionales, la asalarización fue un primer paso en la pérdida de estatus y en la incorporación de las dinámicas de explotación del sistema capitalista. El segundo paso, en el que se añade la desvinculación física e incorporación del conocimiento como trabajo en un entorno que lo diluye, empuja la figura del profesional a la de un obrero del conocimiento. La producción de dicho conocimiento está cada vez más vinculada a procesos y menos a productos. La lógica del sistema productivo de apropiarse de los medios de producción se visualiza con claridad en esta dinámica.

Los profesionales de la economía informacional están inmersos en estructuras productivas en red. En ese tipo de organización, su conocimiento aplicado al trabajo se adapta necesariamente a dicha lógica. Su conocimiento se comparte con los que pertenecen a la red productiva formando un ente único. En los sistemas productivos en red, el conocimiento necesita ser actualizado constantemente, por la gran velocidad del cambio en el que se está inmerso. Este hecho trae consigo que el reciclaje en conocimientos profesionales tenga que ser constantemente actualizado. En esa dinámica resulta difícil arrogar una personalización a un conocimiento que no deja de actualizarse y revisarse en una lógica de grupo para el desempeño del trabajo a cargo de la empresa contratante. El distanciamiento del teletrabajador se incrementa cuando ni siquiera puede asistir, participar o criticar ese proceso de desmenzamiento y asimilación de su trabajo.

Pues con este programa he tenido tal error, entonces te salen ahí todos los errores que han tenido compañeros tuyos, o si los ha habido. El problema es cuando no empiezas a encontrar tú mismo error y eres el primero. Entonces hay soluciones, o te dicen pues esto ya está en tal laboratorio, contacta, se sa-

cará un parche, un arreglo del programa. Para mí el mayor capital intelectual que tiene LA EMPRESA son todas esas bases de datos [J. A. Ingeniero. Departamento técnico. Empresa multinacional informática. 41 años. Valencia].

El hecho de disponer de grandes bancos de información, ágiles bases de datos y muchas otras herramientas de documentación en red hace que el propio conocimiento quede minimizado, como una pieza más de ese denso sistema de capas. Capas que se materializan no sólo como archivo histórico informativo acumulado, sino también como estratos segmentados en su acceso por posición en la escala del poder de la organización.

Cuanto más grande y densa sea la red de trabajo en la que se está inmerso, más difícil es defender la idea de un conocimiento de la profesión, contra la dinámica de que realmente el conocimiento que circula y que se adquiere es el conocimiento de la corporación, de la empresa.

Por otro lado, los trabajadores de la economía informacional en general y los teletrabajadores en particular tienen necesariamente un mediador tecnológico para gestionar su conocimiento. Dicho mediador no sólo es un vehículo, sino que conforma esa gestión, esa transmisión del conocimiento. Así la tecnología se convierte en un factor de dependencia para el uso del conocimiento de los teletrabajadores en especial.

En esta forma de trabajar el componente tecnológico limita por dos vías el uso del conocimiento con las mismas. Por un lado, es necesario dominar el uso de dichas tecnologías para poder utilizarlas correctamente. Eso es algo que no se sitúa en un punto concreto de adquisición de destrezas, ya que la actualización constante de las mismas supone estar permanentemente atento a las modificaciones. El segundo elemento es el diseño comunicativo de dichas tecnologías. Los sistemas de gestión de la información que desarrollan muchas empresas están hechos sobre modelos en red pero con áreas jerarquizadas de acceso. La estructura de estatus empresarial se explicita en la capacidad que se tiene en llegar o no a todos esos niveles, en acceder a su información y en poder hacer que la información llegue a los mismos.

Con estas mediaciones el profesional teletrabajador abandona sus marcos de representación propios y se introduce en un entorno de representación totalmente sistémico y que le despoja de cualquier elemento de reconocimiento personal en sus intercambios productivos de conocimiento. Por otra parte, la tecnología llega incluso a ini-



ciar un proceso de sustitución formal de la función del conocimiento, en el cual el manejo de la herramienta parece llegar a ser más importante que el manejo del conocimiento que la sustenta.

El diseño de la formación en el trabajo acentúa las dinámicas mencionadas. Los sistemas de formación tienden a hacerse omnipresentes, virtuales, siempre accesibles. La idea que se extiende es que el teleprofesional tiene que formarse en cualquier momento, de una forma flexible y abierta. Sin desaparecer la formación presencial, se va imponiendo la idea de que de la misma manera que el trabajo es flexible en tiempo y espacio, lo puede ser también la formación. Esa adquisición de conocimientos desvinculada de la dinámica presencial, de la adquisición de títulos, hace que el proceso sea directamente funcional para la producción y prácticamente nulo para el refuerzo de estatus del profesional dentro y fuera de la organización.

En conjunto, existe una tendencia en la forma de organizar el uso del conocimiento en la economía informacional que debilita la posición de los profesionales. La lógica de apropiación de los factores de producción por el sistema productivo se traslada al conocimiento con la mediación de la tecnología y la organización en red. Los profesionales de la economía informacional manejan íntegramente sus conocimientos, sólo que el sistema despersonaliza su uso y reduce su identificación con los mismos y con sus procesos de intercambio y producción. En esa lógica, la noción de profesional del conocimiento va virando progresivamente hacia la de obrero del conocimiento.

La transformación del papel de los profesionales en la economía se da de forma paralela a la transformación del uso de la información en la misma. En la medida en que ese entorno sobre el que se construían formas de trabajar y representarse se hace más fluido, se diluyen también los referentes simbólicos de protección de toda una clase.

Por eso, tal como describe Weber con la vinculación que hace entre los estamentos y las clases profesionales, hay dos líneas de desarrollo de los profesionales que permitirán una mayor facilidad o no en su control. Así, un modo de vida propio, una tendencia hereditaria, así como una apropiación estamental de los atributos necesarios para el ejercicio de la profesión son tres líneas coincidentes en desarrollar "la apropiación (hereditaria) de privilegios por una asociación o por particulares cualificados"<sup>4</sup>. De este modo, cuanto más cercana ha estado

<sup>4</sup> Weber, M., *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, Reed, 1992, p. 246.

la ocupación a las clases establecidas, mejor ha podido desarrollar los mecanismos de cierre. Por el contrario, cuando las profesiones han estado más próximas al ámbito productivo racional, menos han podido desarrollar reglas a su favor que se apartasen de esa lógica. Así, algunas profesiones tradicionales más apegadas a la burocracia del poder (registradores, notarios, etc.) han quedado a salvo de las dinámicas de control productivas, y otras más inmersas en esa lógica del trabajo funcional racionalista han perdido capacidad de maniobra para fortalecer su posición.

La evolución del sistema productivo ha ido minando de forma progresiva los privilegios de las clases profesionales que chocaban con su lógica de acumulación. Sólo cuando esos privilegios podían reforzar modelos de consumo y estatus coherentes con la lógica de la organización social-productiva tenían una mayor pervivencia.

Las corporaciones que basan su actividad en actividades profesionales unen el capital y el conocimiento en un todo, donde la gestión de la empresa del estatus se desarrolla sobre criterios, además de propiedad, de antigüedad y habilidad. Con el crecimiento de tamaño y actividad de las firmas profesionales basadas en la producción de conocimiento, al igual que en la industria de la flexibilización y la externalización de procesos, también se van desarrollando mecanismos similares para conseguir una mayor productividad de estas actividades.

La ritualización inicial de algunas profesiones, definida tanto para generar mecanismos para el cierre como para establecer referentes de estatus, se ha transformado, pero permanece como mecanismo para el reconocimiento interno y externo de la misma. En la medida en que una profesión pierde esas señas de identidad, se diluye también su coherencia interna como grupo de poder.

## 5. La "virtualización" del estatus profesional en la economía informacional

El estatus profesional es algo más que una cuestión simbólica identificada con una situación de poder. A través del mismo los profesionales negocian su posición de mercado, su capacidad para retener el máximo posible de la producción de su trabajo. Cuanto más alto sea este estatus, mayor es su capacidad de negociación y por tanto su capacidad para rentabilizar su trabajo. Resulta evidente que la situación de los profesionales ha cambiado mucho en las últimas décadas.



Las ocupaciones que mantienen el estatus de antaño se han reducido considerablemente y no han emergido nuevas que pudiesen sustituir ese papel. Incluso podemos afirmar que algunas de las nuevas profesiones prácticamente se han mimetizado en sus entornos productivos generando una invisibilidad de este tipo de trabajos.

El estatus profesional se establece a través de una serie de características objetivas y subjetivas: situación en la jerarquía de poder en las organizaciones, estatus de las personas con las que se relaciona en su labor, trascendencia de la labor realizada, lugar donde desarrolla su actividad, número y tipo de personas a su cargo, así como otras características vinculadas a la peculiaridad de cada actividad. Estos parámetros evolucionan constantemente y en su combinación marcan un claro punto de referencia de la profesión.

La situación de estatus en la que consiguen ubicarse los profesionales solidifica su legitimidad, que se visualiza respecto a la sociedad en general y frente a sí mismos. Dicha autovisualización se establece desde criterios como la remuneración media, su posición de mercado (interna y externa, nivel de competencia entre los profesionales del mismo ramo, así como con otros ramos concurrentes) y estatus social de la profesión. Estos parámetros evolucionan constantemente y en su combinación marcan un claro punto de referencia de la profesión.

Algunos factores a título individual contribuyen inicialmente a configurar el papel estratégico del profesional en la sociedad: posesión de títulos académicos, experiencia profesional, la procedencia social, el género y la etnia. Aunque el principal es la capacidad de acumular saber en torno a unos procedimientos legitimadores que se sitúan más allá del control de los propietarios capitalistas<sup>5</sup>. Esta capacidad permite una mayor libertad de movimientos a los grupos profesionales, en la medida del papel estratégico que jueguen en el entorno productivo en el que se desenvuelven.

Una de las características que actualmente define la posición de los profesionales en el mercado es que la mayoría de estos se encuentra empleada por empresas u organizaciones, siendo un pequeño grupo los que trabajan privadamente. Este grupo minoritario constituye la minoría privilegiada de referencia del grupo profesional en extenso. Cuanto mayor sea la proporción del sector privado dentro de una profesión, tanto más de élite resulta ser la misma<sup>6</sup>. Hay que te-

<sup>5</sup> Derber y Schwartz, *op. cit.*, p. 63.

<sup>6</sup> Brint, S., «Profesiones y mercado», *REIS*, núm. 59, 1992, p. 167.

mer en cuenta a este respecto que algunas profesiones tienen una dispersión salarial enorme (por ejemplo, los abogados).

La realidad es que esos colectivos se van reduciendo progresivamente y hasta los grupos que más habían despuntado por su proyección liberal tienen la tendencia de aglutinarse en empresas o colectivos de profesionales. En esta dinámica se diluye la importancia del estatus personal del profesional.

Una de las cuestiones que ha aportado mayor valor al trabajo de los profesionales privados es haber establecido una relación personal de confianza con sus clientes. Este elemento es importante en el análisis de las ocupaciones profesionales en la economía informacional y en concreto con prácticas de teletrabajo. Parece evidente que el componente presencial es insustituible en el desarrollo de actividades profesionales ya existentes pero susceptibles de ser teletrabajadas, por lo que sólo podrían desarrollarse en esa modalidad en la medida en que no se perdiese ese componente presencial con el cliente. En el terreno de la ubicación del teletrabajador en la estructura del poder de las organizaciones productivas, este sigue teniendo referentes espaciales y localizados muy concretos.

Este supervisor de teletrabajadores se distingue de sus subordinados, fundamentalmente, en que tiene una mayor presencia para desarrollar las relaciones sociales de un puesto de nivel superior. Esa presencia en la relación marca la diferencia con sus subordinados.

En mi trabajo, no sé si decirte el 80, el 70 o el 90, pero yo diría entre un 70 y 80% de mi tiempo al día lo dedico en reuniones con otras personas, entonces ahí es imposible sustituirlo por teletrabajo [C. B. Ingeniero. Departamento de Ventas. Multinacional informática. 39 años. Barcelona. Supervisor de teletrabajadores].

Asimismo, los espacios de relación quedan bien expresados y definidos y no caben dudas de qué es lo que toca en cada lugar, independientemente de que los entrevistados no profundicen en las razones. Es una cuestión tajante en su vinculación, la relación profesional en un sentido estricto se localiza en los espacios físicos de la empresa matriz, la actividad productiva tiene otros espacios posibles, tal como expresa con total claridad el siguiente entrevistado.

Pues si hay un programador típico de toda la vida, un chaval de estos jóvenes que tenemos de programadores, es difícil que lo manden fuera porque ya sólo el coste que supone el desplazamiento pues coges y lo contratas en el



destino la persona, ¿no? Normalmente es gente de más nivel a la que suelen hacer viajar, la gente con menos preparación, programadores básicamente, se les coge en la ciudad y ya está [G. Ingeniero. Departamento técnico. Multinacional informática. 29 años. Barcelona].

Creo más en el contacto directo, sobre todo porque en realidad Internet, aunque se crean foros virtuales, cada uno puede ser de una parte de España, y aunque a mí me pueda interesar tener un cliente en La Coruña, ojalá, pero la realidad es que es difícil que alguien te contrate sin haberte visto la cara, al menos para esta cosa de publicación donde hay que discutir tanto, hay que estar continuamente presentando ofertas al cliente, que él te exponga su idea [C. Diseñador gráfico. 26 años. Autónomo. Valencia].

En otro contexto, el anterior diseñador gráfico expresa la necesidad de desarrollar un contacto personal para las fases clave de su trabajo. De otra manera, este teletrabajador tiene claro que no podría conseguir trabajo. Ese hecho, como él expresa, le aparta de la posibilidad de acceder a mercados más globales.

Desde ese punto de vista, la pérdida de acceso al poder, o la consecución progresiva de un menor acceso, se concreta en situaciones simbólicas y rituales importantes. La pérdida de un espacio propio, incluso la pérdida de la referencia de determinados espacios comunes como nexos, supone un elemento que intensifica ese proceso.

Dichos "ritos" están vinculados al estatus social de la profesión y a la representación del mismo ante la sociedad. Esa actividad simbólica se desarrollaba a través de la recreación de escenarios, el uso de un lenguaje propio y en ocasiones un aspecto y/o vestimenta característicos. Desde cada profesión se construía un marco de representación específico desde el que ser reconocidos como tales.

En la medida que el grado de virtualización se incrementa, estos marcos representativos se diluyen. Desde las diferentes profesiones se ha ido desarrollando esta imagen como forma de reconocerse a sí mismo y de ser reconocido ante los demás. Cualquier profesión totalmente teletrabajada pierde de golpe todos esos atributos. En esas circunstancias el profesional se despersonaliza, pierde la "máscara" y queda difuminado como fuerza productiva transparente y anónima. Evidentemente, esta visión supondría un extremo, ya que lo habitual es que existan contactos físicos entre clientes, empresas y teletrabajadores. La idea que se plantea es una progresión hacia esa despersonalización de la imagen profesional asociada a ritualizaciones y marcos concretos.

## 6. Pérdida de espacios de representación social

La deslocalización espacial del teletrabajo supone más una sobrelocalización que una pérdida de un espacio concreto. Lo que esta sobrelocalización supone para el teletrabajador no es tanto la pérdida de un referente espacial asociado a la actividad productiva como el hecho de globalizar la relación espacio-trabajo, de tal manera que cualquier espacio es o puede ser espacio productivo.

Esa extensión del espacio productivo supone una ganancia para la producción pero no para el teletrabajador. Este se hace a la idea de que cualquier sitio puede ser apto para trabajar, pero también la tiene respecto a que ninguno de esos espacios es propio. Por otro lado, aquellos lugares privados de los que el teletrabajador dispone para realizar su labor, despachos, estudios, rincones "exclusivos", tampoco lo son realmente. Dichos espacios suelen estar en la propia vivienda, por lo que no tienen un componente totalmente exclusivo, de tal manera que se comparten en la convivencia cotidiana con otros miembros de la familia. Aunque lo más importante no es tanto el solapamiento de usos privados-públicos de esos espacios como el hecho de que estos quedan apartados de la esfera pública de autorrepresentación del profesional. Parece que con la virtualización del espacio laboral de los teletrabajadores se diluye su dimensión simbólica como profesionales, en su representación de estatus social. Cuando desaparece un espacio reconocible de actividad y se hace intermitente o casi virtual la presencia del profesional, la actividad de este se convierte socialmente en un factor productivo invisible.

Entonces ese periodo, es un año o dos, puede ser que te lo lleves bastante a menudo, pero luego te das cuenta de que tienes que organizarte a nivel personal, profesional, y yo prefiero estar más horas en la oficina, dedicarme a ese tema, acabarlo y no llevarme el portátil a casa [P. Ingeniero comercial. Multinacional informática. 38 años. Barcelona].

Declaraciones como la anterior nos dan muestra de que en muchas situaciones, incluso en las teóricamente mejor preparadas, no resulta interesante mezclar los ámbitos espaciales de trabajo. Tampoco resulta atractivo para numerosos teletrabajadores que pueda desaparecer su referencia espacial ligada a la empresa que le contrata.

Aunque no siempre se reconoce abiertamente, parece bastante claro que hay un principio de conflicto generalizado con la situa-



ción de espacio perdido relacionada con la práctica del teletrabajo. Hay que tener claro que no se cambia un espacio por otro. Se pierde un espacio y se invade otro. Se pierde la identidad que aporta un determinado espacio y se pierde la privacidad del otro. Lo que se plantea es que uno no puede sentirse profesional en pantuflas y menos hacerlo ver a los demás, colegas, jefes, clientes, vecinos o la propia familia.

Si el espacio profesional ha de tener alguna relación reconocible con la familia, ha de ser porque se proceda de una herencia gremial con la misma. Elemento que no sólo justifica dicha relación espacial, sino que además aporta cierto prestigio de raigambre y solera.

Pues yo creo que la base principal fue los años que estuve en mi casa con mis padres, pues conocí lo que es el punto de vista artesano del oficio.

Luego en casa es muy complicado dividir... Como estás en casa, se creen que estás allí pasando el rato, ¿no? [Ag. Diseñador gráfico. Autónomo y dependiente. 31 años. Valencia].

Pero distinto es, como dice el mismo diseñador, afrontar ante los colegas de profesión el hecho de ejercer desde la propia casa. La opinión, en todo caso, ofrece bastante inseguridad tanto propia como ajena. Los discursos que se generan ante la idea de estar representado virtualmente o en ausencia se pueden plantear por defecto o por exceso. En este sentido, la idea de que estar en la red es un elemento que está con fuerza en el discurso dominante permite en ocasiones contrarrestar otro tipo de posibles ideas. La idea de ser global, sin ser realmente nada, puede en un momento dado ir constituyéndose en otro tipo de discurso de representación del espacio profesional:

Porque, al fin y al cabo, esa persona si ya ha llegado a este punto de informatización y de mundialización, hacerse publicidad en todo el mundo, es porque, número uno, tiene ya cierta experiencia en el campo, ya es un profesional que está puesto, y tiene la confianza suficiente como para que su currículum va a ser atractivo; y número dos, posee los suficientes conocimientos técnicos como para hacerlo, y eso tiene un precio [M. Traductor. 29 años. Autónomo. Manchester].

El elemento que resulta clave para hacer aflorar el conflicto de la desaparición del espacio profesional es el comunicacional. Como resulta obvio, es en las relaciones donde uno expone su falta o no de seguridad respecto al espacio que le respalda. En ese sentido, queda pa-

rente en numerosas situaciones, casi en todas las entrevistas que se realizaron para esta investigación, la falta de sensación de dominio sobre el espacio en el que se interactuaba.

Lo más habitual es echar de menos un espacio realmente profesional sobre todo para las relaciones de trabajo. El espacio en el que se gestiona el poder es el espacio de comunicación presencial, quedándose el virtual en un anillo exterior al mismo. Este hecho no resulta ajeno a la mayoría de los teletrabajadores que están vinculados a organizaciones empresariales. De una forma u otra sienten que no pueden quedarse fuera de ese espacio si no quieren quedarse fuera de juego en la empresa.

Pues cuando una persona tiene un trabajo que está muy relacionado, que necesita del contacto con otras personas, es difícil quedarse en casa trabajando, porque o conviertes tu casa en un despacho y haces que todo el mundo pase por allí, o te vas a dejárselo a los demás, y eso es inviable [C. B. Ingeniero. Departamento de Ventas. Multinacional informática. 39 años. Barcelona. Supervisor de teletrabajadores].

Respecto a lo de trabajar en casa, yo me encontré con un problema muy duro al principio, que es que yo es que estaba muy acostumbrada a trabajar en equipo, entonces quieras que no, cuando estás cabreado, o cuando estás contento, o cuando algo te sale bien, a mí por lo menos me gusta mucho compartirlo, o ayudar o que me ayuden [B. Supervisora de ventas. Multinacional petroquímica. 30 años. Madrid].

Se podría pensar que en un momento dado el conflicto de la desaparición de espacios y la invasión de otros se suaviza por las ventajas que se obtienen por un modo de vida posiblemente más relajado en el entorno hogareño. Sin embargo, los indicios son que incluso esa dinámica puede llegar a ser más conflictiva todavía. Como se ha visto, la jornada del teletrabajador se hace muy invasiva en tiempos y espacios, eso hace que se mezclen la vida privada y profesional. La enajenación del teletrabajador de su espacio profesional y la interferencia en su espacio de vida privada pueden intensificar el conflicto vinculado a la alteración espacial. Todas las nociones ligadas a cierta satisfacción de un hedonismo individualista vinculadas a una supuesta recuperación del tiempo en el espacio privado quedan en entredicho:

Yo estoy tan ofuscada con que no me viene bien y con que me tiene como encorsetada, ahí en casa metida y tal, que no soy capaz de decir pero mira, si



es que tengo todas estas posibilidades, no las veo; te las cuento a ti porque las pienso, pero yo no las veo.

[...] Llevarte trabajo a casa, y en vez de estar en la oficina... eso sí, pero no que todo esté en casa, todos los problemas en casa, se quedan allí; llega y yo sigo pensando en mis cosas, no soy capaz de cortar, y eso es fatal [C. D. Técnica consultora. 28 años. Madrid].

Si bien el teletrabajo como idea es aceptado, lo que no resulta grato en general es la pérdida de un espacio de referencia profesional, ni el hecho de mezclar vida privada y vida laboral. En muchos casos, se reclama, se echa de menos, se piensa en la mayor utilidad de tener un espacio de trabajo profesional, reconocible y separado de la vida privada, aunque sea en régimen de teletrabajo.

La realidad que se hace patente en la vivencia de los profesionales teletrabajadores de las transformaciones que están sufriendo es la sensación de pérdida reflejada en el conjunto estratégico de elementos aquí descritos. Las contrapartidas de compensación que inicialmente parecían estar pendientes no terminan de ser reales.

## APÉNDICE

Se han analizado distintos tipos de teletrabajadores según una clasificación de profesiones relacionadas con esta forma laboral. Algunos de ellos surgían mucho tiempo antes de la existencia del teletrabajo y otros aparecían gracias a las tecnologías que permitían teletrabajar. Entre las primeras profesiones analizadas, están los periodistas, traductores, ingenieros, técnicos de gestión. Entre los segundos, diseñadores gráficos digitales, periodistas de publicaciones digitales, operadores de telecomunicaciones y programadores, como perfiles más abundantes entre otros.

## Reparto de perfiles profesionales por residencia y género

	Madrid		Barcelona		Valencia		Total
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	
Diseñadores gráficos.....					1	3	4
Supervisores de ventas.....	1	1					2
Periodistas.....			2			1	3
Consultores.....	1						1
Ingenieros informáticos..				5*	2		7
Traductores.....	1				2	1**	4
Contratistas.....		1	1	1		1	4
Total.....	3	2	3	6	5	6	25

\* Incluye los supervisores de teletrabajadores.

\*\* Entrevistado en Valencia, residente en Manchester.

El trabajo de campo se inicia en febrero de 1999 y termina en mayo del año 2000. El marco geográfico de realización de las entrevistas fueron las conurbaciones de Madrid, Barcelona y Valencia.



**Resumen.** «Transformaciones en la figura del profesional a través del teletrabajo»

Las transformaciones que han acaecido en el entramado productivo de la mano de la entrada de la "economía de la información y el conocimiento" han afectado especialmente a la situación de los profesionales. El concepto de profesión se ve modificado precisamente en sus elementos fundacionales: autonomía, adquisición de conocimiento y corporativización de este, así como la generación de los elementos de referencia estatutaria de los mismos. La introducción de la economía informacional entre los profesionales tiene sus consecuencias en el caso del teletrabajo. En la medida en la que existe una tendencia de incremento progresivo de este tipo de trabajo en todo el sector profesional, se puede apostar por la hipótesis de una futura generalización de los procesos que se describen en este artículo a profesionales de todos los sectores productivos.

**Abstract.** «Transformations in the figure of the professional through teleworking»

The transformations that have taken place in production as a result of the emergence of the "information and knowledge economy" have had a particularly important impact on professionals. They have modified precisely the core elements of the concept of profession: autonomy, the acquisition of knowledge and the corporativization of this, as well as the generation of the statutory framework for all these elements. This article analyses the introduction of the information economy among professionals and the consequences this has in the case of telework. Insofar as we find a tendency towards the progressive expansion of this form of work across the professional world, it can be suggested that in the future the processes described in this article will affect professionals in all sectors of the economy.

## Estructura y acción en las empresas multinacionales

El nuevo rol de los mandos intermedios

Pablo García Ruiz  
y Carlos García Pont \*

La definición y el contenido del trabajo de los mandos intermedios se están viendo afectados en los últimos años por los cambios estructurales en las organizaciones industriales. Nos referimos, sobre todo, a la creciente centralización propiciada por políticas empresariales tales como la incorporación de sistemas informáticos integrados de gestión, la búsqueda de economías de escala para reducir los costes operativos y la expansión mediante fusiones y adquisiciones. Estos cambios, vinculados entre sí, se dan con particular intensidad en las corporaciones multinacionales (MNC). Su importancia es notable, si se considera que la actividad de las MNC representa ya más del 40% del comercio mundial (UNCTED, 1997) y que sus decisiones de inversión o cierre tienen dimensiones no sólo económicas, sino también sociales y políticas.

Tradicionalmente se ha entendido la función de los mandos intermedios como una tarea de supervisión, basada en la experiencia personal del trabajo productivo (Miller y Form, 1969, pp. 242ss; Castillo, 1991, pp. 15ss). Sus expectativas funcionales consistían básicamente

\* Pablo García Ruiz es profesor de Sociología en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra. 31080 Pamplona. E-mail: pgruiz@unav.es.

Carlos García Pont es profesor en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, Avenida Pearson, 21, 08034 Barcelona. E-mail: cgarcia@iese.edu. Barcelona.



en la transmisión de las órdenes de la dirección, en el apoyo técnico a los empleados bajo su ámbito de control y en la solución de los problemas administrativos relativos a su grupo de trabajo. Actualmente, estas tareas están perdiendo progresivamente su relevancia debido principalmente a la evolución acelerada de los sistemas de información (Brown y Diguí, 2000, pp. 16-21). Las consecuencias se manifiestan frecuentemente en la incapacidad para actualizar los conocimientos pertinentes y en una inevitable pérdida de autoridad y de capacidad de control de la situación (Lucas y García Ruiz, 2002, pp. 233-235).

Sin embargo, el rol de mando intermedio, lejos de estar abocado a la desaparición, parece que puede adquirir una singular relevancia en las nuevas formas de organización. Un campo privilegiado para observar esta evolución son, precisamente, las MNC, donde resultan más patentes los cambios mencionados. Por ello, el presente trabajo se va a ocupar, en primer lugar, de las formas estructurales adoptadas por las MNC como respuesta a las presiones competitivas actualmente en curso. En segundo lugar, analiza cómo afectan las decisiones del centro corporativo a las subsidiarias, es decir, a los centros de trabajo en cada país. En tercer lugar, estudia el rol de los mandos intermedios en esta nueva situación, ilustrando la argumentación con un caso específico, perteneciente al sector del automóvil.

## 1. Tendencias de cambio en las empresas multinacionales

Numerosos estudios se han ocupado de los actuales cambios organizativos de las grandes corporaciones. La mayoría parte de la perspectiva estratégica, según la cual las formas organizativas pretenden adaptarse lo mejor posible a las presiones competitivas del mercado. De acuerdo con los principales autores (Doz & Prahalad, 1986; Bartlett y Ghoshal, 1989; Porter, 1986) estas tendencias se pueden agrupar en tres categorías.

La primera es la presión hacia la *globalización*. Las compañías de todos los países y de muy diversos sectores están cada vez más expuestas a la competencia internacional y a la centralización de las decisiones de compra a escala mundial. Esta realidad les exige concentrar sus operaciones para alcanzar economías de escala y coordinar

esas mismas operaciones, ahora dispersas, para satisfacer con eficiencia las demandas de sus clientes en el mercado global.

La segunda es la presión hacia la *localización*. Hay sectores económicos en los que la demanda es eminentemente local. Los clientes piden adaptaciones de los productos a sus gustos específicos. Por ejemplo, en Francia, la mayoría de las lavadoras que se venden es de carga superior, mientras que en Alemania sólo tienen éxito las de carga frontal. Así, las empresas se ven obligadas a satisfacer los requerimientos de cada mercado.

La tercera es la presión hacia el *aprendizaje* global. La ventaja básica de las MNC frente a las compañías locales es que pueden hacerse presentes en un lugar del mundo con productos desarrollados en cualquier otro. Al estar cerca de diferentes mercados locales, pueden lograr más información y más experiencia que una empresa que actúa en una sola región. Por eso, Bartlett y Ghoshal (1989) señalan esta circunstancia como una de las ventajas distintivas de las MNC.

Cada sector económico está sujeto a estas presiones de forma diferente. Además, cada compañía ha de decidir cómo responder ante ellas según su criterio, dando lugar así a diferentes tipos de organización. Desde Perlmutter (1969) a Ghoshal y Nohria (1993) y Wolf (1996), la literatura ha tratado de identificar los principales tipos de organización de las MNC. Las distintas tipologías propuestas de hecho convergen en tres grandes modelos de organización: multidoméstica, global y transnacional.

Las corporaciones *multidomésticas* son aquellas que se adaptan primordialmente a los mercados locales. Las subsidiarias de cada país tienen una amplia autonomía, pues la corporación depende de ellas para identificar las peculiaridades de cada mercado local y desarrollar los productos y servicios más adecuados. Es frecuente encontrar este tipo de organización en sectores como la hostelería o también en bienes de consumo masivo donde el grado de localización es muy alto.

Las corporaciones *globales*, en cambio, concentran la mayoría de sus actividades geográficamente para obtener las economías de escala necesarias para mantener los costes bajos. Esto es posible en la medida en que las demandas en los diversos mercados locales son similares. Un producto global es, por ejemplo, el microprocesador, que no requiere adaptación alguna para ser instalado en un ordenador usado en España o en Hong Kong. En cambio, los programas sí necesitan, al menos, traducción.

Las corporaciones *transnacionales*, por su parte, son aquellas que buscan satisfacer ambas exigencias: lograr economías de escala con-



centrando actividades y, al mismo tiempo, obtener la flexibilidad necesaria para atender a las exigencias diferenciales de cada entorno local. Las organizaciones transnacionales necesitan combinar la independencia operativa de las subsidiarias nacionales con la integración suficiente para obtener economías de escala. Esta es la tensión que sufren, por ejemplo, las marcas de automóviles, que se enfrentan a multitud de mercados locales, pero concentran su fabricación en pocas plantas distribuidas en varios continentes. Las corporaciones transnacionales tienden a adoptar la forma de una red diferenciada (Nohria y Ghoshal, 1997), compuesta por unidades interdependientes en la que la sede central no juega un papel dominante. Las subsidiarias desarrollan un rol específico para contribuir de forma distintiva al negocio común, que requiere ahora una especial coordinación entre ellas.

Los principales estudios empíricos que han tratado de validar esta tipología han descrito compañías concretas que responden a cada uno de estos perfiles. Con todo, los autores que más han contribuido al desarrollo de esta tipología (Doz y Prahalad, 1986; Bartlett y Ghoshal, 1989) consideran que existe un movimiento general hacia la organización transnacional. Las exigencias de globalización y, al mismo tiempo, localización están creciendo progresivamente. Por eso, las compañías multidomésticas y globales están evolucionando hacia el modelo transnacional. Un ejemplo reciente es el de Phillips: los cambios estructurales de mediados de 2003 están transformando su tradicional forma multidoméstica en una red transnacional.

## 2. La estructuración de las corporaciones

En el estudio de las organizaciones se entiende por estructura el resultado de:

- 1) la distribución de recursos y tareas entre las diferentes unidades,
- 2) su coordinación, es decir, la distribución de la autoridad para tomar decisiones vinculantes, y
- 3) los flujos de comunicación derivados de esas formas de diferenciación e integración (Mintzberg, 1991).

Existe un vínculo lógico —y real— entre estructura y estrategia, pues las diversas formas de diferenciación e integración —esto es, de

especialización y coordinación entre unidades— favorecen en mayor o menor medida el logro de objetivos estratégicos específicos como la reducción de costes o la adaptación local. La relación entre estrategia y estructura ha ido acompañada con frecuencia de la idea de que las principales decisiones que generan o modifican la estructura de una organización están en manos de la alta dirección, pues sólo ella tiene el poder suficiente como para distribuir recursos, otorgar poder y establecer cauces de comunicación entre las unidades dependientes. Efectivamente, el papel de la alta dirección es crucial en la evolución estructural de una organización. Sin embargo —y este es uno de los puntos principales de nuestro trabajo—, no es el único factor estructurante ni, muchas veces, como veremos, el más importante.

### a) El papel del centro corporativo

En cada MNC, la alta dirección es la responsable de establecer los objetivos estratégicos y de diseñar la estructura más adecuada para lograrlos. Desde el centro corporativo se establece el marco estructural en el que las diferentes unidades locales de la compañía deben operar.

Este marco organizativo habitualmente depende de dos variables. La primera es, como acabamos de mencionar, la *opción estratégica* elegida. La segunda es su propia historia o *herencia administrativa* (Bartlett y Ghoshal, 1989), que explica la actual existencia de subsidiarias y la distribución de los recursos y de las tareas que cada una de ellas ha tenido a su cargo a lo largo de los años. La expansión de las MNC por el mundo ha ocurrido según pautas diversas. Se pueden distinguir dos modelos típicos, aunque, de hecho, para la mayoría de las corporaciones, su propia historia es una particular combinación de los dos.

El primer modelo corresponde a las MNC que empiezan sus actividades desde cero en cada país. Estas compañías suelen tener un modelo de negocio bien definido y buscan reproducirlo en sucesivos países como hace, por ejemplo, McDonald's. Son empresas que, como Nestlé o Procter & Gamble, se expandieron por el mundo en una época de altas barreras al comercio internacional y dificultades para la comunicación. Basaron su crecimiento en el modelo multidoméstico y sus subsidiarias albergaban todas las actividades propias de su cadena de valor.



El segundo tipo de MNC son aquellas que han basado su expansión en la adquisición de empresas locales que, en un contexto de creciente competencia internacional, mejoraron su posición estratégica vinculándose a un grupo multinacional. En este caso, la MNC resultante está compuesta también por una serie de empresas que siempre han desempeñado todas las actividades del negocio en el país donde radican. Este segundo modelo es el que han seguido numerosas empresas del sector de componentes para el automóvil.

Las exigencias de la globalización explican que el centro corporativo busque "soluciones racionales" al puzzle heredado. La tendencia general es hacia la constitución de una cadena de valor globalmente distribuida que permita eliminar las duplicidades existentes en las diferentes compañías locales que ha adquirido o iniciado a lo largo de los años. El resultado es una cadena de actividades dividida entre las distintas áreas geográficas en las que opera la MNC.

El problema con el que se encuentra ahora el centro corporativo es cómo establecer mecanismos de coordinación y control para que esta cadena de valor distribuida satisfaga realmente los objetivos estratégicos.

#### b) *La perspectiva de la subsidiaria local*

Desde el punto de vista de la empresa local el proceso descrito se vive de forma diferente. En los dos modelos de expansión corporativa, cada subsidiaria desempeña inicialmente todas las actividades propias de su negocio. Sus problemas empiezan cuando la alta dirección en el centro corporativo decide reorganizar las actividades según un criterio global. Esta reorganización suele comenzar con los servicios de apoyo, como la gestión de recursos humanos. Las MNC suelen tener un departamento central de recursos humanos con políticas específicas —por ejemplo, sobre la evaluación del desempeño o los planes de formación y carrera profesional— que se "exportan" a las empresas subsidiarias sin que estas tengan nada que aportar a su definición.

De la misma forma, cuando la corporación adopta un sistema integrado de información, las subsidiarias se ven abocadas a modificar sus procesos para adaptarse a este nuevo orden de cosas (Di Maggio y Powell, 1983; Coller, Edwards y Ress, 1999). Así, el departamento local de sistemas se convierte en mero ejecutor de las decisiones tomadas en el centro corporativo. Además, para ahorrar costes en el

aprovisionamiento, se centralizan las decisiones de compra en proveedores globales siempre que es posible. También para reducir los costes unitarios, se concentra la fabricación en determinadas plantas que comienzan a ocuparse de menos productos pero para mercados más amplios. Como consecuencia, la estrategia de producción ya no depende de cada subsidiaria local sino que se establece regional o globalmente desde la sede corporativa. Por su parte, el posicionamiento comercial y las acciones de marketing tienden a definirse al mismo nivel, lo que da lugar a un departamento central de marketing que dicta las acciones que se deben ejecutar localmente.

Gradualmente, la cadena de actividades que era gestionada por la dirección local aparece —por decirlo así— llena de agujeros, es decir, de tareas sobre las que ya no se tiene control o que, simplemente, han desaparecido de la empresa local. La subsidiaria ya no es una empresa completa, autosuficiente, sino más bien un conjunto de tareas que forman parte de diversos tipos de negocios cuyas operaciones están distribuidas entre las múltiples unidades de la MNC.

En síntesis, debido a las presiones de la competencia global, las subsidiarias tienden a convertirse en meros ejecutores de las políticas diseñadas en la alta dirección. Por eso, el papel de los directivos locales se parece cada vez más al de los tradicionales mandos intermedios, al situarse como puente entre el lugar donde se toman las decisiones importantes y las personas que finalmente las ejecutan.

#### c) *Organizaciones abiertas hacia el interior*

Esta situación puede conducir a los gestores de las subsidiarias a adoptar una actitud pesimista y a pensar que la necesidad de directivos —en el sentido amplio del término— dentro de la MNC es ahora menor y que su papel consiste básicamente en ser meros ejecutores de decisiones tomadas en el centro corporativo. Si todas las subsidiarias se comportan según esta percepción, entonces, efectivamente, el centro corporativo termina por aceptar esa definición de la situación: se convierte en la única instancia relevante para establecer políticas estratégicas y prescinde de las posibles opiniones discordantes de las subsidiarias locales, a las que se supone más interesadas en su propio destino particular que en los objetivos corporativos (Birkinshaw y Fey, 2002).

La experiencia, sin embargo, muestra que el centro corporativo no suele llevar las cosas hasta ese punto. Por el contrario, las reuniones



con los directivos de las distintas empresas locales se multiplican para solicitar su contribución al desarrollo del negocio global y para pedirles mayor coordinación entre sí. El resultado es que, de hecho, el centro corporativo da pie a una continua negociación con las subsidiarias —y de estas entre sí— en cuestiones que van más allá de lo puramente operativo. No podía ser de otra manera, si se tiene en cuenta que, además de la exigencia de ser global, las MNC se enfrentan a los retos de la adaptación local y del aprendizaje continuo. Para estos dos retos, el protagonismo de las subsidiarias es insustituible.

En realidad, pensar en términos de una cadena de actividades local “llena de agujeros” es una falacia. Cada uno de los “agujeros” que percibe el directivo local está lleno. Si no se lleva a cabo esa tarea en una subsidiaria, es porque otra unidad del grupo se está ocupando de ella, y sus resultados —en forma de piezas, productos, procesos o tecnologías— llegan a todas las demás. La necesidad crucial que surge de esta situación es la coordinación entre unidades. Cada subsidiaria ha dejado de ser una empresa autosuficiente para convertirse en una unidad de colaboración con otras unidades, en un nodo de una red, que es ahora el sujeto de la cadena de valor (Coller, 1997). De ahí que, en cada unidad de la MNC se lleven a cabo sólo algunas de sus actividades y, sobre todo, que la clave de la aportación local sea su capacidad de cooperar con las demás unidades locales.

El papel que le corresponde a una subsidiaria en particular —es decir, la posición que ocupa en su configuración estructural— no depende únicamente de la misión que le asigne el centro corporativo. En efecto, el reto principal para una MNC consiste en saber utilizar el conocimiento desarrollado en cada unidad local para ayudar a las demás. Esto significa que cada unidad ha de estar “abierta” a las demás, en el sentido de que debe ocuparse de actividades que no forman parte de las tareas que tiene, en principio, asignadas. El flujo de información entre unidades resulta ahora crucial para coordinar procesos realizados parcialmente en lugares geográficamente distantes.

El carácter “abierto” de las empresas como organizaciones ha sido reconocido por la literatura desde hace tiempo (Thompson, 1967; Lawrence y Lorsch, 1967; Pfeffer y Salancik, 1978). La diferencia ahora es que en las MNC las unidades están abiertas no sólo a clientes y proveedores, sino también —y cada vez más— a las otras unidades de la corporación.

Ser una organización abierta y colaborativa incita a cada subsidiaria a adoptar una actitud proactiva —dentro de las limitaciones jerár-

quicas— hacia el resto de la MNC. Aun cuando muchas actividades de la cadena de valor no dependen ya de la dirección local, esta sigue siendo responsable de su cuenta de resultados. Por eso, tiene un alto interés en muchas actividades sobre las que no tiene un control directo.

En este sentido, cada subsidiaria tiene la posibilidad de definir su propio rol dentro del marco de referencia de la MNC. Autores como White y Poynter (1984), Bartlett y Ghoshal (1989), Birkinshaw y Morrison (1995), entre otros, han estudiado los roles diferenciales que pueden ocupar las subsidiarias, según su capacidad de ayudar a la MNC a afrontar los retos de la globalización, la adaptación local y el aprendizaje. Una unidad capaz de mejorar sus procesos, su tecnología, el producto que fabrica o el conocimiento de su mercado, puede ir variando su papel de mero ejecutor de políticas centrales a otros más activos como “innovador” o “líder estratégico”. En esta transformación es clave la capacidad de los responsables en cada unidad local para participar activamente en el flujo de información que vincula internamente a la MNC.

#### d) Nuevos retos para los directivos locales

Una consecuencia de esta evolución es la aparición de retos específicos para los mandos locales. Lógicamente, la primera exigencia de su posición sigue siendo obtener buenos resultados. Lo que está cambiando es la manera de lograrlos. Para poder llevar a cabo su trabajo, cada uno de los responsables locales —y no sólo sus directivos principales— ha de ser consciente de la nueva posición de su unidad. Si la subsidiaria ha de enfatizar sus relaciones con otras unidades dentro de la MNC, eso significa que los responsables de cada tarea importante han de establecer contactos con sus iguales en otros lugares. Si la subsidiaria ha de gestionar sus relaciones de colaboración, entonces son las personas que realmente conocen el detalle las que han de participar en el flujo de información.

Roure *et al.* (1997) han estudiado la internacionalización de las tareas de gestión en empresas locales que forman parte de MNC. Para estos autores, son dos sus dimensiones principales. La primera, llamada “ejecutiva”, comprende todas las actividades sobre las que se tiene una responsabilidad directa. La segunda, llamada “consultiva”, comprende las actividades en las que se participa junto con otras subsidiarias, pero sobre las que no se tiene control directo. La internacionali-



zación incrementa las tareas consultivas en mucha mayor medida que el trabajo ejecutivo. Esto significa, desde nuestra perspectiva, que las tareas de coordinación entre unidades recaen directamente sobre quienes ocupan una posición intermedia en la jerarquía de autoridad. Son estos quienes negocian con sus iguales en otras unidades para adaptar e implantar las políticas estratégicas centrales, y quienes se relacionan con su entorno local por cuenta de la MNC. De esta forma, a medida que la cadena de valor se distribuye globalmente, el papel de los mandos intermedios evoluciona, cobrando una importancia creciente su dimensión relacional.

La capacidad relacional de los mandos intermedios tiene una notable influencia en la política estratégica de la MNC (Floyd y Wooldrige, 1997), ya que les otorga la centralidad propia de los mediadores entre el ambiente externo e interno de la propia MNC. Por ellos pasa, de hecho, la comunicación entre la organización, clientes y proveedores. En particular, ciertas unidades, como los departamentos de ventas, marketing e I+D tienen abundantes relaciones externas. Los responsables de estos departamentos se encuentran con frecuencia mediando entre los requerimientos externos e internos de su trabajo. Aquellos que son capaces de interpretar la información que les llega de su entorno local, y de comunicar su propia evaluación a la dirección, ayudan de hecho a redefinir el entorno y cobran protagonismo en la implantación de la opción estratégica escogida (Weick, 2001). Se puede decir que el mando intermedio tiene la posibilidad de ejercer un pensamiento divergente respecto a la alta dirección. Esta capacidad es vital para la adaptación a cada mercado local, especialmente cuando estos son muy inestables.

Cuando la organización adopta la forma de una red diferenciada, las personas que ocupan posiciones reales de mediación con cada entorno relevante —clientes, proveedores y departamentos análogos en otras subsidiarias— cobran un especial protagonismo (Andrews, Basler y Coller, 1999). El diseño estructural real de la MNC —es decir, quién desempeña las tareas, dispone de recursos, influye en las decisiones y procesa la información relevante— se articula en redes sociales que vinculan a los mandos intermedios entre sí y con la alta dirección. Las decisiones emanadas del centro corporativo son sólo un factor en este dibujo, que queda abierto a la iniciativa y capacidad relacional de los propios mandos intermedios.

### 3. Redes sociales y estructuración organizativa

La estructura de la organización se ha considerado frecuentemente como una limitación (*constraint*) para las actividades de los empleados<sup>1</sup>. La investigación sobre las MNC ha estado dominada por la idea de que las estructuras son límites que hacen posible la coordinación de las actividades entre unidades locales. Uno de los problemas principales de esta idea de estructura es el carácter determinista que atribuye a la acción en las organizaciones (Sewell, 1992). Este determinismo cobra aún más fuerza cuando se explica la conducta de sus miembros como consecuencia de las presiones que el entorno ejerce sobre la organización. Esta es la tesis fundamental de la teoría de la contingencia, desde la obra de Chandler (1962): los cambios en el entorno provocan cambios internos en la estructura de la organización, que funcionaría como instrumento de adaptación en entornos dinámicos. Sin embargo, el diseño estructural de las organizaciones no responde sólo a este factor determinista.

Giddens ha venido insistiendo desde mediados de los años setenta en que las estructuras sociales deben ser pensadas como dualidades, es decir, que son tanto el medio como el resultado de las prácticas que constituyen el sistema social (1984, pp. 27ss). Giddens afirma que cualquier estructura social ha de ser conceptualizada no sólo como una limitación —o forma de control (*constraint*)— para la acción humana sino también como un recurso (*enabling*) (1976, pp. 161ss). Decir que los agentes disponen de recursos gracias a la posición estructural que ocupan implica que son capaces de ejercer sus capacidades de forma creativa. Por eso, sus acciones pueden dar lugar a la transformación de las mismas estructuras que les han dado la oportunidad de actuar. Desde este punto de vista, las estructuras organizativas son algo más que controles exógenos para la acción de sus miembros. Son

<sup>1</sup> Por ejemplo, Jaeger (1980) analizó cómo la estructura favorece el control de las subsidiarias desde el centro corporativo. Wiechman y Pringle (1979) estudiaron cómo el flujo de información se canaliza a través de cauces estructurales formales. Kotter et al. (1979) describieron cómo la estructura limita las actividades de unidades dispersas para garantizar economías de escala. Drake y Caudill (1981) mostraron cómo la estructura es una herramienta para lograr una cierta uniformidad en todas las unidades de una MNC. Como hace notar Ibarra (1992), muchos teóricos han subrayado la forma en que la estructura limita y define los cauces para la interacción humana, pero han prestado poca atención a las estrategias que la gente usa para formar, cambiar continuamente y movilizar la red de sus propias relaciones.



también instrumentos y resultado de su propia conducta (Zeggelink, 1994; García Selgas, 1994). La estructura configura las prácticas de los agentes, pero, al mismo tiempo, esas mismas prácticas constituyen —y reproducen— las estructuras mismas.

Estructura y acción, lejos de ser opuestos, se presuponen mutuamente. Las estructuras surgen de lo que Giddens llama agentes conscientes (*knowledgeable*), es decir, gente que sabe qué está haciendo, cómo llevarlo a cabo y que, gracias a eso, puede actuar de forma creativa o innovadora. Por eso, si gente suficiente, o con suficiente poder, comienza a innovar sus prácticas sociales, puede modificar la configuración de las mismas estructuras que les otorgan su capacidad de actuar. Las estructuras sociales —por ser duales— son potencialmente cambiantes. No es casualidad que Giddens hable de “estructuración” social, pues entiende las estructuras más como procesos que como formas estables (Solé, 1992). De hecho, desde la perspectiva de Giddens, las estructuras se construyen socialmente de continuo, se reproducen y cambian como resultado de la conducta de los agentes implicados.

Nohria (1992) ha señalado que las pautas de interacción en las organizaciones suelen ser, en gran medida, estables y recurrentes. Pero también reconoce que nuevos vínculos se forjan continuamente y que, con el tiempo, estos vínculos pueden cambiar la anterior estructura de relaciones. Como sugiere White (1992), las organizaciones están compuestas por agentes intencionados que están constantemente intentando mejorar su control de la situación y tratando de evitar el control de los demás. También Hatch (1997, p. 180) enfatiza el carácter dinámico de las estructuras organizativas, pues están abiertas a muchos pequeños cambios propios de la reproducción diaria de las pautas de interacción que las constituyen. En gran medida, el grado de estabilidad de una estructura particular depende del grado en que la interacción se convierte en una cuestión de hábito o de rutina.

En el contexto de las MNC, hemos visto cómo los responsables locales tienden a participar cada vez más en tareas sobre las que no tienen responsabilidad directa, mediante actividades de tipo consultivo. De hecho, los directivos locales disfrutan con frecuencia de la posibilidad no sólo de iniciar formas de colaboración con otras unidades, sino también de decidir en qué tipo de tareas y activos van a invertir sus recursos, siempre y cuando se sigan cumpliendo los objetivos señalados por el centro corporativo.

La estructuración de las MNC depende, por tanto, no sólo del diseño prefijado por el centro corporativo, sino también de la reproduc-

ción o alteración de ese diseño mediante la interacción cotidiana de los agentes implicados. Particularmente importante resulta la interacción cotidiana relativa a los tres pilares del diseño estructural: la distribución de tareas, la capacidad de tomar decisiones y el flujo de comunicación que estas exigen. En la medida en que los agentes tienen espacio para tomar iniciativas relativas a estas tres dimensiones, la configuración estructural de la organización está sometida a un proceso de cambio. Resulta, entonces, crucial determinar qué agentes tienen la capacidad de alterar, mediante la interacción cotidiana, el diseño estructural fijado por el centro corporativo y cuáles son las razones que guían su actuación.

Los agentes que pueden alterar la configuración estructural inicial son aquellos que pueden tomar decisiones acerca de las tareas inicialmente asignadas, asumiendo nuevas o diferentes responsabilidades. Asimismo, influyen sobre la configuración estructural aquellos agentes que establecen cauces de comunicación no previstos inicialmente. Ambos tipos de actuación sólo son posibles en la medida en que la alta dirección delega algunas decisiones en unidades más pequeñas. En el caso de las MNC, esto significa que las subsidiarias tienen la posibilidad de tomar iniciativas para el mejor logro de sus objetivos. Entre esas iniciativas se encuentran las actividades consultivas, que incluyen el intercambio de información y conocimientos con otras subsidiarias, cuyas actividades son interdependientes. Las actividades consultivas incluyen, con frecuencia, la toma conjunta de decisiones acerca del diseño, la logística, las compras, etc. De hecho, muchas decisiones importantes relativas a diseño, producción, comercialización, etc., se toman realmente en instancias diferentes de aquellas que preveía la configuración formal de la organización. Aun cuando una actividad de la cadena de valor esté situada en una única subsidiaria, las decisiones importantes relativas a esa actividad pueden tomarse de forma negociada con otras subsidiarias implicadas. Esas otras subsidiarias, aunque formalmente están excluidas, realmente participan, bien porque sus propias actividades dependen del resultado de las primeras, bien porque han desarrollado algún recurso que se revela valioso para otras subsidiarias. El conocimiento mutuo de las diversas subsidiarias facilita el intercambio de recursos e información como forma, prevista o no, de coordinación horizontal.

Los protagonistas de este flujo de información y recursos entre subsidiarias son, principalmente, sus mandos intermedios. De esta manera, se convierten en verdaderos protagonistas de la estructuración organizativa. Una condición es necesaria para que este proceso



tenga lugar: que la alta dirección invite o permita la implicación de las subsidiarias en rutinas de acción consultiva.

#### 4. El caso de WEA España Sistemas de Frenos

Para ilustrar nuestra argumentación exponemos a continuación el caso de una empresa cuyos detalles mantenemos en la confidencialidad aunque no por ello deja de ser un ejemplo sugerente. WEA Sistemas de Frenos tiene tres plantas en España: una localizada en Llinars (Barcelona) con unos 500 empleados, otra cerca de Reus (Tarragona) con unos 800 empleados, y la tercera en Tarrasa con casi 200 empleados. La sede corporativa en España se encuentra en la planta de Llinars, por lo que esta acoge también los servicios de apoyo a las tres plantas. Como muchas otras empresas, esta planta comenzó siendo un negocio familiar que fabricaba frenos para automóvil bajo licencia de una empresa francesa, hoy también parte de la misma MNC. En los años ochenta fue comprada por WEA, una corporación anglosajona del sector de componentes para el automóvil. Como respuesta al crecimiento del sector en España, esta MNC decidió ampliar su capacidad de producción local y compró también otras dos empresas, una en Tarrasa y otra en Reus.

Poco a poco, WEA España ha ido incrementando su contribución al grupo. El menor coste de sus salarios con relación a otras plantas en Europa le permitió crecer significativamente. Al mismo tiempo, adoptó una estrategia explícita de mejorar el "conocimiento" incorporado a sus productos. Lo ha conseguido a base de invertir recursos en el departamento de ingeniería, que ha ido acentuando el valor añadido de sus productos. Así, WEA España ha transformado su papel de mero fabricante a colaborador en más y más actividades de la cadena de valor del grupo. Como otras empresas del sector, WEA se ha enfrentado a una progresiva concentración de sus clientes, que además han centralizado sus centros de compra, primero para Europa y luego a escala mundial. Cuando WEA España se encontró con que ya no tenía clientes nacionales con capacidad de decisión se vio forzada a desarrollar sus actividades en el extranjero, allí donde estaban los centros de compras de sus clientes. Esta actitud proactiva le permitió mantener el contacto con sus compradores antiguos y también lograr otros nuevos —especialmente en Japón y Corea— no sólo para sus productos locales, sino también para los del resto del grupo. Es tam-

bién interesante señalar que WEA España se ha distinguido dentro de la MNC por su eficiencia operativa y por sus buenos resultados en términos de rentabilidad sobre la inversión. Todo ello hace de esta subsidiaria una unidad sobresaliente.

En WEA España se pueden identificar dos tipos principales de procesos. El primero es la producción en masa. Una vez que un modelo ha sido lanzado al mercado, WEA España tiene la responsabilidad de proveer a las plantas de sus clientes por todo el mundo con el sistema de frenado, de acuerdo con parámetros estrictos de calidad y tiempo. El segundo proceso clave es el lanzamiento de nuevos productos. Este incluye todas las actividades desde que el cliente solicita un sistema de frenado nuevo hasta que se inicia su producción masiva.

Para la producción masiva WEA España tiene la tradicional organización estructurada por funciones en cada planta. Para los nuevos productos, ha desarrollado una organización por equipos multifuncionales que coordinan y gestionan cada proyecto con la asistencia de los departamentos funcionales. La internacionalización de ambos procesos ha llevado a esta subsidiaria a incrementar sus relaciones con otras unidades dentro de la MNC tanto en Europa como en América.

Para hacerse cargo de la dimensión relacional que ha adquirido la gestión en WEA España es preciso atender a las actividades cotidianas que en ella se llevan a cabo. Para tal fin, se condujo una serie de entrevistas. Para determinar quién debía ser entrevistado se hicieron dos listas: una, propuesta por el responsable de recursos humanos y otra, por uno de los coautores, que ha mantenido un estrecho contacto con la empresa durante los últimos ocho años. Posteriormente, se fusionaron las dos listas, añadiendo o eliminando candidatos según su importancia en el desempeño de los procesos principales de la empresa. Tras la revisión de los gerentes de las plantas y de cuatro miembros del comité de dirección, la lista definitiva comprendió 60 personas, consideradas como las de mayor contribución al desempeño de las actividades de la empresa. Quedaron incluidos empleados de muy diversos niveles jerárquicos. De esta forma, se evitó diseñar una lista de acuerdo con las posiciones formales del organigrama y se buscó desvelar, más bien, su estructura real.

El cuestionario preguntaba por los *contactos* más frecuentes mantenidos por los empleados en su trabajo. Se trataba de determinar el grado de apertura de la organización, tanto hacia su entorno externo —clientes y proveedores— como hacia las otras subsidiarias y hacia el centro corporativo. El cuestionario incluía variables que permitie-



CUADRO 1. Dimensión relacional de la subsidiaria local.  
Contactos espontáneos y forzados

	Espontáneos		Forzados	
	Núm.	%	Núm.	%
WEA España.....	791	80	848	55
División.....	138	14	369	24
Clientes.....	26	3	141	9
Proveedores.....	28	3	179	12
<i>Total</i> .....	<i>983</i>	<i>100</i>	<i>1.537</i>	<i>100</i>

ran medir la intensidad de las relaciones mantenidas por cada empleado. Aunque es normal que la frecuencia de contacto sea mayor con los más cercanos, no por ello esas son las relaciones más importantes en los equipos de trabajo (Andrews *et al.*, 1999). También se buscaba averiguar hasta qué punto los entrevistados eran conscientes de la dimensión relacional de su trabajo. Para ello, distinguimos entre contactos identificados espontáneamente —“A priori, ¿en qué relaciones emplea usted más tiempo?”— y respuestas forzadas —“¿Con qué clientes y proveedores tiene usted contacto?”—. Preguntas de control se usaron para validar la importancia e intensidad de los contactos. En los resultados que se presentan a continuación se incluyen únicamente los contactos más importantes.

El primer objetivo era determinar hasta qué punto los empleados son conscientes de los cambios que ha sufrido el contenido de su trabajo. Para ello, comparamos los contactos reconocidos espontáneamente con los contactos reales de cada empleado (véase cuadro 1). Espontáneamente los empleados afirman que el 80% de sus relaciones se dan dentro de la empresa local, cuando de hecho se trata sólo de un 55%.

Como se puede advertir en sus respuestas, los empleados de la empresa local subestiman el esfuerzo relacional que implica ser parte de una MNC. Sus contactos con clientes, proveedores y, especialmente, con otras unidades de la corporación son mucho mayores de lo que ellos mismos estiman. Se puede concluir, por eso, en primer término, que la organización es mucho más abierta de lo que los propios empleados estiman.

Respecto a la relación con *clientes*, se ha de señalar que todos los entrevistados, procedentes de los diversos departamentos, tienen alguna forma de relación con clientes. Como ya hemos mencionado, los centros de compra de los clientes no están en España, pues su capacidad de decisión ha sido centralizada a nivel regional o global, cosa que es bien conocida en empresas tales como GM o Ford. WEA España ha seguido sirviendo a estos clientes a través de las subsidiarias del grupo situadas en otros países. Por eso, la unidad formalmente responsable de mantener el contacto con los clientes ha venido siendo la unidad situada en el país donde radica el centro de decisión de cada cliente. Al tiempo de terminar este estudio, la MNC ha comenzado a cambiar esta política, estableciendo gestores globales de cuentas, para centralizar a su vez las relaciones con los clientes. Con todo, WEA España ha seguido teniendo una relación directa con sus clientes, tanto europeos como americanos y asiáticos.

Por otra parte, el proceso de lanzamiento de nuevos productos requiere frecuentes contactos entre los ingenieros del proveedor y del cliente. La creación de equipos de proyecto para un nuevo lanzamiento implica que sus miembros están en contacto tanto con otras subsidiarias encargadas de otros componentes como con el cliente final. Esto ha sido así gracias a la iniciativa de la empresa española. Esta ha iniciado con frecuencia contactos que no estaban previstos en el diseño estructural de la MNC, para facilitar una respuesta rápida al cliente. Los clientes se han ido acostumbrando a estos contactos y, de hecho, los esperan cada vez que se ha de lanzar un nuevo sistema de frenos.

En el proceso de producción masiva, las relaciones entre la subsidiaria y las plantas de montaje de los clientes también han servido para mejorar la calidad del servicio prestado, como consecuencia de la eliminación de intermediarios. Estas relaciones permiten no sólo simplificar la comunicación rutinaria, sino también resolver directamente los problemas que inevitablemente surgen en toda relación.

Es significativo que la mayoría de los contactos con clientes se mantienen no desde el departamento comercial, sino desde el de ingeniería, que es el que soporta la principal responsabilidad en el lanzamiento de nuevos productos (véase cuadro 2). También las actividades de producción masiva generan contactos con los clientes, más allá de las explicables por cuestiones logísticas. A modo de ejemplo, se pueden señalar los 24 contactos mantenidos con un cliente europeo (c2 en el cuadro 2). El 90% tenía por objeto el lanzamiento de un nuevo sistema de freno y se produjeron mayoritariamente desde el



CUADRO 2. Número de contactos con clientes

	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c9	c10	c11	c12	Total
WEA España													
Compras.....	1		1										2
Comercial....	1	6	7	5	4	1	2	3		1			30
I+D .....	3	2		2		2			2				11
Ingeniería ....	4	13	13	13		6	2	10	6	3	1		71
Calidad.....		1	1		1		1						4
Planta 1													
Ingeniería ....	2			1	1		2				2		8
Calidad.....				1	1		1						3
Producción..					1								1
Planta 2													
Ingeniería ....		1											1
Calidad.....												1	1
Planta 3													
Ingeniería ....	7	1	1										9
Total.....	18	24	23	22	8	9	8	13	8	4	3	1	141

departamento de ingeniería. El restante 10% se debía a cuestiones relacionadas con la producción masiva y se mantenía con los empleados de la planta de montaje del cliente.

Se puede decir, por tanto, que las relaciones entre la subsidiaria española y los clientes de la MNC eran notables, lo cual es al menos sorprendente, si se considera que la subsidiaria no tiene clientes propios; es decir, carece de clientes con capacidad de decisión en su entorno local. Los contactos con clientes surgen de la necesidad y, fundamentalmente, de la iniciativa del personal de la subsidiaria para facilitar el servicio a los clientes.

Respecto a las relaciones con *otras unidades* dentro de la MNC hay que determinar quién mantiene esos contactos desde la subsidiaria local y con quién se relacionan dentro del grupo. Como consecuencia de la creciente centralización, el mayor nivel de contacto se da con el centro corporativo: el 50% de los contactos de los empleados locales se establece con los servicios centrales de la división. El otro 50% se da con otras unidades de la compañía (véase cuadro 3). Dentro de los servicios centrales, los contactos más importantes se esta-

CUADRO 3. ¿Con quién se relaciona la subsidiaria española dentro de la corporación multinacional?

	Contactos	
	Núm.	%
Sede División .....	184	50
Francia.....	77	21
Estados Unidos .....	34	9
Alemania.....	30	8
Italia.....	22	6
Japón.....	8	2
Centro corporativo ...	7	2
Otros.....	7	2
Total.....	369	100

blecen con las áreas de ingeniería y de I+D, y tienen que ver fundamentalmente con el desarrollo de la estrategia industrial de la compañía, el lanzamiento de nuevos productos y la coordinación de los proyectos de investigación internacionales. Los contactos con otras subsidiarias se centran en aquellas que tienen los mismos clientes y con las que comparten proyectos específicos.

Los empleados españoles que se relacionan con otras unidades de la MNC son básicamente personal operativo. De hecho, el 23% de esos contactos procede de las plantas (véase cuadro 4). El restante 77% parte de la sede corporativa en España, pero si nos fijamos en qué tipo de contactos son, vemos que se dan también en su mayor parte a nivel operativo. De hecho, se orientan a coordinar internamente las actividades de los dos procesos principales de la subsidiaria, esto es, la producción masiva y el lanzamiento de nuevos productos.

## 5. Conclusiones

Aunque el análisis mostrado se refiere a un solo caso, este nos ha permitido ilustrar algunas tendencias importantes en las empresas multinacionales, relativas a su evolución estructural y a la transformación del rol de sus mandos intermedios.



CUADRO 4. Origen de las relaciones desde la subsidiaria española

	Contactos	
	Núm.	%
Plantas.....	86	23
Sede España		
Calidad.....	7	2
Comercial.....	38	10
Compras.....	40	11
Control.....	47	13
Ensayos.....	6	2
Ingeniería.....	106	28
I+D.....	39	11
<i>Total Sede España ...</i>	<i>283</i>	<i>77</i>
<i>Total.....</i>	<i>369</i>	<i>100</i>

En primer lugar, puede afirmarse que las MNC tienden a configurarse en redes diferenciadas, en las que las diversas unidades locales se especializan en la ejecución de diferentes tareas operativas, mientras que el centro corporativo se reserva las decisiones no rutinarias. Como consecuencia, la noción de dirección intermedia se expande hasta incluir también a los gestores locales. Estos se convierten formalmente en meros implantadores de políticas decididas en el centro corporativo y actúan de puente entre los empleados locales y los centros reales de decisión. Incorporan, así, la ambivalencia propia del tradicional rol de mando intermedio, dividido entre los intereses de la unidad local y los de la alta dirección.

Por otra parte, la dinámica estructural de las MNC explica que, independientemente de su organigrama formal, hay algunas actividades cruciales que se llevan a cabo gracias a la colaboración de varias subsidiarias, geográficamente dispersas. Intentar organizarlas desde el centro corporativo, sin contar con la iniciativa de las unidades locales, es una tarea imposible, pues el número de contingencias es muy alto. Por eso, el diseño organizativo ha de tener en cuenta la iniciativa de los responsables locales para establecer actividades consultivas de carácter internacional, como cauces de comunicación horizontal.

Estos cauces existen en la medida en que los mandos intermedios desarrollan relaciones con sus iguales dentro de la corporación. Para los mandos intermedios es de especial importancia desarrollar redes de relaciones personales como medio para mejorar la eficiencia de sus propias actividades. El crecimiento de sus redes sociales les exige una actitud emprendedora, tanto para obtener de su entorno local recursos y capacidades potencialmente útiles a la red como para beneficiarse de los que la propia red alberga. De esta manera, el rol de mando intermedio incorpora una importante dimensión relacional.

Las actividades relacionales de los mandos intermedios tienen, a su vez, notables consecuencias para la estructuración de las organizaciones. El establecimiento de rutinas operativas genera una distribución real de tareas y centros de decisión que tiende a modificar el diseño organizativo inicial, a favor de quienes logran mayor centralidad en las redes sociales. Queda patente, así, el carácter dual de la estructura social de las organizaciones: su configuración depende no sólo del ejercicio del poder por parte de la alta dirección, sino también de la iniciativa emprendedora y relacional de sus miembros. Entre estos, los mandos intermedios tienen un papel especialmente relevante en la estructuración organizativa, pues de ellos depende, en última instancia, la coordinación de las actividades concentradas en unidades dispersas. La capacidad relacional de los mandos intermedios se revela, por tanto, como un componente básico de las nuevas formas de organización empresarial y de las consecuencias —económicas, políticas y sociales— que de ellas se derivan.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrews, Stephen; Basler, Carleen y Coller, Xavier (1999), «Organizational structures, cultures and identities», *Research in the sociology of organizations*, Jai Press, Greenwich, vol. 16, pp. 213-235 (trad: «Redes, cultura e identidad en las organizaciones», *REIS*, vol. 97, pp. 31-56).
- Bartlett, Christopher y Ghoshal, Sumantra (1997), *The Individualized Corporation*, Nueva York, Harper.
- Birkinshaw, Julian y Fey, C. (2002), «Building an Internal Market System: Insights from Five R&D Organizations», J. Birkinshaw y P. Hagström



- (eds.), *The flexible firm. Capability Management in Network Organizations*, Oxford University Press.
- Birkinshaw, Julian y Morrison, A. (1995), «Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations», *Journal of International Business Studies*, vol. 26, núm. 4, pp. 729-754.
- Brown, John S. y Digid, Paul (2000), *The Social Life of Information*, Boston, Mass., Harvard University Press.
- Castillo, Juan José (ed.) (1991), *Las nuevas formas de organización del trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Chandler, Alfred (1962), *Structure and Strategy*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- Coller, Xavier (1997), *La empresa flexible. Estudio sociológico sobre el impacto de la flexibilidad en los puestos de trabajo*, Madrid, CIS.
- Edwards, Tony y Rees, Chris (1999), «Difusión e isomorfismo en las organizaciones. El caso de las multinacionales», *REIS*, vol. 86, pp. 79-94.
- Di Maggio, Paul y Powell, Walter (1983), «The Iron Cage Revisited. Intentional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields», *American Sociological Review*, vol. 48 (abril), pp. 147-160.
- Doz, G. y Prahalad, C. (1986), «Controlled Variety: A Challenge for Human Resource Management in the MNC», *Human Resource Management*, vol. 25, núm. 1, pp. 55-72.
- Enrione, Alfredo (1996), *Managerial Activities, Interunit Collaborative Agreements and the Distribution of Capabilities in the Multinational Corporation: An Exploratory Research in the Automotive Components Sector*, Unpublished Ph. D. Dissertation, IESE, Barcelona.
- Floyd, S.W. y Wooldridge, B. (1997), «Middle management's strategic influence and organizational performance», *The Journal of Management Studies*, vol. 34, núm. 3, pp. 465-485.
- García Selgas, Fernando. (1994), *Teoría social y metateoría. El caso de Anthony Giddens*, Madrid, CIS.
- Ghoshal, Sumantra y Bartlett, Christopher (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, HBS Press.
- Ghoshal, Sumantra y Nohria, Nitin (1993), «Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations», *Sloan Management Review*, vol. 34, núm. 2, pp. 23-40.
- Giddens, Anthony (1976), *New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies*, Londres, Hutchinson.
- (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley, Los Ángeles, University of California Press.
- Hatch, Mary J. (1997), *Organizational Theory*, Nueva York, Oxford University Press.
- Ibarra, Herminia (1992), «Structural Alignments, individual strategies, and managerial action in getting things done», en N. Nohria y R. Eccles (eds.), *Networks and Organizations*, Boston, MA., Harvard Business School Press, pp. 165-188.

- Jaeger, A. M. (1980), «Contrasting control modes in the multinational corporation: Theory, practice and implications», Working Paper 80-12, Faculty of Management, McGill University, Montreal.
- Kotter, John; Schlesinger, L. A. y Sathe, V. (1979), *Organizations*, Homewood, Ill., Irwin.
- Lawrence, Paul y Lorsch, Jay (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, Harvard University Press.
- Lucas, Antonio y García Ruiz, Pablo (2002), *Sociología de las organizaciones*, Madrid, McGraw Hill.
- Miller, Delbert y Form, William (1969), *Sociología industrial*, Madrid, Rialp.
- Mintzberg, Henry (1991), *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel.
- Nohria, Nitin (1992), «Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations?», en N. Nohria y R. Eccles (eds.), *Networks and Organizations*, Harvard University Press, Boston, MA., pp. 1-22.
- y Ghoshal, Sumantra (1997), *The Differentiated Network*, San Francisco, Ca., Jossey Bass.
- Perlmutter, H (1969), «The Tortuous Evolution of the Multinational Company», *Journal of World Business*, (enero/febrero), pp. 9-40.
- Pfeffer, Jeffrey y Salancik, Gerald (1978), *The External Control of Organizations*, Nueva York, Harper & Row.
- Porter, Michael (1986), «Changing Patterns of International Competition», *California Management Review*, vol. 27, núm. 2, pp. 9-41.
- Roure, Juan; Álvarez, José Luis; García-Pont, Carlos y Nueno, José, (1997), «Managing internationally: International dimensions of the managerial task», *European Management Journal*, vol. 11, núm. 4, pp. 485-493.
- Sanchez Runde, Carlos y Quintanilla, Javier (2000), «Processes and practices in new forms of organizing», en A. Pettigew y E. Fanton, *The Innovating Organization*, Londres, Sage.
- Sewell, W. H. (1992), «A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation», *American Journal of Sociology*, vol. 98, pp. 1-29.
- Solé, Carlota (1992), «La teoría de la estructuración de A. Giddens», en VV AA, *Escritos de teoría sociológica*, Madrid, CIS, pp. 1059-1073.
- Thompson, J. (1967), *Organizations in Action*, Nueva York, McGraw-Hill.
- UNCTED (1997), *World Development Report*, Nueva York, United Nations Pub.
- Weick, Karl (2001), *Making sense of the organization*, Londres, Blackwell.
- White, Harrison C. (1992), *Identity and Control: A Structural Theory of Social Action*, Princeton, NJ., Princeton University Press.
- White, R. y Poynter, T. (1984), «Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada», *Business Quarterly*, vol. 48, núm. 4, pp. 59-69.
- Wolf, J. (1996), «Gestalts, Networks, and Heterarchies: Innovative Management Concepts and (the Study of) Human Resource Management Coordination in Multinational Corporations», Paper presented at the 22nd EIBA Conference, Estocolmo, Suecia.
- Zeggelink, E. (1994), «Dynamics of Structure: An Individual Oriented Approach», *Social Networks*, vol. 16, pp. 295-333.



**Resumen.** «Estructura y acción en las empresas multinacionales. El nuevo rol de los mandos intermedios»

Este artículo estudia la relación entre las nuevas formas de organización de las empresas multinacionales y el tipo de actividades que se llevan a cabo en las subsidiarias de cada país. Partiendo de la teoría de la estructuración de Giddens, se considera la estructura organizativa no sólo como limitación y recurso, sino también como resultado de las prácticas sociales de los mandos intermedios. Se presentan resultados relativos a una empresa española integrada en una multinacional del sector de componentes para el automóvil. Las conclusiones subrayan las nuevas capacidades que desarrollan en este contexto los mandos intermedios, la importancia de las redes sociales en que se hallan inmersos y su protagonismo para la configuración estructural de las organizaciones.

**Abstract.** «Structure and action in multinational corporations. The new role of middle managers»

This paper discusses the changing role of middle management in multinational corporations, that are adopting new organizational forms as a response to present competitive challenges. We explore the interaction between the structural domain and the kind of activities performed by local middle managers. Drawing from Giddens' structuration theory, structure is considered not only as a constraint and an enabler, but also as an outcome of management practices. Results from a case study are provided as an illustration of this thesis. The conclusions highlight the resources and capacities that middle managers need to develop in their new roles, and show the value of these managers' social networks.

# Transformación organizacional y prestación de servicios

Investigación participativa en un centro de servicios sociales comunitarios

Ana Gómez Pérez,  
Montserrat Rosa Caro  
y Esteban Ruiz Ballesteros \*

Un centro de servicios sociales comunitarios es una institución que ofrece un servicio público de intervención social. Se trata de una organización dependiente y articulada con otras esferas político-administrativas locales, aunque igualmente hay que reconocer sus capacidades y potencialidades autónomas. Ofrecer un servicio supone, además de garantizar los recursos necesarios para ello, la concreción operativa del propio servicio y la estructuración de la organización que lo llevará a cabo. Tres elementos resultan centrales para comprender la lógica y el funcionamiento de los centros de servicios sociales: por un lado, los programas de intervención social, que articulan los recursos y los contenidos de los servicios que se prestan; por el otro, la propia organización laboral del mismo y, finalmente, las metodologías de intervención.

En la práctica, encontramos que los servicios sociales comunitarios tienen como objeto la "producción" de servicios sociales (*servucción*). No obstante, debemos recordar que los servicios sociales comunitarios

\* Grupo de Investigación Social y Acción Participativa (GISAP), Departamento de Trabajo Social y Ciencias Sociales, Universidad Pablo de Olavide, Ctra. de Utrera Km. 1, Sevilla 41013. Correo electrónico: eruibal@dts.upo.es.  
Sociología del Trabajo, nueva época, núm. 51, primavera de 2004, pp. 107-128.



nitarios<sup>1</sup> aparecen conceptualizados como un proyecto global de actuación con intervenciones tanto específicas —con carácter paliativo y que deben dar respuestas a situaciones coyunturales— como generales —que crean sociabilidad desde un sentido más promocional y que deberían incidir sobre situaciones estructurales.

Estos objetivos conceptuales, unidos a la necesidad de intervenir sobre cuestiones que afectan directamente a la vida cotidiana de las personas, son los factores que marcarán la necesidad de la territorialización de las actuaciones, lo cual da pie a la creación de centros de servicios sociales comunitarios<sup>2</sup>. Los centros son fruto de sucesivos procesos de descentralización administrativa y de gestión cuyo objetivo es acercar a los ciudadanos el Sistema Público de Servicios Sociales.

En el funcionamiento de los centros, los programas, la organización y la metodología se presentan profundamente encabalgados, se hacen difícilmente separables y prácticamente sólo a nivel analítico parece razonable aislarlos. No en balde gran parte de la plantilla de los centros se justifica en base a los programas implementados, que

<sup>1</sup> Los centros de servicios sociales comunitarios son las organizaciones básicas del Sistema Público de Servicios Sociales en tanto en cuanto estos comprenden "aque- llos recursos, actividades y prestaciones organizadas para la promoción del desarrollo de los individuos y grupos sociales, para la obtención de un mayor bienestar social y una mejor calidad de vida, así como para la prevención y la eliminación de la mar- ginación" (artículo 4 de la Ley de Servicios de Andalucía, Ley 2/88 de 4 de abril). Es, pues, evidente su papel fundamental, junto con otros sistemas de protección y promoción social, a la hora de construir ciudadanía, en cuanto a su capacidad para provocar/crear formas de conocimiento a través de la praxis de la intervención pública para mejorar la calidad de vida.

<sup>2</sup> Los centros de servicios sociales comunitarios son fruto de sucesivos procesos de descentralización administrativa y de gestión cuyo objetivo es acercar a los ciudadanos el Sistema Público de Servicios Sociales. La Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las bases de Régimen Local, atribuye al municipio competencia en materia de presta- ción de los Servicios Sociales y de promoción y reinserción social (artículo 25.2k), determinando su carácter obligatorio en municipios mayores de 20.000 habitantes (artículo 26.1c). A las diputaciones provinciales la misma ley (artículos 31 y 36) en el atribuye el garantizar los principios de solidaridad y equilibrio intermunicipal, en el marco de la política económica y social y las funciones de asistencia y coordinación entre los servicios municipales, especialmente entre los municipios de menos capaci- dad económica y de gestión. De este modo a la Administración autonómica le corres- ponde las competencias de planificación general, coordinación de actuaciones, esta- blecimiento de prioridades, supervisión, control del cumplimiento de normativas, registro de entidades, investigaciones y estudios, entre otras (artículo 17); las diputa- ciones provinciales (artículo 18) y ayuntamientos (artículo 19) asumen la gestión de los servicios señalados en la ley.

aglutinan tanto la financiación de la propia intervención como del personal para llevarla a cabo, y que acaban, también, condicionando notablemente las metodologías de intervención<sup>3</sup>. Por todo ello la re- lación entre programas, organización y metodología de intervención se revela central para comprender el objetivo del centro: la prestación de servicios sociales.

¿Cómo se articulan recursivamente programas/organización/ metodología de intervención? ¿Es la naturaleza de esa articulación la clave para superar las disfuncionalidades de las intervenciones socia- les? ¿Pueden ser los propios profesionales de la intervención social los sujetos del análisis y de los cambios? ¿Puede el centro de servicios so- ciales comunitarios ser agente de una rearticulación entre programas, organización y metodologías de intervención?

Nuestra apuesta ha sido considerar todas estas cuestiones desde un enfoque metodológico que las asuma, aunando la necesidad de profundizar en el conocimiento de los procesos y en la oportunidad de transformación. Desde nuestra propuesta de investigación-acción, la metodología no es un mero instrumento, sino parte consustancial de la finalidad de la investigación (Morin, 1984; Rosa y Encina, 2003).

La metodología de aproximación a la realidad que hemos usado no pretende sólo observar para medir desde la perspectiva del investi- gador, sino que está intrínsecamente comprometida con la transfor- mación (Ibáñez, 1990). En este proceso deben ser los propios sujetos investigados —junto con el equipo investigador— los constructores de la observación y también de la toma de decisiones (Montañés, 1996). Para ello es fundamental ocuparse del análisis de los *para qué* y los *cómo* que marcan las actividades laborales desarrolladas por los profesionales de los centros de servicios sociales comunitarios: las in- tervenciones sociales. Un análisis que debe partir desde sus experien- cias para alcanzar reflexiones prácticas. Es necesario que todo ello se trabaje individual y colectivamente pero dentro de tiempos y espa-

<sup>3</sup> No debemos perder de vista que la forma en la que se construyen los progra- mas que deben dar respuestas a las necesidades detectadas en el ámbito de interven- ción, en la mayor parte de los casos, se hace sin una evaluación de las situaciones so- ciales del contexto de intervención, o en base a instrumentos de evaluación que no permiten recoger/aportar una buena información que dé cuenta de la diversidad y complejidad de los contextos donde/con los que se actúa. Los instrumentos para la realización del proceso evaluativo suelen incidir en mediciones de carácter cuantita- tivo y desde indicadores que son clasificados por departamentos externos y ajenos a la actuación.



cios del propio centro de servicios sociales que estudiamos, como provocación para el análisis y la transformación desde la cotidianidad.

Utilizamos una metodología de investigación organizacional —y por tanto de intervención— que pretende trabajar procesos de comunicación y tiempos de intercambios, que den cuenta de cómo explorar nuestra manera de conocer para actuar. Esto pasa necesariamente por abrir huecos en la vorágine cotidiana de la actividad laboral y desde ahí que los participantes *se arrojen consciencia en/sobre su trabajo diario*. Es, por tanto, un modo de conocer desde el mutuo aprendizaje y a partir de prácticas concretas donde se propone, se discute y se planifica, para construir desde la propia experiencia de los profesionales y poder hacer accesible este conocimiento práctico-reflexivo a otros colectivos.

El sentido de este artículo es presentar una experiencia concreta con un ánimo reflexivo y autocrítico. Estará referido principalmente a la opción metodológica que hemos seguido en nuestra investigación, aunque sin descuidar las consecuencias prácticas del propio proceso. En consecuencia, nos ocuparemos de los entresijos de la investigación con mayor profusión de la habitual, (con)fundándose técnicas, reflexiones y acción, con la intención de relatar el camino seguido. Finalizaremos con un conjunto de conclusiones metodológicas y prácticas que entendemos potencialmente extrapolables más allá de nuestra investigación específica.

## La investigación

Nuestra investigación ha tenido lugar en un centro de servicios sociales de una ciudad andaluza que por ser mayor de 20.000 habitantes está fuera de la tutela y supervisión de las diputaciones provinciales en materia de servicios sociales. Dicho centro responde a la iniciativa municipal de territorializar y acercar los recursos al medio donde se generan los problemas y promover la participación de los usuarios.

Los servicios básicos que ofrece el centro —y que sirven a su vez para su organización interna— son: el servicio de información, valoración y orientación (SIVO), el servicio de convivencia y reinserción social (CORE), el servicio de ayuda a domicilio (SAD) y, por último, el servicio de cooperación social (COSO). A ellos se le une un servicio general de recepción y derivación de demandas (SEPU). Los diferentes programas de intervención se adscriben a los distintos servicios en

virtud de sus características. Todos estos servicios y los correspondientes programas son administrados de manera directa por dieciocho trabajadores.

El centro se encuentra dentro de una unidad de trabajo social (UTS) que a su vez se inscribe dentro de una zona de trabajo social (ZTS) que forma parte de la estructura municipal de servicios sociales, dependiente política y administrativamente de una concejalía. De este modo el centro que estudiamos tiene a su cargo un territorio urbano en el que residen en torno a noventa mil personas.

La investigación que sirve de base a este artículo es consecuencia de un convenio entre la Universidad Pablo de Olavide y el ayuntamiento de la ciudad donde se ubica el centro<sup>4</sup>. La investigación se ha realizado a lo largo de nueve meses (2001-2002). Las técnicas utilizadas han sido básicamente cualitativas<sup>5</sup>. Para ordenar la exposición creemos oportuno diferenciar dos fases en la investigación.

### Fase 1

Nuestro primer paso fue acercarnos a las visiones que los profesionales tenían de la teoría, la normativa y la práctica de la intervención social comunitaria. Esta primera recogida de información fue llevada a cabo de manera individual mediante entrevistas semiestructuradas en profundidad. Desde un primer momento fue necesario explicar claramente a cada trabajador del centro en qué consistía la investigación tanto en sus objetivos como en su metodología, resaltando la posibilidad que ofrecía para construir formas nuevas de trabajar. Las primeras entrevistas arrojaron luz sobre los temas a tratar posteriormente, pero sobre todo nos dejaron clara la percepción mayoritaria que tenían los trabajadores del centro sobre las investigaciones de corte clásico: las que se realizan en base a los datos que ofrecen los

<sup>4</sup> Hemos considerado oportuno omitir referencias directas a la zona urbana y al centro donde se realizó la investigación.

<sup>5</sup> Se han llevado a cabo doce entrevistas en profundidad al personal de la Unidad de Trabajo Social, cinco entrevistas en profundidad a personal de los Servicios Centrales Municipales, cinco grupos de discusión con usuarios del centro y nueve talleres de trabajo grupal. Como complemento a las técnicas cualitativas se han realizado: análisis de documentos del centro (programas, evaluaciones, expedientes...), consulta de fuentes documentales y bibliográficas (artículos, publicaciones y ponencias de interés para el objeto de estudio). Asimismo hemos realizado contrastes de nuestras apreciaciones y conclusiones con diversos grupos expertos.



profesionales y concluyen después de una reflexión por parte de "especialistas" vertida en un informe al que rara vez tienen acceso las personas objeto de estudio; en definitiva la típica investigación marcada por una profunda asimetría entre investigadores/investigados. Estos aspectos hacen que las investigaciones en general se vean con recelo y desconfianza. Sobre esto volveremos en las conclusiones. En esta primera aproximación también se dejó entrever la existencia de procesos de incomunicación entre los profesionales del centro y los ámbitos en los que se toman decisiones sobre programas, asignación de recursos, modelos de organización..., y que acaban incidiendo en los distintos ámbitos de la intervención.

Junto a esta recogida de información individual, se fue tomando contacto con la realidad cotidiana de manera intensa (observación participante). No sólo estábamos allí de manera física, sino que también tuvimos y aprovechamos la oportunidad de posicionarnos activamente en el trabajo cotidiano: organización de actividades, participación en reuniones internas de coordinación, puesta en marcha de programas... Precisamente será este posicionamiento activo el mejor medio para hacer una devolución continua de los primeros diagnósticos que van apareciendo tras el análisis de las entrevistas, permitiendo incorporar reflexiones y en algunos casos transformaciones en el quehacer diario. Paradójicamente, nuestra propia participación en el ámbito más estrictamente laboral se reveló como la estrategia más eficaz de profundizar en los temas de la investigación. En esos casos animamos y provocamos el cuestionamiento de la rutina, incorporando las propias reflexiones de los profesionales sobre sus *modelos ideales* de intervención. También se organizaron diferentes grupos de discusión sobre estas mismas temáticas, procurando una recogida de información desde los usuarios sobre las visiones, expectativas, motivaciones, prácticas en torno a los centros de servicios sociales comunitarios.

Todo este armazón técnico plural tiene, como expone Ibáñez (1989), una articulación interna, en el sentido no sólo de inter-técnicas, sino intro-técnicas, en cuanto que en la misma técnica pueden estar incluidas varias perspectivas analíticas. Cada una de las técnicas utilizadas, desde las individuales hasta las grupales, pasando por la propia observación participante, ha buscado la posibilidad de que cada persona que participara en el proceso de investigación pudiera plantear preguntas o informaciones más allá de los requerimientos previstos en el diseño técnico. Todo esto genera un proceso abierto de discusión general y un diseño de la investigación más estratégico que programático (Morin, 1988).

De esta fase surgieron distintos ejes de análisis y actuación que articularon el desarrollo de una segunda fase más centrada en las posibilidades de transformación organizacional. Ocupémonos ahora someramente de algunos de esos ejes analíticos.

#### a. Entre la dependencia y la autonomía del centro

Estructuralmente, el centro de servicios sociales se encontraría *atrapado* entre un modelo totalmente centralizado, donde la toma de decisiones estratégicas (presupuesto, planificación y programas) sería externa, y un intento de pseudodescentralización mediante unidades administrativas territoriales que se encargan de la implantación y supervisión de los programas y de la organización del personal. La posibilidad que se le reconoce a los centros para hacer propuestas autónomas no pasa de una mera formalidad normativa sin apenas uso relevante.

Este modelo, si bien permite una universalización de las prestaciones y la localización de las mismas, es demasiado rígido al mantener una organización controlada y coordinada externamente. Esto genera un exceso de uniformidad y rigidez que acaba atendiendo más al interior de la organización y su viabilidad que al exterior y al servicio, dificultando el trabajo de equipos con capacidad para conocer las necesidades y los recursos de su entorno inmediato y movilizar y estimular recursos comunitarios. Esta circunstancia sólo puede ser compensada con la potenciación en los centros de servicios sociales de espacios y prácticas para el análisis colectivo sobre las formas de organización del propio centro.

Pero, sin embargo, habitualmente no se cuenta con espacios/tiempos para el análisis sobre la organización de los centros. La mayoría de los profesionales asumen la centralización en la toma de decisiones que afectan a la organización, y se trabaja aplicando los programas y prestaciones desde los distintos servicios. Esto incide en que no acabe de fraguar una visión y una relación estratégica entre las formas de intervención de carácter individual con la intervención comunitaria. Cuando llegamos al centro, el único espacio de coordinación de todo el equipo era una reunión mensual. El objetivo de la misma era mantener informado al equipo desde la dirección: como vemos, un procedimiento distributivo y piramidal. No se trataba en ellas de la evaluación del trabajo realizado, la coordinación de actuaciones, el análisis sobre demandas y necesidades, la planificación... Algunas de las razones que encontramos para que las reuniones no abordasen es-



tos asuntos ponen el acento en cuestiones externas al centro, pero no nos olvidamos de que siempre existen espacios de responsabilidad personal y colectiva. No existían líneas claras desde la organización que contemplasen estos aspectos como parte necesaria del trabajo de intervención, y tampoco se ofrecían. Es más, la forma en que se implementaban los programas y prestaciones animaba a que cada profesional trabajase de manera primordialmente aislada. Además no podemos olvidar que faltan habilidades para el trabajo en equipo, así como para asumir actividades de planificación y organización (el programa de formación para profesionales ofrecido por la administración local no recoge estas necesidades). Tampoco existen circuitos estables de comunicación y trabajo entre el centro y los Servicios Centrales Municipales, lo que provoca la sensación en los profesionales de que cuentan con poca autonomía, puesto que sus reflexiones y evaluaciones no tienen mucha cabida a la hora de proyectar y programar desde los órganos municipales de toma de decisión. Entonces: ¿para qué iniciar reflexiones sobre la organización, los programas o las necesidades del centro?

En otro orden de asuntos es necesario tener también muy en cuenta que la gran inestabilidad y movilidad del personal resta impulso, y en algunos momentos hace casi imposible iniciar o continuar líneas de trabajo en equipo, y asimismo que la propia motivación e implicación personal en estas circunstancias contractuales no siempre es proclive a iniciar cambios en las rutinas de trabajo.

#### b. Sobre la implementación de programas y prestaciones

En los servicios sociales —sobre todo en ámbitos urbanos— se inicia una especialización y fragmentación del trabajo para poder atender los distintos programas y prestaciones que se van poniendo en marcha. Se trata de una estrategia para responder de manera más especializada a las diferentes demandas, pero que acarreará problemas como la fragmentación de los usuarios, la pérdida de una visión integral de la intervención y una dispersión de los recursos (Ander-Egg, 1980; Álvarez-Uría, 1995). En definitiva, traerá a la mente la idea de producción en cadena en vez de producción integrada, pero aplicada al campo de los servicios (*servucción*). Estos dilemas cobrarán más importancia —si cabe— en el contexto de los centros de servicios sociales que deben atender tanto a las demandas individuales de los usuarios como a los procesos de desarrollo comunitario (Lillo y Rosselló, 2001).

Como es bien sabido, evitar estos efectos pasa por la coordinación, tanto en el momento de la propia conceptualización como, sobre todo, en el de la producción e implementación de las prestaciones. Sin embargo, este es un aspecto que no está muy trabajado en la organización y que tampoco aparece como principio básico en la gestión de los programas y prestaciones. En muchos casos nos encontramos con que los profesionales asumen la intervención global sobre casos específicos, con lo que en vez de trabajar en el campo de su especialización tienen que afrontar todos los aspectos de la intervención (Marchioni, 1987).

Los programas y las tareas no están claramente delimitados en cuanto a objetivos y líneas de intervención, y falta una visión interdisciplinar para poder abordar los proyectos. Los mecanismos de coordinación se reducen al traspaso de casos y a consultas puntuales, faltando espacios para la reflexión en el ámbito organizacional y de planificación. No hay espacios —ni, por la saturación de casos, apenas tiempo— para analizar las demandas y los problemas planteados con vistas a fijar una programación de actividades y una adecuación de recursos entre los servicios del centro. Esto provoca que no haya la suficiente conexión entre las intervenciones individuales, grupales y comunitarias. Al final, todas estas cuestiones acaban redundando en que se tienda hacia unas intervenciones fragmentadas.

#### c. Las metodologías de intervención

En los procesos de intervención social hay siempre implícitas relaciones de poder entre usuarios y profesionales. No estamos ante una actividad laboral donde exista una deificación del profesional, su “saber técnico” se asocia a su habilidad para conseguir/manejar recursos e incluso saber “mover papeles”. Pero además de estos conocimientos de carácter más administrativo, se les supone habilidades para trabajar de carácter más comunicativo, las relaciones, la provocación, la empatía...

Como hemos podido comprobar en los grupos de discusión, estos aspectos no son reconocidos a priori por los usuarios. Los servicios sociales se asocian a que “las asistentes sociales ayudan a aquellas personas que están más necesitadas... aquí viene la gente con más necesidades [...] para pagar la luz, el agua...”. Desde esta situación de desconocimiento mutuo en cuanto a habilidades, disponibilidades, recursos, es desde donde parten las actuaciones de intervención; sin embargo, desde un posicionamiento profesionalista lo que queda precisamente garantizado son los conocimientos y las habilidades



expertas. Es el profesional el que aporta las soluciones, siendo también el que delimita el problema. Esto queda bastante bien reflejado en los expedientes revisados que, sistemáticamente, recogen una misma tipificación de problemas (económicos, absentismo escolar, viviendas en mal estado, sanitarios y de drogodependencias) que son los que se adaptan perfectamente a los recursos del centro que a su vez provienen de programas de intervención estandarizados y centralizados.

Este modelo es el más utilizado, posiblemente porque es el que se potencia desde los propios programas: el profesional debe diagnosticar, discriminar y aportar las soluciones. De aquí se derivan importantes limitaciones, ya que los sujetos son objetivados, imposibilitando que puedan aportar también recursos y experiencias. También contribuye a simplificar una realidad que es compleja en sus aspectos sociales y culturales, limitando la capacidad de intervención a cuestiones coyunturales.

La organización del centro aparece más preocupada e influida por el diseño interno de los programas y prestaciones que por las relaciones de estos con el exterior. A las dificultades que ofrece este modelo de gestión debemos sumar que si no se conoce el entorno, tanto en necesidades como en recursos, el modelo se inhabilita para tener un papel proactivo en el desarrollo y la dinamización comunitaria. De este modo se refuerzan las tendencias hacia respuestas reactivas, y a dejar prácticamente como objetivo central de la intervención la aplicación de recursos y la provisión casi exclusiva desde el ámbito de la administración. Así el modelo de organización bloquea la prestación de una parte importante del servicio (la intervención a nivel comunitario), lo que a su vez impide que la organización se transforme.

Trabajar en intervención social desde la provisión es una garantía de control sobre las actuaciones, pero resta capacidad para animar y estimular el desarrollo de los individuos, los grupos o la comunidad. Potencia las habilidades de los profesionales hacia el conocimiento y manejo de prestaciones que se ofrecen desde la administración (programas), pero no estimula hacia ámbitos de carácter grupal o comunitario en sus aspectos preventivos o promocionales. Se va dibujando de este modo una intervención social subsidiadora de aquellos problemas que se definen en base a los propios recursos de que dispone el centro.

### Fase 2: Los talleres

Tras la suma de informaciones recogidas en la primera fase, era necesario pasar hacia construcciones colectivas que propiciasen la conversación, en definitiva hacia formas más reflexivas y complejas (Montañés, 1999). De ahí que abordásemos el trabajo en talleres grupales —talleres de creatividad— que incidían en la reflexión y la toma de decisiones sobre aquellos temas con posibilidad/necesidad de transformación colectiva, de compromisos, de negociación, sobre las tareas y tiempos a emplear.

#### Taller 1. El concepto de intervención: de lo individual a lo colectivo

No es casualidad que el primer taller que propusiéramos al equipo del centro se ocupara de definir de manera colectiva el propio concepto de intervención social. Las primeras entrevistas reflejaban las distintas conceptualizaciones respecto al tema, y esto hacía pensar que también existiesen diferentes formas de trabajo y autoorganización.

En este primer taller participaron todos los profesionales del centro. Para su realización tomamos como asunto estratégico la búsqueda de un espacio algo más neutral que la habitual sala de reuniones del centro, encontramos el sitio indicado en un salón que se usaba para actividades físicas y de relajación. Se trataba de un espacio con connotaciones distintas a la de las rutinas diarias, lo que permitía que se horizontalizasen las relaciones: el salón, sin mobiliario y enmoquetado, "obligaba" a trabajar sentados en el suelo. Además, el taller empezó con una dinámica para que las personas se tocasen, se relajasen y se predispusieran a crear *cierto* ambiente colectivo. Tras esta técnica, pasamos a discutir en grupos el concepto de intervención y los valores que debe promover, y posteriormente se llevó a cabo una discusión colectiva. Esta sesión sirvió para profundizar en la importancia y la necesidad de la reflexión teórica a la hora de afrontar las intervenciones, pero sobre todo evidenciaba que era posible hacerlo de una manera distendida. Se tomaron nuevas posiciones frente a algo que se destapaba —colectivamente— como complejo, pero fácil de rutinizarse y simplificar, sobre todo si no se evaluaba y se reflexionaba sobre la distancia entre la práctica y la teoría de la intervención social.



Desde entonces, y a lo largo de la investigación, los talleres fueron teniendo una periodicidad mensual —de tres horas de duración—, para no sobrecargar el ya denso trabajo. No obstante, las temáticas y asuntos tratados en ellos ocuparon rápidamente otros espacios y tiempos informalizados de la vida del centro y de sus trabajadores: los desayunos, las pausas, las dependencias colectivas...

### Taller 2. Cómo nos organizamos: modelos de comunicación y tomas de decisiones en el centro

El segundo taller abordó otros aspectos que habían aparecido en la primera fase y que hacían referencia a la coordinación interna en el ámbito del centro: las dificultades para tener una visión de equipo, una cierta incomunicación entre los distintos servicios, la falta de objetivos integrales del centro que posibilitasen conectar las intervenciones de carácter individual, grupal y comunitario. En definitiva, se ocupó de diferentes aspectos relacionados con la comunicación laboral: los sistemas de trabajo y las metodologías que posibilitan la comunicación e intercambio de informaciones y de toma de decisiones. Todo ello nos hacía pensar colectivamente en cómo la organización laboral facilitaba o bloqueaba el que las intervenciones respondieran a lo que teóricamente se esperaba de ellas.

Uno de los temas fundamentales de reflexión fue las reuniones oficiales de centro que se venían realizando una vez al mes, y que eran el único punto de encuentro instituido a nivel de todo el equipo —aunque también existían reuniones periódicas para cada servicio—. Se tenía la sensación de que a pesar de que estas reuniones eran un importante punto de información, debían desarrollarse otros aspectos que no se estaban tratando. Esta situación invitaba a hacer una reflexión colectiva sobre estas reuniones y a acordar nuevas formas de abordarlas. Nuevamente en la sala de trabajo que habíamos elegido, empezando con una sencilla dinámica de relajación, iniciamos la sesión de trabajo para reflexionar de manera específica en torno a: para qué servían las reuniones mensuales de equipo que organizaba la dirección del centro, para qué deberían servir y propuestas para mejorarlas. Del trabajo en pequeños grupos surgieron ideas complementarias. A partir de entonces, y como consecuencia directa del proceso de investigación-acción que llevamos a cabo, las reuniones mensuales —recordemos: único cauce de coordinación general—, quedaron estructuradas de otra forma sustancialmente distinta, que

### Reuniones de equipo mensuales

<i>Información interna del centro</i>	<i>Información llegada al centro</i>	<i>Evaluación y toma de decisiones</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada servicio debe preparar la información para las reuniones de equipo (programas, prestaciones, actividades, recursos, necesidades, incidencias).</li> <li>• La información debe exponerse de forma sintética, adjuntando documentación.</li> <li>• El orden del día quedará confeccionado una semana antes de la reunión con las aportaciones de todos y todas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información llegada al centro aparecerá en el orden del día. El día de la reunión se incidirá en aquellas cuestiones que sean de especial relevancia.</li> <li>• Informar también consiste en compartir aquellos aspectos de nuestra formación que puedan ser de interés general.</li> <li>• La información se debe ir distribuyendo según llegue al centro: para esto se crea un punto de información exterior (PIEX), con unas hojas donde cada persona apunta la información recibida, la fecha y la persona para más información. Este punto tendrá una carpeta donde se incluirá una fotocopia de toda la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización interna:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– Calendario</li> <li>– Sustituciones</li> <li>– Vacaciones.</li> </ul> </li> <li>• Organización anual:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– Revisión de los objetivos anuales (bimensual)</li> <li>– Coordinación</li> <li>– Trabajar nuevas propuestas</li> <li>– Evaluación de resultados.</li> </ul> </li> </ul>

suponía una transformación organizacional (tanto a nivel de construcción/circulación de la información como de las formas de relación) susceptible de afectar al propio funcionamiento del centro. Este cuadro nos muestra la estructura que tendrían estas reuniones a partir del consenso alcanzado en los talleres.

La realización de los talleres fue un punto de inflexión donde se empezaron a cuestionar de manera colectiva algunas de las formas en las que se venía trabajando y organizando el centro. Evidentemente, el trabajo sobre las reuniones de centro iba a cuestionar y hacer pensar sobre el trabajo en cada servicio y programa. Si estábamos buscando puntos de información y de toma de decisiones, estos debían trasladarse también a otros niveles.

Es en este momento cuando empieza a sentirse la necesidad —y la posibilidad— de trabajar desde los distintos servicios para hacer un autoanálisis de la cotidianidad del trabajo, de las formas de comunica-



ción, de las tomas de decisiones y de las metodologías que influyen a la hora de las intervenciones sociales. En todo caso, no todos los servicios encontrarán la misma necesidad de trabajar estos aspectos, sobre todo por diferentes cuestiones que tienen que ver con la propia organización institucional y administrativa de los servicios sociales. Así se acordó que cada equipo de trabajo específico (servicio) empezara un autodiagnóstico de su situación, para que en el último taller —con toda la plantilla— se pudieran construir unos objetivos anuales de centro. Esto serviría como marco de referencia y coordinación, rompiendo con el aislamiento de cada servicio y programa con respecto a los demás, abriendo además la posibilidad de una intervención más comunitaria y menos individualizada (transformación organizacional que afectaría al servicio dispensado).

Taller 3. El trabajo desde la cotidianidad de cada servicio, hacia una planificación anual para el centro

Una vez que los distintos servicios finalizaron los autodiagnósticos, se llevó a cabo el taller con el que cerramos la investigación como tal y abrimos la posibilidad de que el centro continuara con la línea de trabajo que se había iniciado. Este taller se ocupó de fijar los objetivos del centro de cara al año entrante, partiendo de una serie de premisas que habían surgido precisamente a lo largo de la investigación, a saber: 1) conocimiento colectivo de los objetivos, la metodología, los programas y actividades que se van a llevar a cabo desde cada servicio; 2) propiciar formas de coordinación; 3) alcanzar una visión integral del trabajo que se realiza desde el centro de servicios sociales; 4) conocer los problemas a los que se enfrenta cada profesional; y la posibilidad de resolverlos desde la aportación de otros profesionales y recursos, y 5) provocar y animar el encuentro reflexivo de los profesionales más allá del traspaso cotidiano de información.

Durante este último taller cada servicio expuso su planificación para el año, las fortalezas y debilidades que encontraban a la hora de desarrollarla y los criterios de actuación para cambiar aspectos que dependían de cada equipo.

No cabe duda de que el conjunto de los talleres sirvió como marco de trabajo práctico. Partiendo de reflexiones y análisis teóricos, no obviaron en ningún momento las limitaciones prácticas que encontraban los profesionales en sus actuaciones, incidiendo, fundamentalmente, en el trabajo sobre aquellos aspectos en los que el centro con-

taba con mayor autonomía. Se abrió así la necesidad —pero también la posibilidad— de prestar una mayor atención a la revisión teórica y práctica de las actuaciones que se daban en el centro, y que éstas pudieran concretarse en una planificación anual por parte de todo el equipo. Asimismo, no hará falta abundar en que la dinámica que introdujo el propio proceso de investigación (las entrevistas, la participación del equipo en la cotidianidad laboral y sobre todo los talleres) ejerció una notable influencia sobre múltiples aspectos organizacionales y comunicativos del centro, animando la reflexión y el debate, provocando también el conflicto y generando procesos de autotransformación organizacional e intensificación comunicativa en el que se vieron implicadas también instancias superiores al propio centro (la jefatura de la zona de trabajo social e incluso los servicios sociales centrales municipales).

## Conclusiones metodológicas y prácticas

### Desde la metodología

El carácter de la investigación, así como sus objetivos, hace que nuestras conclusiones tengan una doble vertiente. Una básica centrada en la sensibilidad, oportunidad y ventajas de la metodología que hemos empleado —la investigación-acción participativa (iap)—, y otra que se ocupa de forma más específica de nuestra inquietud más práctica en cuanto a la imbricación de los programas de intervención, las formas organizativas del centro y las metodologías de intervención: la transformación organizacional. Vayamos por partes.

El enfoque teórico de la iap parte de la necesidad de unir producción de conocimiento y la aplicación del mismo, y unirlo combinando lo individual con lo colectivo, y lo colectivo con lo individual, de forma paradójica, recursiva y en bucle (Morin, 1981). Esto supone que todas las partes deben estar implicadas en todo el proceso: desde la construcción de información hasta la toma de decisiones. Habría muchos *para qué* a la hora de dar sentido a esta implicación de los sujetos en el proceso, desde cuestiones éticas y de democratización de los saberes hasta otras que consideran que es la única forma de ser más operativos y reducir incertidumbres, ganando eficacia en intervención e investigación (Villasante, 1995).



Si la sociedad ha sufrido cambios, los métodos desde donde tomar medida y tomar medidas para actuar en esa sociedad deben transformarse (Ibáñez, 1985b). Parece claro que en el ámbito de los servicios sociales, donde nos enfrentamos a sociedades complejas y cambiantes, cada vez más fragmentadas internamente, es indiscutible la idoneidad de trabajar desde perspectivas integrales que hablen de interdisciplinariedad, interinstitucionalidad, interáreas... Pero rara vez se maneja en igual medida —por lo menos en cuanto a método— la intersubjetividad (la construcción de acción y conocimiento compartido). Pues bien, esta metodología rescata eso: el enriquecimiento en cuanto a la capacidad para entender y atender a los problemas desde todos los sujetos implicados. Desde esta investigación hemos apostado por una concepción de la participación, que, como ya hemos expresado, pasaba necesariamente por la implicación de los trabajadores y las trabajadoras del centro estudiado. Estamos persuadidos de que sólo esta apuesta metodológica ha permitido abordar determinadas temáticas y asuntos que de otra forma (metodológica se entiende) ni siquiera hubieran visto la luz para los investigadores. Recuperamos así el sujeto (Ibáñez, 1991) que las investigaciones más clásicas eclipsan. Esta recuperación de los sujetos no sólo abre otros horizontes epistemológicos, sino que facilita el paso del análisis a los procesos de transformación, ya que articula muy eficazmente pensamiento y acción (Greenwood y Levin, 1998). Los sujetos reflexionan sobre su acción, lo cual supone un factor de transformación automática o al menos un autorreplanteamiento de la misma. Este proceso hemos podido corroborarlo en el día a día de la investigación en el centro, sobre todo después de los diferentes talleres.

La concatenación reflexión-transformación organizacional que se ha puesto en evidencia después de cada taller —unida al seguimiento cotidiano que propicia la observación participante— es un contexto privilegiado para estudiar *en-operación* y *en-tiempo-real* los procesos organizacionales, tal como se producen. Todo ello nos ha habilitado de manera muy especial de cara al análisis: hemos conocido una situación desde dentro y en movimiento. Estamos acostumbrados a estudiar procesos y ámbitos organizacionales en base exclusivamente a instrumentos externos, indirectos, que producen visiones estáticas de los procesos sociales; pero nuestra apuesta ha superado las limitaciones evidentes de esas otras estrategias, aunque sin olvidar que también tienen sus virtudes innegables. Con ello estamos reformulando, al mismo tiempo, el sentido y la oportunidad de la implicación de los investigadores en sus contextos de estudio (Ruiz, 2003). Nuestra di-

recta implicación en el trabajo cotidiano no ha sido una rémora para mantener “objetividades” y “asepsias”, antes al contrario, ha posibilitado que comprendamos, además de explicar (Morin, 1995), el funcionamiento de la institución.

Por otra parte, debemos profundizar en una autorreflexión en cuanto que nuestra investigación no ha tenido posibilidades de integrar en el proceso participativo (los talleres) a los usuarios. Sólo hemos contado con ellos en la fase primera, como “objetos de la investigación”, como informantes, a pesar de su papel protagonista en las intervenciones sociales. Sin duda, su participación integral en la investigación hubiera completado y complejizado no sólo los resultados, sino los procesos de aprendizaje y transformación que hemos vivido en el proyecto. Pero toda investigación tiene sus límites y limitaciones; esta ha estado lejos de ser una excepción en este sentido.

Finalmente, no podemos dejar de apuntar el carácter conflictual de este tipo de investigaciones. La implicación de todos los participantes como sujetos del proceso —tanto investigadores como profesionales— y el hecho de que sea el propio trabajo cotidiano el objeto de investigación desatan polémicas, conflictos y acalorados debates: señales indiscutibles de la profundidad y de lo estratégico del propio objeto de estudio. Una investigación organizacional de este tenor, si se desarrolla intensamente, es cualquier cosa excepto un proceso discreto y frío. La implicación y el compromiso son catalizadores necesarios de la participación. Los participantes se ven a sí mismos imbuidos por el clima que marca las relaciones sociales ordinarias. Entendemos que todo ello es indicador de la intensidad comunicativa que requiere cualquier análisis que huya de la superficialidad y la frivolidad, yendo a los factores latentes y afectando directamente a las relaciones, afectividades y afinidades entre los propios profesionales e investigadores. Nuestro proyecto experimentó en sus distintas fases y especialmente en la redacción final de la memoria —que fue sometida a la consideración colectiva— diferentes episodios de acuerdos/desacuerdos, afectos/desafectos, entre todos los participantes en el mismo. Más que como una anomalía a evitar, entendemos que se trata de una intensificación relacional y comunicativa necesaria en investigaciones de este tipo.

#### Desde la praxis

El modelo organizativo del centro que hemos estudiado resulta bastante rígido, prevaleciendo en su estructuración el peso de los meca-



nismos de control y de los propios programas de intervención. Se ha descentralizado la producción de los servicios, pero sigue habiendo una fuerte concentración en la toma de decisiones. El enfoque que ha ido guiando la organización en el centro de servicios sociales ha primado los procedimientos y las relaciones internas, obviando casi por completo la dinamización y el desarrollo comunitario. Es más, resulta prácticamente inviable con la estructura organizativa encontrada pretender asumir proceso de dinamización social alguno o de intervención de carácter comunitario. En este caso, los programas de intervención priorizados (de corte individualista y paliativo) han condicionado la organización, que a su vez termina dificultando —impidiendo— que se puedan desarrollar intervenciones de carácter comunitario. La clave para invertir esta tendencia estará precisamente en el desarrollo de estrategias organizativas distintas, basadas en una formación y modelos de comunicación diferentes. En este sentido, la generación de espacios, tiempos y tácticas para la reflexión en torno a los objetivos y las metodologías de intervención, así como para el análisis constante de la cultura organizacional, supone una de las estrategias de transformación más plausibles. Los resultados de los talleres celebrados han dado una buena muestra de la eficacia de esta iniciativa. Pero el desarrollo adecuado de estas estrategias pasa porque los equipos profesionales adquieran habilidades que les permitan trabajar transdisciplinar, intersubjetiva y participativamente tanto al interior de su propia organización —el centro— como con los usuarios y los grupos con los que intervienen. Sólo en la articulación de todos estos procesos de manera conjunta se podrán articular auténticas transformaciones organizacionales que posibiliten, a su vez, cubrir campos y aspectos de la intervención social que con la actual estructura resultan inabarcables.

Por otro lado, resulta evidente que las formas de producción y evaluación de los programas y prestaciones deben alejarse de los parámetros convencionales basados en la cantidad y en la reproducción/autojustificación de la organización, de los propios programas y prestaciones, y aproximarse a otros criterios de calidad<sup>6</sup> en las intervenciones. Además deben adaptarse a los contextos, los recursos y las

<sup>6</sup> La calidad no debe ser entendida como una categoría preexistente, ni su determinación como un procedimiento estandarizado, sino más bien como una construcción social en la que deben participar todos y cada uno de los sujetos implicados y donde caben cuestiones objetivables que se pueden medir con escalas distributivas y cuestiones subjetivas que se pueden hacer/decir desde el lenguaje.

personas desde las que se evalúa. En definitiva, deben constituir ante todo un elemento de ajuste de la propia organización y alejarse de lo que es prioritariamente en la actualidad: un elemento de coartada para la justificación de la estructura de la propia organización, de su organigrama, de su plantilla. Por eso las evaluaciones deben desactivar una parte de su funcionalidad para el control y la centralización, y convertirse en un instrumento auténtico de organización autónoma. En la pujante “cultura de la evaluación y de la calidad” se encuentran tanto las potencialidades más esperanzadoras para la transformación organizacional como los trazos más perversos de un inmovilismo organizativo que se autojustifica.

No podemos dejar de señalar otro aspecto que ha surgido a lo largo de la investigación y que sin lugar a dudas constituye otro de los pilares fundamentales del funcionamiento del centro. Nos referimos a la situación laboral-contractual de los profesionales, marcada fundamentalmente por la provisionalidad y la temporalidad. Esta es también una consecuencia indirecta de las formas de intervención basadas en programas que a su vez condicionan los presupuestos y la plantilla de los centros, lo que indudablemente condiciona la propia organización del mismo y el ánimo de la mayoría de sus trabajadores. Trazar líneas de actuación y organización a medio y largo plazo, incluso desarrollar procesos participativos —como el que hemos implementado—, resulta problemático en centros de trabajo donde la mayor parte de la plantilla no tiene asegurada su continuidad a corto plazo. Evidentemente, esta circunstancia afecta a la cultura organizacional, máxime cuando el proceso de producción de servicios tiene un carácter personal muy marcado.

Nuestras conclusiones metodológicas y prácticas nos hacen pensar que la investigación-acción participativa es una estrategia que nos habilita para conjugar análisis con toma de decisiones (con lo cual ampliamos la agudeza del propio análisis y catalizamos la necesidad de transformación) y nos da pie para alumbrar la compleja articulación de la estructura organizacional con las metodologías y programas de intervención. De ahí que tomemos esta estrategia como una línea de trabajo a consolidar tanto en el propio centro en el que se llevó a cabo la investigación como en otros, y que incluso nos esté animando a desarrollar proyectos de investigación análogos en otros ámbitos de la administración pública y la empresa privada (Escalera y Ruiz, 1996, 1997, 2001 y 2002; Rosa y Encina, 2002).



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AA VV (1992), *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*, Madrid, Alianza Editorial.
- Alvárez-Uría, F. (1995), «En torno a la crisis de los modelos de intervención social», en AA VV, *Desigualdad y pobreza hoy*, Madrid, Ed. Talasa.
- Ander-Egg, E. (1980), *Metodología y práctica del trabajo social comunitario*, Buenos Aires, El Ateneo.
- (1991), *Introducción a la planificación*, Madrid, Siglo XXI.
- Barbero, J. M. (1997), «Complicarse la vida en Trabajo Social», en *Revista de Servicios Sociales y Políticas Públicas*, vol. 40.
- Equipo Claves (1991), *De quién es la iniciativa en el desarrollo comunitario*, Madrid, Popular.
- Chambon, A. S. y otros (eds.) (2001), *Foucault y el trabajo social*, Granada, Maristán.
- Díaz, J. A. y Salvador, M. J. (2000), *Nuevas perspectivas de los servicios sociales*. Madrid, UNED.
- Escalera Reyes, J. y Ruiz Ballesteros, E. (1996), «De ser obrero a ser empresario. IAP para la viabilidad sociotécnica de Minas de Río Tinto SAL» en P. Palenzuela (coord.), *Antropología del trabajo*, Zaragoza, pp. 39-58.
- (1997), «Minería, democracia industrial, poder político y desarrollo local en Riotinto», en J. L. García (comp.), *El contexto social de la minería*, *Antropología*, núm. 13, Madrid pp. 77-102.
- (2001), «Investigación participativa y cambio cultural: propuestas para las relaciones laborales en la economía social», en *Economía Social y Relaciones Laborales* (CD), Sevilla, Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- (2002), «Antropología i relacions sociolaborals. IAP per al canvi cultural en una empresa d'economia social: Minas de Río Tinto SAL», en *Revista d'Etnología de Catalunya*, núm. 20, pp. 82-91.
- Fals Borda, O. (1993), «Investigación-acción-participativa», *Documentación Social*, núm. 92, Madrid.
- (1994), *El problema de cómo investigar la realidad para transformarla por la praxis*, Bogotá, Tercer Mundo.
- Greenwood, D. y Levin, M. (1998), *Introduction to action research*, Sage.
- Healy, K. (2001), *Trabajo social: perspectivas contemporáneas*, Madrid, Morata.
- Ibáñez, J. (1985a), «Análisis sociológico de textos y discursos», *Revista Internacional de Sociología*, Madrid.
- (1985b), «Las medidas de la sociedad», *REIS*, núm. 29, pp. 85-127.
- (1989), «El diseño de las tres perspectivas en el análisis de la realidad social», en M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira, *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Madrid, Alianza Editorial.
- (1990), *Introducción a los nuevos avances de la investigación social. La investigación de segundo orden*, en *Suplemento Anthropos*, núm. 22, octubre.

- (1991), *El regreso del sujeto. La investigación de segundo orden*, Santiago de Chile, Amerinda.
- Legislación Básica sobre Servicios Sociales en Andalucía* (1999), Sevilla, Ed. Consejería de Asuntos Sociales.
- Lillo, Nieves y Roselló, Elena (2001), *Manual para el trabajo social comunitario*, Madrid, Narcea.
- Marchioni, Marco (1987), «Reflexiones en torno a la metodología de la intervención social en las nuevas condiciones de hoy», *Documentación Social*, núm. 69, Madrid.
- Martínez, M. y Encina, J. (1998), «De los avatares de la iap acontecidos en un volcán colombiano», en *Cuchará' y Paso Atrá'*, núm. 3, Sevilla.
- Montañés, M. (1993), «Aportaciones básicas de la Investigación, Acción Participada (IAP) en su relación con los movimientos sociales», en *Documentación Social*, núm. 9, julio-septiembre 1993, pp. 154-155.
- (1996), «La investigación praxeológica: dos pasos adelante y uno atrás», en *Cuchará' y Paso Atrá'*, núm. 0, Sevilla.
- (1999), «De la dimensión tecnológica y metodológica a la dimensión epistemológica de la realidad social», en *Cuchará' y paso atrá'*, núm. 7, Sevilla.
- Morin, E. (1981), *La naturaleza de la naturaleza*, Cátedra.
- (1984), *Ciencia con consciencia*, Barcelona, Anthropos.
- (1988), *El conocimiento del conocimiento*, Cátedra.
- (1995), *Sociología*, Tecnos.
- Max-Neef, M. A. (1994), *Desarrollo a escala humana*, Barcelona, Icaria.
- Plan Municipal de Servicios Sociales* (2001), Ed. Ayuntamiento de Sevilla.
- Rodríguez Villasante, T. (1995), *Las Democracias Participativas*. Madrid, Ediciones HOAC.
- (1996a), «Los movimientos populares desde su praxis latina», en *Cuchará' y Paso Atrá'*, núm. 0, Sevilla.
- (1996b), «Praxeología y reflexividades», en *Cuchará' y Paso Atrá'*, núm. 0, Sevilla.
- (1998a), «Estado, sociedad y programaciones alternativas», en *Cuchará' y Paso Atrá'*, núm. 6, Sevilla.
- (1998b), *Cuatro redes para mejor vivir. Vols. 1 y 2*, Buenos Aires, Ed. Lumen/Humanitas.
- Rodríguez Villasante, T.; Montañés M. y Martí, J. (coords.) (2000), *Construyendo ciudadanía (tomos 1 y 2)*, Barcelona, Ed. Viejo Topo.
- Rosa, M. y Encina, J. (2001), «La Pañoleta: historias de exclusión en la locura del anonimato», en Esteban Ruiz (coord.), en *Espacio y estigma en la corona metropolitana de Sevilla*, Sevilla, Ed. Universidad Pablo de Olavide-Di-putación de Sevilla.
- (2002), «El reparto: investigación-acción participativa y presupuestos participativos en Las Cabezas de San Juan (Sevilla)», en C. Lorenzana, *Tómamos la palabra*, Barcelona, Icaria.
- Ruiz Ballesteros, E. (2003), «Antropología en la empresa: estrategias y problemas en la intervención», en *Palabra. Palabra que obra. Revista de la Fa-*



*cultad de Ciencias Sociales y Educación, Universidad de Cartagena de Indias*, núm. 5, pp. 102-112.

Sánchez, A. (1999), *Ética de la intervención social*, Barcelona, Paidós.

Zamanillo, T. y Gaitán (1993), «La Investigación Acción Participativa en el trabajo social», en *Documentación Social*, núm. 92, Cáritas, Madrid.

**Resumen.** «Transformación organizacional y prestación de servicios. Investigación participativa en un centro de servicios sociales comunitarios»

Este artículo analiza la eficacia de la investigación-acción participativa para desencadenar transformación organizacional. Para ello tomamos como referente una investigación en un centro de servicios sociales comunitarios de una capital andaluza. Tres elementos resultan centrales para comprender la lógica y el funcionamiento de estos centros: los programas de intervención social, su organización laboral y las metodologías de intervención. ¿Cómo se articulan recursivamente programas, organización y metodología de intervención? ¿Pueden/deben ser los propios profesionales de la intervención social los sujetos/agentes del análisis y de los cambios? Hemos considerado estas cuestiones desde un enfoque metodológico que las asume plenamente, conjugando la necesidad de profundizar en el conocimiento con la oportunidad de transformación.

**Abstract.** «Organizational change and the provision of services. Participative investigation in a community social services centre»

*This article analyses the effectiveness of participative research-action in bringing about organizational change. The empirical reference point for this analysis is a community social services centre in Seville (Spain). Three elements prove crucial in understanding the logic and functioning of these centres: their programs of social intervention, their work organization, and the methodologies used for intervention. How are the programs, organization and intervention methodology articulated in terms of resources? Can and should social work professionals themselves be the subjects/agents of change? We have analysed these questions from a methodological approach that embraces them fully, convinced both of the need for greater understanding of these processes and of the desirability of change.*

# Cemento: fórmula química y relación social

La creación de una colonia industrial en Guadalajara

Pablo López Calle \*

## Ese polvo mágico de propiedades asombrosas

Se puede decir que el hierro y el carbón son a la llamada primera revolución industrial lo que el cemento y la electricidad a la segunda. El cemento es un producto industrial que requiere nuevos procesos de producción, nuevas formas de organización del trabajo y nuevas formas de comercialización y de construcción. Como material de construcción, juega un papel fundamental en la producción de la clase obrera industrial urbana y en la construcción de los mercados nacionales, gracias a su función estratégica en infraestructuras de comunicación y al aprovechamiento hidroeléctrico<sup>1</sup>.

El cemento Pórtland, *concrete* en inglés [término de origen latino que significa "denso, compacto"], a pesar de su relativa modernidad, se ha incorporado rápidamente al acervo popular prestando su significado a la abstracta idea de unión, de continuidad. Esta maleable pasta gris de fraguado rápido permitirá llenar los huecos entre materiales de concepción celular como el ladrillo, generando conjuntos constructivos compactos. De tal modo que si el ladrillo permite la reducción de cualquier forma material a un algoritmo, el cemento oculta

\* Doctor en Sociología, becario de investigación. Departamento de Sociología III, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Complutense de Madrid, 28223 Somosaguas. E-mail: trabin@cps.ucm.es.

<sup>1</sup> Casanelles, Eusebi, «La fábrica de cimento del Clot del Moro: el vaixell insígnia de l'Ecomuseu Industrial de l'Alt Llobregat», revista *L'Erol*, núm. 62, Tador, 1999, pp. 17-23.



el nivel de confianza que el arte concede a la geometría. Quizás por ello los romanos utilizaban *caement* o *cement* en latín para denominar a toda sustancia que puede ennoblecer a otra. El cemento aumenta la resistencia y el tamaño de las edificaciones, ampliando los espacios de trabajo y la entrada de luz a los talleres, impermeabiliza canales y presas, es ignífugo y contribuye de manera decisiva a llevar a la práctica los postulados higienistas finiseculares.

“Aquel polvo mágico que por naturaleza hace cosas asombrosas”<sup>2</sup> fue utilizado por primera vez por el pueblo romano, que usaba algo parecido al hormigón armado en sus construcciones. Consistía en el polvo machacado de un conglomerado volcánico de formaciones cristalinas calizas y tierra puzolánica que, vuelto a hidratar, fraguaba y se endurecía tomando las propiedades de resistencia y durabilidad de una roca cualquiera. Con lo que hoy se produce como cemento natural (cal hidráulica mezclada con arcilla) los romanos hacían sus baños, acueductos, puentes, muelles y túneles subterráneos.

Hasta el hallazgo del cemento artificial Pórtland con autoendurecimiento, el *mortero hidráulico* era preparado según esta vieja receta romana en un *mortarium* (“sartén para mortero”) por percusión y rotura, es decir, por separación, y no por mezcla. Durante toda la Edad Media y hasta 1750 no se vuelve a utilizar de forma notable este tipo de material en las construcciones. Es más común la utilización de arcilla mezclada con paja como elemento de unión de adobes o piedras en paredes levantadas mediante estructuras de madera y, en algún caso privilegiado, encofradas con yeso.

A comienzos del siglo XIX se empieza a experimentar con materiales de relleno de paredes y tejados tales como la cal hidráulica, cocinando, moliendo e hidratando, en distintas proporciones y a distintas temperaturas, piedras calizas y arenas arcillosas. La invención del cemento Pórtland supone un salto cualitativo en este proceso. Se le atribuye a Isaac Johnson (1811-1911), quien, haciendo este tipo de ensayos en la cocción de la cal en 1840, elevó tanto la temperatura del horno que éste se le agrietó. Al entrar aire por estas grietas, la temperatura se elevó todavía más y dentro se formaron una especie de bolas negruzcas del tamaño de una almendra que hoy se conocen con el onomatopéyico nombre de *clinker*. Había llegado a la vitrifica-

<sup>2</sup> La cita es de un texto de Vitruvio del año 13 antes de Cristo, recuperada por Fritz, Keil: *Cemento. Fabricación, propiedades, aplicaciones*, Editores Técnicos Asociados, Barcelona, 1973, p. 25.

ción del crudo. Separó estas bolas del resto del material, las molturó y, al aplicar los métodos comunes que se seguían con la cal hidráulica (de hidratación, mezcla y secado), observó que el material resultante en obra adquiriría unas propiedades totalmente nuevas en cuanto a su dureza, compresión y resistencia a las inclemencias climatológicas.

Hacia 1890, en Francia, los ingenieros Hennebique y Coignet comenzaron a experimentar con el reforzamiento del cemento mediante cantos y estructuras metálicas de hierro, dando lugar a lo que hoy conocemos como hormigón armado, lo cual permitió aplicar el cemento a algunos edificios industriales y a los cimientos de túneles, canales y puentes, gracias a que añade resistencia a la tracción sin limitar las capacidades elásticas del cemento. Desde entonces el hormigón se convertirá en un elemento crucial para la definitiva revolución de las comunicaciones, transformando el concepto de espacio. Por ejemplo, su utilización en los pilastres de postes telefónicos, construidos de fábrica y en serie, lleva el teléfono a los principales municipios rurales a principios de siglo, permitiendo mejorar la economía, resistencia y alcance de las redes de larga distancia. También será muy importante su utilización en la renovación y creación de las canalizaciones, tuberías y alcantarillados urbanos.

Su aplicación a canales y presas significaba también la posibilidad del aislamiento o autosuficiencia energética de algunas fábricas situadas lejos de la ciudad, aumentando enormemente el aprovechamiento de la energía hidráulica, que justo a principios de siglo se transforma de mecánica a eléctrica, sustituyendo las norias y correas de transmisión por turbinas y cables.

Al mismo tiempo, el cemento, en unión con el ladrillo, permite el paso a una nueva fase en la organización del trabajo y la planificación de la vivienda obrera, del bungalow prefabricado unifamiliar, típico de la segunda mitad del siglo XIX, se pasa al bloque de pisos con una estructura similar a la de las fábricas. En el interior de la vivienda el cemento y el ladrillo ofrecen nuevas posibilidades de aprovechamiento del espacio; al reducir los muros y el peso de las estructuras, se estandariza aún más la planificación y ofrece mayor flexibilidad en cuanto al número de viviendas: los bloques llamados “de ampliación”. A la vez que las *concrete houses* exigen menor mantenimiento, permiten una mejor limpieza, ofrecen mayor seguridad contra el fuego y soportan mejor la “brutalidad” de sus habitantes. Pero, sobre todo, reduce sustancialmente el coste de la vivienda, dado que se hace posible racionalizar todavía más la organización del trabajo en la construcción. De una cuadrilla que hace toda la casa se pasa a un obrero espe-



cializado que circula por distintas casas repitiendo la misma tarea estandarizada.

En cuanto al espacio de trabajo, el hormigón será también la pieza clave en la racionalización de los procesos de producción<sup>3</sup>. Permite soportar máquinas más grandes y pesadas y adaptar la arquitectura a la industria de procesos; ampliar la luz en los talleres (espacios diáfanos y con mayor iluminación y visibilidad); levantar más pisos; aprovechar mejor la fuerza de la gravedad mediante los sistemas de poleas y rampas, al tiempo que limitar las salidas al piso inferior<sup>4</sup>.

La evolución de las aplicaciones del cemento en las distintas áreas del proceso de producción capitalista (infraestructuras, vivienda obrera y organización del trabajo), es decir, la intensificación de la relación entre la producción de mercancías y la reproducción de la fuerza de trabajo, culmina a comienzos del siglo XX, con la colaboración entre arquitectos como Albert Kahn e industriales más conocidos como Henry Ford. Kahn, diseñador, junto con su hermano Julius, de más de dos mil establecimientos industriales en Estados Unidos, según Ornella Selvafolta, representa un tipo de aproximación "absolutamente pragmática a las necesidades operativas de la industria, facilitando el salto cualitativo a la eficiencia y economía de la moderna producción de masas a través de la proyección del espacio arquitectónico"<sup>5</sup>.

Todo lo cual hizo que la extensión de la fabricación y las aplicaciones del cemento Portland fuera vertiginosa: si en 1884 se producían en todo el mundo cinco millones de toneladas anuales, en sólo

<sup>3</sup> "Si la estructura metálica, había permitido una mayor racionalidad arquitectónica y una mejor seguridad estática dejando sin embargo sustancialmente inalterado el diseño del edificio, el cemento armado abría realmente nuevas posibilidades expresivas haciendo posible una mayor ligereza de los elementos básicos, una escala diferente de proporciones y, sobre todo, permitiendo rellenar los espacios entre los pilares y las vigas externas con cristalerías continuas: una serie de innovaciones tecnológicas, formales y funcionales que superaban el campo específico de la construcción industrial creando precedentes incluso de naturaleza estética que la cultura arquitectónica deberá tener en cuenta en lo sucesivo". Selvafolta, Ornella, «El Espacio del trabajo (1750-1910)», *Debats*, 13, Valencia, 1985, pp 52-69., p. 64.

<sup>4</sup> Quizás fuera Le Corbusier [1887-1965] quien más contribuyó a extender las posibilidades del nuevo modelo arquitectónico para fábricas y vivienda obrera que inaugura el cemento: el modelo de *gran contenedor*. Le Corbusier, *Cuando las catedrales eran blancas: viaje al país de los tímidos*, Poseidón, Barcelona, 1979, 292 pp.

<sup>5</sup> Selvafolta, *op. cit.*, p. 65. Entre otros famosos edificios industriales diseñados por Albert Kahn cabe destacar la Packard Motor Car Company en Detroit (1905), la fábrica de automóviles George N. Pierce Company de Búfalo en 1906 y, por último, la fábrica Ford de Highland Park, también en Detroit, 1909.

cuarenta años esta cifra crece a ochenta millones (1929)<sup>6</sup>. Quizás exageradamente algunos, lógicamente interesados en su utilización, se atrevían a decir en 1925 que "puede medirse el grado de cultura de un país por la cifra relativa de su consumo de cemento Portland"<sup>7</sup>.

## Introducción del cemento en España

Ingenieros como Eugenio Ribera vislumbraron "rápidamente su porvenir en España" en torno a 1898, cuando visitan las primeras construcciones de hormigón armado en Francia y Suiza, tomando nota de sus cualidades y usos "en interesante correspondencia con Ingenieros tan eminentes como Tedesco, Hennebique, Candlot y De Mollins"<sup>8</sup>. En una etapa, por otra parte, en la que el intenso espionaje industrial en los nuevos sectores productivos recibía la eufemística denominación del "tour europeo", que trataba de hacer frente también a los excesivos derechos de patente (que llegaban a exigir el pago del 10% de los contratos a los propietarios). Su trayectoria profesional es paralela a la evolución de los materiales de construcción —del hierro al cemento y al hormigón armado— durante las primeras tres décadas del siglo, y se puede seguir a través de su extensa bibliografía: *Puentes de hierro económicos, muelles y faros sobre palizadas y pilotes metálicos* (1895); *Estudio sobre el empleo del acero en los puentes* (1896), mientras construía el puente metálico más largo de España en Ribadesella (Oviedo) y el Viaducto del Pino sobre el Duero<sup>9</sup>. En 1900 proyecta, en Golbarado, el primer puente de hormigón armado y en 1904

<sup>6</sup> Aguilar y López, Manuel, presidente de la agrupación de fabricantes de cemento de España, *La crisis de la industria del cemento; sus causas y sus remedios*, conferencia pronunciada en el salón de actos de la Academia Nacional de Jurisprudencia y Legislación el día 10 de febrero de 1936, Gráfica Administrativa, Madrid, 1936, 20 pp., p. 5.

<sup>7</sup> Compañía General de Asfaltos y Portland Asland, *El cemento portland y sus aplicaciones. Recopilación de los descubrimientos, estudios y aplicaciones más interesantes publicadas hasta la fecha en todos los países*, Publicaciones Asland, Barcelona, 1926, p. 17.

<sup>8</sup> Ribera fue el primer ingeniero que dirigió y proyectó obras públicas con hormigón armado en España. Llegó a ser inspector general de Caminos, Canales y Puertos y profesor de la Escuela de Caminos hasta los sesenta y siete años, cuando publica "En mi última lección, establezco mi balance profesional", *Revista de Obras Públicas*, 1 de octubre de 1931, 31 pp.

<sup>9</sup> Ribera, J. Eugenio, *Hormigón y cemento armado. Mi sistema y mis obras*, Imprenta de Ricardo Rojas, Madrid, 1902, 80 pp., pp. XIV y XV.



el puente de María Cristina en San Sebastián. Construye más de quinientos tramos de puentes de hormigón en toda la geografía española hasta el año 1925, cuando publica su gran obra de cinco tomos *Puentes de fábrica y hormigón armado*.

La instalación de fábricas de cemento en España también es relativamente temprana. Al ser un material cuyos costes aumentan de manera exponencial con la distancia, era más barato traer la tecnología que el cemento. Y como se podía empezar a fabricar mejorando los hornos de cal hidráulica existentes, algunas fábricas de cal reconvirtieron sus molinos, canteras y hornos para tal finalidad. No obstante, tanto la fabricación de cal hidráulica como la de cemento Pórtland requieren, para ser rentables, gran cantidad de energía de manera continuada y grandes producciones y, por tanto, sólo podían comenzar a fabricarlo un número reducido de sociedades<sup>10</sup>. De las fábricas que comienzan a producir cemento Pórtland en instalaciones de cal hidráulica son pioneras la planta de Tudela-Veguín (Oviedo), con un capital inicial de un millón de pesetas y una capacidad productiva de 15.000 Tm/año en 1898. Dos años más tarde, en Guipúzcoa, la familia Rezola se constituye en Sociedad Comanditaria Hijos de J. M. Rezola de Cemento Portland<sup>11</sup>.

La incorporación de la energía hidroeléctrica y la tecnología propia para la fabricación de cemento acontece justo a principios del siglo XX, con una fuerte participación extranjera —básicamente inglesa—, debido también a la inversión requerida y a las características de la tecnología (el horno rotatorio horizontal, de las marcas Polysus, alemana, o Allis Chalmers, estadounidense, necesitaba de ingenieros muy cualificados de los que también se carecía en España). En 1901, el conde de Güell, quizás el más importante representante de la burguesía catalana de entonces, estrechamente relacionado con grandes sociedades europeas, crea la Compañía General de Asfaltos y Portland Asland, S.A. en La Pobla de Lillet; en 1901 se crea Cementos Portland

<sup>10</sup> “No hay manera de producir económicamente cuando las fábricas tienen rendimiento mezquino y trabajan por temporadas o funcionan sólo unos días por semana. Una industria de fuego continuo no labora con discontinuidad, sino a costa de consumo exagerado de combustible y reposición frecuente de refractarios”, Aguilar y López, Manuel, *op. cit.*, p. 11.

<sup>11</sup> La Esperanza, de la familia Rezola, en Guipúzcoa, había incorporado por primera vez la relativamente costosa tecnología del vapor en 1860 para la extracción y la molienda de cal, que luego aplicaría al cemento. Si en 1858 una rueda hidráulica de 6 c.v. permitía obtener 250 kilogramos de cal por día y c.v., en 1864 una máquina de vapor de 15 caballos elevó dicho producto a 1.000 kilos por día y c.v.; así que, mientras el caballo se multiplicó por 2,5, la producción de cal hidráulica lo hizo por 4.

Zaragoza en Quinto de Ebro; en 1902 Antonio Freixa crea otra planta en Asturias; en 1903 se construye Cementos de Bustens y Fradera en las costas catalanas del Garraf<sup>12</sup>; y en sexto lugar (1909) se crea la fábrica de cementos El León de Matillas, objeto de nuestra investigación.

El León es una muestra ejemplar del proceso de creación de fábricas de cemento en nuestro país. Como notaba Otto Quelle en 1920: “Hace varios años una compañía inglesa fundó en Matillas una Gran Fábrica de cemento. En efecto, nos hallábamos en plena fiebre de la penetración del capital extranjero en nuestra Patria”<sup>13</sup>.

### Cal de la Alcarria

El 8 de octubre de 1904 en el periódico bisemanal alcarreño *La Crónica* el periodista J. Arós escribía en su noticia «Cal de la Alcarria»: “En el término municipal de Cendejas de la Torre se encuentran unos cerros calizos, que, llamando la atención del inteligente y emprendedor D. José Rivas Masseguer, gerente de la Sociedad Financiera y Minera<sup>14</sup> domiciliada en Madrid, Alfonso XII, 56, después de estudiado el asunto, se decidió hace más de un año a establecer en los

<sup>12</sup> Revista *El Madrid Científico*, 10 de noviembre de 1903, pp. 488-490.

<sup>13</sup> Otto Quelle en su *Diario de viajes por Guadalajara* en 1920. Tomado de Consejo Económico Sindical de la Provincia de Guadalajara, *Estructura y posibilidades de desarrollo económico de Guadalajara*, diciembre de 1959, p. 15. En este caso Carlos Clayton se trajo consigo al químico Louis Frederick Leese, que vendría de la prestigiosa Walthamstow Technical School y que entró a formar parte de la Chemical Society of London en 1917. Mackie, Robin y Roberts, Gerrylynn, *Studies of the British Chemical Community Project*, The Open University (Department of History of Science, Technology and Medicine), 2000.

<sup>14</sup> La Sociedad Financiera y Minera, de capital francés y español, fue establecida en 1900 en Madrid como una sociedad limitada de financiación e inversión de negocios extranjeros en España. José Rivas Masseguer residía en París y Juan Girbau era comerciante en Madrid. El capital nominal inicial fue de un millón de pesetas, repartido en dos mil acciones de quinientas pesetas, que incrementaron este capital a dos millones y medio. La sociedad adquiría y vendía minas y actuaba como representante de algunas fábricas extranjeras, especializándose en la venta de maquinaria minera. Además construyó y levantó varias fábricas de cal hidráulica, incluyendo la fábrica de cemento natural La Cala; y más tarde la Fábrica de Cementos Portland Artificial, en Málaga, donde también creó la Fábrica de Muelas de Carborundum en Huelín. Todavía en 1960 operaba con setenta y dos millones de pesetas en Madrid. Tortella, Teresa, *A Guide to Sources of Information on Foreign Investment in Spain, 1780-1914*, Section of Business and Labour Archives of the International Council on Archives, International Institute of Social History, Amsterdam, 2000, 345 pp., pp. 205-206.



referidos cerros varios hornos continuos para la calcinación de las piedras calizas allí tan abundantes, con excelente resultado". Y continuaba la noticia: "En la actualidad están funcionando seis, que miden unos diez metros de altura, por tres y medio de diámetro cada uno, produciendo diariamente unas cien toneladas de Cal de la Alcarria, tan apreciada y buscada para la solidez de las construcciones.

»He tenido el gusto de visitar los referidos hornos y su instalación es sorprendente y no deja nada que desear. He visto sacar allí todo el partido posible de un terreno que ingrato para la agricultura, por su aridez, da hoy pan á un centenar de jornaleros de los pueblos limítrofes, que antes tenían necesidad de ir á ganarlo lejos de su país. En la referida instalación se han estudiado y puesto en práctica todos los medios para que las labores se hagan con el menor número posible de brazos, puesto que principiando en las canteras en las que se carga la piedra machacada ya en vagonetas, que por una vía decanville, van á vaciarse en los hornos; y que la cal que sale en el apeadero que la Sociedad tiene de su propiedad en la estación de Matillas; todos, absolutamente todos los trabajos se verifican con la mayor economía de tiempo, brazos y riesgo para los operarios.

»Nuestro amigo D. Blas Barrera Ferrán, secretario general y contador de la referida sociedad, por sus especiales conocimientos administrativos é industriales, está al frente de esta nueva industria, que ha venido á dar tanta animación y movimiento á la estación de Matillas. Nuestro aplauso más sincero á los capitalistas que cual el Sr. Rivas, en vez de concretarse á vivir de sus rentas, dedican su capital, inteligencia y actividad á empresas que cual lo que referimos dan vida a nuestro país".

Dos años más tarde, en 1906, Carlos Clayton Ray, que sería posteriormente fundador y gerente de Peninsular de Asfaltos y Construcciones S. A., llega a Matillas representando a una compañía inglesa que había contactado con la Sociedad Financiera y Minera para probar las posibilidades de fabricar cemento artificial Portland en España<sup>15</sup>. Las pruebas en el viejo molino y los seis hornos continuos [Hoffman] fueron satisfactorias, y en 1909 se constituye, entre las dos sociedades la Compañía Anglo-Española de Cemento Portland S. L., marca El León, bajo el código comercial de *fabricación y venta de cemento Portland y para desarrollar otros negocios de crédito*<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Aubin Riery-Vernet, J., *Anuario Español del gran Mundo*. Madrid, Ciencia y Cultura, Madrid, 1942.

<sup>16</sup> Y el 27 de marzo de 1909 aparece una nueva noticia en *La Crónica* confirmando este punto: "Se ha constituido una sociedad anglo-española, con 103.000 libras

Durante estos años, los 1.927 obreros contratados por Carlos Clayton van construyendo la gran fábrica de cemento al nivel del río y la vía del tren con el cemento producido en los hornos de cal localizados en lo alto de la colina, al lado de las canteras. En ese mismo año trae a Matillas el primer horno rotatorio horizontal<sup>17</sup>, y durante los años siguientes inicia también la construcción de distintos edificios junto a la planta: el taller, el laboratorio, el hospital, los sistemas de telecarga, los techados, pabellones, secaderos y silos, al tiempo que construye los largos canales de agua para las centrales eléctricas y, por último, un auténtico poblado industrial para los trabajadores: las dos escuelas, la iglesia, cien casas para obreros, 20 cuarteles-vivienda para empleados, los dos hoteles de los directores y el casino.

La magnitud de la obra llevará a que la inauguración oficial no se produzca hasta 1919. Pero ya con bastante antelación, desde 1911, mientras se acababa de construir la colonia en su totalidad, se había puesto en marcha el proceso de fabricación en la nueva planta, si bien para un mercado todavía limitado a la provincia de Guadalajara.

En estos albores de la industria cementera en España, "cuando [todavía] era necesario acompañar al producto de la fórmula para su empleo", se crea el primer Cártel de Fabricantes de Cemento (1906). Según sus propios fundadores el ánimo de la asociación perseguía fines muy modestos: "Dada la escasez de clientes y el desconocimiento, el uso y aplicación de nuestro aglomerante, más que sostener precios que, en realidad no existían, [la finalidad era] la fijación de éstos y, sobre todo, la propaganda"<sup>18</sup>.

esterlinas de capital, para establecer una fábrica de cemento portland en Matillas, de esta provincia". La fábrica, continúa la noticia, "tendrá una capacidad productora de 40.000 toneladas al año, y la fuerza motriz será hidroeléctrica, obteniéndose por medio de un salto de agua de 1.000 caballos inmediato a la fábrica".

<sup>17</sup> "Días pasados nos ocupábamos de la gran fábrica de Cemento y Portland que se piensa establecer en Matillas, de ésta provincia. Hoy podemos asegurar que la compañía Anglo-Española es ya dueña de aquélla y ha adquirido en Alemania un horno rotativo, en el cual se calcinarán a diario ochenta toneladas. Dicho horno ha costado más de quinientos mil francos". *La Crónica*, 8 de abril de 1909.

<sup>18</sup> Porque "más que una asociación era una amigable tertulia, en la que muchas veces la sonrisita intencionada y pulcros modos de don Juan Serrate sacaba de sus casillas al integérrimo don Bernardo Rezola, con gran regocijo de don Martín Solate, que mientras llegaba su turno asistía como espectador neutral al singular combate. De juez de campo actuaba acertadamente don Vicente Machimbarrena". Urriza Inlundain, Juan, director de Cementos Portland, S. A., Pamplona, «La grave situación de una gran industria nacional», revista *Ingeniería y Construcción*, año IX, vol. IX, núm. 103, julio de 1931, p. 447.



Pero en la segunda década del siglo se produce una significativa transformación en el ámbito nacional del mercado del cemento. De un mercado provincial de puntos de venta locales en los pueblos más importantes, destinado a albañiles particulares, se pasa a la constitución de mercados de calidades y precios regionales (centro, sur, norte, etc.), cuyos clientes principales son ingenieros y arquitectos con empresa propia que concursan a las obras públicas promovidas por el Estado.

Por tanto, "aquella Arcadia duró seis años, hasta que nuevas fábricas, entrando en liza, hicieron inservible el pacto" (entre 1910 y 1914 se construyen otras siete fábricas más), debido a la expansión del mercado del cemento gracias a la buena acogida y profusa publicidad que va teniendo el nuevo material, al "firme" apoyo del Estado y a la favorable coyuntura de la guerra y posguerra europeas. De tal manera que las grandes fábricas del cártel (básicamente Asland, Portland y Rezola) se comenzaron a mostrar escépticas sobre si sería factible mantener el nivel de negocios de años anteriores. Precisamente Portland Valderribas (Madrid) temía "los efectos adversos que pudiera tener la expansión de capacidad en la fábrica de Matillas, así como el establecimiento de dos nuevas fábricas en Castillejo y Yeles Esquivias"<sup>19</sup>.

De modo que si a fines de la Primera Guerra Mundial las cementeras españolas producen medio millón de toneladas al año, en 1923 las dieciocho fábricas existentes rebasan el millón y en 1925 existen ya veintiuna cementeras en toda la geografía, lo que obliga, según los propios fabricantes, a crear un nuevo cártel en 1926 (la Unión de Fabricantes de Cemento) con el fin explícito y principal de establecer una política de precios común, repartirse el mercado y evitar así la excesiva "competencia causada por la sobreproducción". El pacto lo firman el 75% de los fabricantes nacionales, dando lugar a un trust tan cerrado que "la industria del cemento artificial portland constituye un caso típico de oligopolio en todos los países en los que está implantada. Se trata, quizá, del ejemplo más socorrido que encuentran los autores de tratados de economía. Por su propia naturaleza —canteras, inversión de capital fijo, costes variables modestos—, este sector está compuesto por un corto número de fabricantes"<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Cementos Portland, *Actas de las Juntas Generales*, 30 de enero de 1914, citado en Gómez Mendoza, Antonio, «La formación de un Cartel en el primer tercio del siglo xx. La industria de cemento portland», *Revista de Historia Económica*, año V, núm. 2, 1987, pp. 325-360, p. 335.

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 325.

Es en esta época precisamente cuando la fábrica de Matillas pasa a capital español (1926). Lo cual fue un hecho bastante común en el resto de las fábricas españolas, donde también pasaron a ocupar los puestos de los técnicos extranjeros trabajadores españoles. Un capital que suele estar formado por grandes sociedades anónimas con gran potencial económico dedicadas a distintas actividades: empresas de construcción, fábricas de cemento, bancos o fábricas de electricidad. En este caso El León fue comprada por el importante industrial y banquero Ildefonso Fierro<sup>21</sup>, quien llevará ya una política de gestión absentista contratando a ingenieros industriales como directores.

Durante la dictadura de Primo de Rivera se intensifica el proceso de oligopolización gracias al Circuito Nacional de Firms Especiales y a la creación de la Federación de Industrias Nacionales del Cemento<sup>22</sup>. La producción en la fábrica en esta etapa aumenta un 18%, y el empleo un 2%, gracias a una nueva dotación de maquinaria, principalmente un segundo horno horizontal, y la convierte, como se dirá, en la única fábrica que crece en Guadalajara durante la dictadura<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> El imperio de los Fierro llegó a sumar al menos cincuenta empresas propias y participaciones accionariales en otras ciento ochenta conocidas sociedades españolas. En 1924 eran máximos accionistas del Banco Central y del Exterior, creando años más tarde el Banco Ibérico, el Banco de Finanzas y el Banco Internacional. En 1942 eran consejeros de empresas como Petroquímica, Duro Felguera, La Equitativa, y presidían el Consejo Económico Internacional de Industria y Comercio. Tenían además varias empresas de construcción como Construcciones Fierro. En 1977 eran la séptima fortuna española más importante. Oviedo, J. C., «Un imperio que sólo en España sumó 180 empresas propias y participadas», en *La Nueva España. Diario Independiente de Asturias*, 18 de junio de 2002.

<sup>22</sup> Durante la dictadura la producción de cemento en España se duplica alcanzando la cifra de 1.800.000 toneladas, si bien la fuerte demanda hace que todavía se tengan que importar 200.000 toneladas del extranjero. En enero de 1929 se crea por real decreto la Junta Reguladora e Inspectoría del Cemento, compuesta por los propios fabricantes, auspiciada por el gobierno, y con capacidad para regular los precios y controlar las concesiones de nuevas instalaciones. En principio se conceden proyectos en Jerez, Córdoba, Granada, Andújar, Segovia, Carbonero el Mayor, Valladolid, Zamora, Palencia, Mataporquera, Barco de Valdeorras, Zumanya, Zaragoza, Morata de Jalón, Ripoll, Poblá de Segur, San Juan de las Abadesas y Denia, de los cuales sólo dos llegarían a realizarse. Urriza Inlundain, Juan (director de Cementos Portland, S. A., Pamplona), «La grave situación de una gran industria nacional», revista *Ingeniería y Construcción*, año IX, vol. IX, núm. 103, julio de 1931, p. 447, p. 444.

<sup>23</sup> Elíces Marchamalo, Esperanza, «La industria en Guadalajara durante la Dictadura de Primo de Rivera (primera aproximación descriptiva). El Valle del Henares y su idiosincrasia industrial», en vv AA, *I Actas de Encuentros de Historiadores del Valle del Henares. Guadalajara, Noviembre 1988*, p. 197.



Cuando la crisis económica mundial llega a España, a principios de los años treinta, y se interrumpe el periodo de fuerte demanda estatal en la Segunda República, se pasa, en un corto lapso de tiempo, de la necesidad de las constructoras de importar cemento del extranjero al superávit de producción y la consiguiente caída de los precios.

Trataremos de analizar esta "crisis" en las conclusiones de este artículo, si bien bajo una mirada crítica que distará mucho del argumento estrictamente económico y comercial que venimos utilizando. Dado que, si bien las claves y afirmaciones hasta ahora expuestas en torno a la lógica de la invención, el papel y la introducción del cemento en nuestro país son inteligibles dentro de las coordenadas propias del funcionamiento del mercado y el desarrollo del capitalismo, lo que nos exigía nuestra investigación, en tanto que históricamente situada en un momento de cambio entre dos sistemas de vida y de producción, el campesino y el industrial, era más bien intentar trascender esos supuestos.

El estudio de caso y la investigación sobre el terreno es ideal para tal objetivo. No sólo nos permite ganar significación frente a representatividad; descubrir la distancia entre la abstracción de los "grandes" números y los modelos de estrategia managerial por un lado y lo que realmente ocurre en las fábricas por otro, sino fundamentalmente estudiar a pie de obra esta gran transformación de una pequeña comunidad campesina en el marco de las transformaciones políticas y sociales que se suceden a nivel del Estado. Porque, por otra parte, en la posibilidad de esta transformación este tipo de discursos, intrínsecos al modo en que el capitalismo se representa a sí mismo, tiene un papel tan fundamental como poco atendido.

### Factores de localización: determinismo tecnológico y fetichismo de la mercancía

A la hora de explicar la lógica de la instalación y funcionamiento de una fábrica determinada en una región particular, y más concretamente de una fábrica de cemento, normalmente se ha utilizado, tanto en los manuales del cemento al uso de principios de siglo como en determinados análisis historiográficos actuales, lo que podemos llamar una teoría de los factores de localización: son las ventajas energéticas, los yacimientos de mineral, una buena comunicación y los cos-

### Cemento: fórmula química y relación social

tes salariales los que explican la aparición de una fábrica de cemento en un determinado lugar<sup>24</sup>.

Esta teoría, digámoslo claramente y de principio, está profundamente afectada por el denominado fetichismo de la mercancía. En lo que ahora nos interesa, este problema consiste, entre otras cosas, en tomar la *opinión* del empresario, sus motivos declarados, como argumento válido para explicar la lógica de la creación de un proceso de producción industrial como el que nos ocupa. Según este punto de vista, y dicho también muy esquemáticamente, el beneficio, y por tanto el principio que gobierna su decisión, deriva del dividendo que resta entre la inversión inicial en los factores de producción y el precio de venta final del producto puesto en el mercado. Serán por tanto las ventajas comparativas de esos distintos factores y la habilidad del empresario para combinar esos recursos, a un precio de venta final constante, las que determinen dicho beneficio y, por tanto, también la localización de la fábrica en cuestión.

En primer lugar, en lo concerniente a la potencialidad explicativa de estos supuestos, Marx diría que este tipo de análisis, al tomar precio (una forma absoluta y nominal) por valor (una función relacional y real), entra necesariamente en contradicción con las propias leyes de la competencia sobre las que se sustenta, que vendrían a negar la propia noción de ventaja comparativa que gobierna esas lógicas<sup>25</sup>. O bien a derivarla a un problema de competencia imperfecta coyuntural de duración indeterminada, es decir, con escasa fuerza analítica.

En segundo lugar, y en lo que ahora nos interesa, el fetichismo de la mercancía no sólo oculta cuál es el origen real del beneficio del que se habla, el trabajo, sino que opera de manera determinante para que este se produzca, en la medida en que contempla el factor trabajo como un puro coste salarial y lo toma como un dato dado cuya fun-

<sup>24</sup> Estos manuales, al referirse a la cuestión de la localización, aconsejaban que en los emplazamientos de las fábricas de cementos se necesitaban "materias apropiadas, mercados amplios y facilidad de transportes. Puede en ocasiones, [se decía] aceptarse alguna de estas circunstancias con características no muy elevadas, pero entonces las otras han de ser sobresalientes". Aguilar y López, *op. cit.*, p. 9.

<sup>25</sup> "Las fábricas de cemento mueven grandes masas de primeras materias y productos; si la fabricación puede hacerse a muy reducido coste, tienen gran capacidad de expansión; si el mercado es grande y próximo, resisten más elevados precios de fabricación". *Ibid.*, p. 9. Afirmaciones como esta muestran el carácter tautológico que encierra el uso de la hipótesis de la localización en un sistema de mercado donde la ventaja de la localización se relativiza por el coste de la distancia.



ción es adaptarse precisamente a los determinantes tecnológicos y de localización que se barajan<sup>26</sup>.

Porque en una fábrica de cementos como Matillas el coste de la mano de obra aparece realmente como un argumento subsidiario entre los factores de localización, en la medida en que tiene un peso relativamente pequeño en la composición global del capital<sup>27</sup>. De forma que la comparación del coste relativo de la mano de obra respecto a otros lugares o el peso nominal de los salarios en la inversión global no sólo ocultan las condiciones de apropiación del valor global generado, sino que las protegen legalmente por medio de determinados dispositivos del derecho del trabajo en los que no nos vamos a detener aquí.

Esta fuerza de trabajo, a pesar de lo que aconseja sir Charles Davis cuando afirma que "a menos que sea excepcionalmente barata, la fuerza de trabajo manual debe ser reemplazada por maquinaria en todos los departamentos [...] hasta conseguir una relación de dos toneladas de cemento diarias por persona empleada"<sup>28</sup>, no sólo era lo único que podía poner en funcionamiento productivo a todos los demás factores, sino que era la única pieza de toda la fábrica con capacidad de crear valor<sup>29</sup> y por tanto, plusvalor. Dicho de otra manera,

<sup>26</sup> "Las condiciones [de trabajo] eran tan duras que en muchos casos sólo una mano de obra agrícola barata estuvo dispuesta a entrar en las fábricas de cemento de aquellos días". Y sentencias como la anterior muestran cómo las condiciones de producción se presentan como invariables determinantes y necesarias. Invariables que dan como resultado la utilización de una mano de obra barata que a su vez "elige" entrar a trabajar a este tipo de procesos, justo cuando son las características de esta mano de obra las que permiten condiciones de trabajo tan duras. La cita está en Davis, sir Charles, *Portland cement*, Concrete Publications Limited, Londres, 1948 [1.ª ed., 1934], 356 pp., p. 17.

<sup>27</sup> De los costes de funcionamiento de una fábrica de cementos, es decir, una vez adquiridas las materias primas y las máquinas, el combustible llegaba a ocupar entre un 40% y un 60% del coste total (la obtención del *clinker* necesita temperaturas de 1.500° C, de tal modo que la producción de 10 Tm de cemento requiere un consumo energético de 1 tep, ya sea de carbón, gasóleo o gas natural), mientras que la energía eléctrica era el 20%, y los salarios el otro 20%. Ansaldo Aloy, M.ª José, «Una aproximación a la industria del cemento en España», *Bolsa Española*, Madrid, 1975, p. 143.

<sup>28</sup> Davis, sir Charles, *op. cit.*, p. 22.

<sup>29</sup> "El poseedor de mercancías puede, con su trabajo, crear valores, pero no valores que engendren nuevo valor. Puede aumentar el valor de una mercancía, añadiendo al valor existente nuevo valor mediante un nuevo trabajo, v. gr., convirtiendo el cuero en botas. La misma materia, el cuero, encerrará ahora más valor, puesto que contiene una cantidad mayor de trabajo", Marx, *El capital*, Libro I, Sección segunda, capítulo IV, Siglo XXI, Madrid, 1973, p. 119.

lo más importante de este factor no era tanto su cantidad en cualquiera de sus formas (número de trabajadores o coste salarial global), sino su capacidad de generar plusvalor en tanto que obrero colectivo.

En lo que sigue trataremos de resumir cómo fue posible producir estas cualidades en Matillas, en primer lugar, mediante el estudio sociológico de la organización del proceso de producción y la elección tecnológica y, en segundo lugar, mediante la organización del tiempo y el espacio de no trabajo en el poblado industrial construido a la sombra de la empresa. Es decir, invirtiendo radicalmente la lógica utilizada en la teoría de los factores de localización: si esta lógica partiría de las ventajas energéticas y los recursos disponibles para explicar la localización de Matillas, se trata de descubrir cómo es la posibilidad de generar una determinada relación de explotación capitalista la que lleva a utilizar y a tomar esos recursos como tales.

### 1. Elección tecnológica y condiciones de trabajo. Entre la vía seca y la vía húmeda

El fabricante de cemento tiene dos objetivos principales: hacer buen cemento y hacerlo económicamente. No hay, de hecho, una vía única y directa para producir cemento bueno y barato, sino que distintos caminos pueden llevar al mismo destino<sup>30</sup>.

Hoy en día se suele utilizar una sencilla clasificación de partida en el análisis de los procesos de innovación tecnológica en una región o país determinado: *la vía alta* de la innovación tecnológica es aquella donde uno se puede encontrar altos salarios y altas cualificaciones. *La vía baja*, por el contrario, tiende a utilizar mano de obra descualificada y barata<sup>31</sup>. Curiosamente es bajo la denominación de vía húmeda o vía seca, en el argot de la fabricación del cemento, donde encontramos, escarbando un poco la superficie, esos dos factores como elementos determinantes de la elección de una u otra "vías".

El horno es el corazón de toda fábrica de cemento y, en tanto que tal, sintetiza más que ninguna otra pieza esa relación entre tecnología

<sup>30</sup> Davis, sir Charles, *op. cit.*, p. 18.

<sup>31</sup> Lahera Sánchez, Arturo, *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*, La Catarata, 2004, 135 pp. Parte de su tesis doctoral *La emergencia de nuevos modelos productivos y la participación de los trabajadores: diseño y construcción de conceptos antropocéntricos de producción en el sector de empresas fabricantes de máquina herramienta*, noviembre de 2000, Fac. de CC PP y Sociología, UCM.



y condiciones de trabajo. Debido a la mejor adaptación del horno rotatorio horizontal a la vía seca y del vertical a la vía húmeda, ambas parejas suelen ir asociadas. Veremos cómo las ventajas que ofrece la introducción del horno rotatorio horizontal, que acontece en el mismo cambio de siglo<sup>32</sup>, no devienen tanto de las mejoras en el coste de la energía ni de su mayor capacidad de producción en términos absolutos<sup>33</sup>, sino de las particularidades del factor trabajo globalmente considerado: una fuerza de trabajo *débil* en el empleo y *fuerte* en el trabajo.

Sin más dilaciones, las recomendaciones de los ingenieros de la época eran claras acerca de las ventajas del horno de vía seca respecto a estas características: “En los hornos vía húmeda no pueden establecerse condiciones de trabajo tan simples como en el caso de los hornos con intercambiador [de vía seca], porque el caudal está regido, de modo decisivo, por las condiciones reológicas de la pasta y de los dispositivos internos dispuestos para mejorar el intercambio de calor. Cuando trabajan a caudal reducido ofrecen tendencia a la pulverización, para caudales altos a las pegaduras en la zona de cadenas”. Por el contrario, “el horno largo vía seca, al que también se le añaden uno o dos ciclones, corresponde al deseo de conseguir un dispositivo de cocción unitario, que sea poco sensible a las oscilaciones del caudal así como a las influencias de los alcálisis y que, por tanto, *exija una menor vigilancia*”<sup>34</sup>. Lógicamente, afirmaba sir Charles Davis que “excep-

<sup>32</sup> El horno horizontal, básicamente, es un gran horno tumbado que, al girar sobre sí, con una pequeña inclinación del 5%, va haciendo correr el crudo por distintas fases de cocción (la llama se inyecta en su interior en contacto con el material), permitiendo un mejor control del proceso y una homogeneidad del *clinker* difícil de conseguir en el vertical.

<sup>33</sup> La vía seca permite un mayor ahorro de carbón pero gasta más electricidad porque necesita procesos adyacentes de secado del crudo. Procesos que, por otra parte, facilitan la homogeneización de la mezcla de cal y arcilla. La dependencia de la energía hidráulica significaba, al mismo tiempo, la independencia de otro tipo de energías [Calvo, A., «Entre la dependencia tecnológica y la independencia energética. Arqueología industrial e historia empresarial», de las mismas *Actas de las II Jornadas d'Arqueologia industrial a Catalunya*, Associació d'Enginers de Catalunya, Barcelona, 1992, pp. 198-204]. Ello, a pesar de la enorme inversión en mano de obra que se necesitaba para la construcción de los saltos de agua y a pesar de la ausencia de yacimientos de carbón cercanos, que finalmente se decidió traer, en tren, desde Utrilla. Si el desembolso inicial de una fábrica de cementos se cifraba entre 100 y 125 pesetas por cada tonelada de capacidad instalada, esta cantidad se incrementaba en otras 25 a 40 pesetas si la fábrica había de generar su propia energía. Gómez Mendoza, A., *op. cit.*, p. 329.

<sup>34</sup> Fritz, Keil, *op. cit.*, p. 361.

tuando las condiciones particulares de la caliza, las condiciones de hoy en día demandan el horno rotatorio que permite una buena calidad y una *mínima cualificación y empleo de fuerza de trabajo* en grandes unidades productivas”<sup>35</sup>.

Por otra parte, esa mínima cualificación significa, es sabido, ampliar el mercado de trabajo de un determinado puesto y reducir su coste del lado de la oferta de trabajo, pero también poder aumentar la carga de trabajo entregada por el trabajador empleado. Si al comienzo de su andadura El León era conocida en la comarca como “la mina”, en referencia a las oportunidades de trabajo y de vivienda que ofrecía la fábrica, andando el tiempo se sustituyó este sobrenombre por el de “la matona”. Matillas, nos contaba Carlos Benito, “era muy peligrosa, no había año en que no muriera alguno, además de todos los accidentes. Una vez explotó la caldera y mató por lo menos a seis personas; algunos morían electrocutados; el Félix, *El Catorce* —porque era el número catorce de sus hermanos—, que ya se había caído dos veces en los tanques de *clinker* y lo salvaron de misericordia, murió en el molino: cuando estaba dentro lo pusieron en marcha”<sup>36</sup>.

Las cementeras se encuentran entre los centros de trabajo más peligrosos en estos comienzos de siglo<sup>37</sup>, dado que eran un combinado fatal de distintos trabajos que por sí solos encabezaban las listas de índices de siniestralidad<sup>38</sup>. En la fragua, la constante exposición a quemaduras; en el taller de carpintería, como en cualquier serretería, no había trabajador que no tuviera “machacado” o “cortado” algún dedo. Especialmente peligroso era también el trabajo en la central térmica de molido y alimentación de los hornos, donde el humo del

<sup>35</sup> Davis, sir Charles, *op. cit.*, p. 20.

<sup>36</sup> Carlos Benito, de 38 años, nació y vivió hasta los doce años en Matillas. En una entrevista realizada en verano de 2003 nos habló también de los problemas de contaminación de la chimenea y la capa de polvo que generaba continuamente la fábrica.

<sup>37</sup> Hadley afirma en 1940 que la industria del cemento anterior a 1924 se situaba “cerca del último lugar de peligrosidad entre todas las industrias”: Haddley, Earl J., *The Magic Powder: History of the Universal Atlas cement Company and the cement industry*, G. P. Putnam's Sons, Nueva York, 1945, p. 224.

<sup>38</sup> Prueba de ello es que, entre la amplia casuística enumerada en los primeros manuales sobre seguridad en el trabajo, que comienzan a aparecer primeramente en Estados Unidos a fines del siglo XIX, prácticamente todos los ítems de riesgo pueden ser aplicados a Matillas: «Hay que examinar las máquinas peligrosas, los medios de ventilación y la posibilidad de que los obreros respiren una bocanada de aire fresco; posteriormente se controlará la salubridad y la limpieza de los ambientes y al mismo tiempo todo lo relacionado directa o indirectamente con la higiene». Splaine, H.: «The Inspector at the Factory», en *Fifth Annual Report of the Factory Inspector of the Commonwealth Pennsylvania for the year 1894*, Philadelphia, 1895, p. 451.



carbón pulverizado era muy nocivo y podía producir asfixia, así como, a menudo, el polvo que se escapaba al exterior podía combustionar alcanzando una distancia de diez metros desde la boca de la caldera. El laberinto de pisos y estructuras metálicas en el que se desarrollaban muchas actividades y la escasa visibilidad hacían frecuentes las caídas<sup>39</sup>. Riesgo que se incrementaba debido a este denso polvo y al ruido de la trituradora, que impedía avisarse de los peligros, extremándose, lógicamente, en el turno de noche.

Las canteras y los silos, según recuerda el Caliche \*, quien iba a trabajar esporádicamente en las canteras desde Mandayona, eran “otro mundo, [...] una vez se quedó uno atrapado dentro de un silo cuando estaba limpiándolo, porque tenían que meterse dentro para desatrarlo, le cayó todo el cemento encima, y no pudieron sacarlo”. Desde entonces estaban obligados a realizar este trabajo atados a una cuerda, aunque “de poco servía”. En las canteras, con la dinamita y la piedra, era donde más accidentes había<sup>40</sup>. Eran frecuentes las quemaduras, mutilaciones, aplastamientos y explosiones prematuras de dinamita. Más si cabe cuando el destajo y la precariedad actuaban como un poderoso estímulo a la intensificación del trabajo, debilitando la precaución y aumentando el cansancio.

En cuanto a las enfermedades derivadas de la exposición al polvo del cemento, la vía seca es considerablemente más dañina y contaminante que la vía húmeda, dado que el aire necesario para la llama de pulverizado de carbón arrastra polvo de cemento por la chimenea, que además de generar costosas pérdidas de calor, cubre todo el entorno de una fatal capa blanquecina. Este polvo era uno de los principales factores de alejamiento de las fábricas de cemento de las zonas

<sup>39</sup> Caídas que, como en el caso de Paco Ortiz, cuando tenía veinticinco años, tenían final mortal. La historia se le quedó grabada a Dionisio: “Se cayó de una altura y no pudieron llevarlo a tiempo a Guadalajara porque el tren tenía que haber pasado a las ocho de la mañana y a mediodía todavía no había llegado [...] y así han caído unos cuantos”.

\* Las entrevistas a los personajes que hemos utilizado para confeccionar la historia de vida coral de los obreros de Matillas (el Chano y la Cati, Dionisio, Marcelino, el Caliche, Paco y el Dimas) fueron realizadas en Matillas entre los años 2000 y 2002, escogiendo distintos perfiles en cuanto a su relación con la empresa, el tipo de trabajo y puesto y el lugar de residencia. Son, en su mayoría, antiguos trabajadores de la fábrica que hoy rondan los ochenta años de edad y a los que hemos asignado un pseudónimo para mantener su anonimato.

<sup>40</sup> “La trituración y el molido de la piedra, tan vital para el proceso de fabricación del cemento, no sólo son funestas para las máquinas utilizadas, sino también para los trabajadores que las usan”. Andrews, Gregg, *City of Dust. A cement Company Town in the land of Tom Sawyer*, University of Missouri Press, Columbia y Londres, 1996, 347 pp., p. 63.

residenciales, y por tanto también de la escasa normativa que en la época vigilaba por la higiene de los barrios obreros. Seguramente debido a las numerosas enfermedades respiratorias que causaba, la fábrica estaba dotada de un pequeño, pero moderno, hospital con una máquina de rayos X, y disponía de un médico propio, el cual no atendía sólo a los trabajadores de la planta, sino a todos los habitantes de la colonia. Porque son más importantes en cuanto al daño al organismo las emisiones de polvo al exterior que las exposiciones en el interior, ya que la gran chimenea expulsa el *clinker* suspendido en los gases unos treinta metros de altura<sup>41</sup>.

En general, el trabajo en Matillas, nos cuenta el propio médico de la empresa, don Juan Antonio, “era un trabajo muy duro, esa es la verdad. Hecho para hombres. ¡Para hombres del oeste! Era eso, que eran gente, labradores que de pronto se metían a trabajar allí y no había protección de ningún tipo. Era estilo salvaje, estilo como los romanos, igual. No había nada: la gente iba en alpargatas. En fin, yo creo que hasta para mirar al horno —que eso es un resplandor enorme—, pues no tenían gafas especiales. Era una cosa totalmente descuidada. Como no sabían ni sus derechos ni nada, pues nada. La verdad que te daba pena de muchos obreros. Verdadera pena”<sup>42</sup>.

## 2. La organización del proceso de producción y la composición del obrero colectivo

Las cementeras como Matillas podían ser comparadas, según el ingeniero Keil Fritz, con *grandes máquinas automáticas* que funcionan

<sup>41</sup> Este polvo afecta al cuerpo humano por inmisión, constituyendo una especie de aerosol, con partículas sólidas de muy pequeño tamaño que se integran en la composición del aire, y puede recorrer largas distancias. En los años cincuenta se sabe que todavía el polvo arrojado a la atmósfera constituía el 3,5% de la producción, compuesto fundamentalmente de alúmina y CaO. El alúmina son sulfatos y sales solubles que además de afectar al cuerpo humano son muy perjudiciales para la agricultura cuando se disuelven con el agua por la acción fisiológica sobre las células en largos periodos, en especial sobre su capacidad de difusión. Además la acción cáustica sobre los cloroplastos puede destruir una planta en ocho horas cuando se forma una costra suficientemente gruesa como para impedir la fotosíntesis. El vertido de materiales al río, derivados del lavado del material y de la limpieza, es también muy contaminante, limitando igualmente las posibilidades de riego de la zona en varios kilómetros.

<sup>42</sup> Entrevista realizada en Sigüenza el verano de 2003 a Juan Antonio Martínez Gómez-Gordo, el médico de la planta entre 1945 y 1960, que hoy es Cronista Oficial de Guadalajara.



como un solo órgano de dimensiones astronómicas. El proceso comienza con la extracción de materias primas y la primera trituración; sigue con el transporte desde las canteras de cal y la arcilla a la planta; después se procede a la mezcla, molienda y homogeneización del crudo; luego al secado; a la cocción (hornos rotatorios horizontales); al enfriamiento y la molienda del *clinker*; hasta su almacenamiento en los silos y el posterior ensacado.

En Matillas, en la extracción y salida del material (canteras y ensacado), precisamente al principio y al final del proceso, se realiza un tipo de trabajo manual, donde básicamente se manejan *herramientas* —en vez de máquinas—, centrado, se dirá, en el incentivo del destajo por cantidad piedra transportada o de sacos llenados<sup>43</sup>. En las canteras solían trabajar en torno a ciento cincuenta trabajadores, entre las de arcilla y las de caliza, en tres turnos. Los ingenieros de la época afirmaban que sólo si la explotación era muy grande (más de mil toneladas semanales), se recomendaba la introducción de maquinaria (como las excavadoras de vapor). No obstante, nos advierte el Caliche, “los trabajos más duros eran los de la ensacadora del muelle. [...] Entonces se llenaban los sacos a mano, o sea, con una pala, se pesaban en una báscula, se ataban, se apilaban, luego se cargaban a los vagones... Es que había lo menos catorce o quince tíos metidos en un silo —silos que tienen para almacenar el cemento—. Y allí a ensacar, y a ensacar, y a ensacar. Ahora ya no, ahora ya se ensacaban solas, meter el saco y ala. Pero esos, esos eran habas contadas, eh, ¡habas contadas! Todo el día el tío metiendo y sacando sacos, metiendo y sacando... con el polvo y el sudor”.

Estos trabajadores de las canteras y ensacado vivían en los pueblos de alrededor (Cendejas, Villaseca, Mandayona, Bujalaro, Jirueque o Miralrío), a una media de siete kilómetros de Matillas, ya que eran actividades con altas tasas de rotación y variaciones salariales significativas dependiendo de los incrementos de la demanda de empleo: en temporada la gente dejaba las canteras para irse a recolectar la oliva, la vid, o a cosechar. Cuando había trabajo en la vía del tren (renovación de la vía Madrid-Zaragoza, 1910-1920), se iban allí “porque se cobraba más”.

Dentro de la fábrica, entre esos límites, por el contrario, las condiciones de trabajo y las relaciones salariales eran bien distintas. La mayor

<sup>43</sup> “En los comienzos de este siglo muchas operaciones era hechas a mano, trabajando muchas veces sobre muy malas condiciones de trabajo; por ejemplo, al cargar y descargar la caliza y otros tipos de minerales usados”. Davis, *op. cit.*, p. 17.

parte del trabajo lo hacían las máquinas y el ritmo de la producción dependía de la velocidad con que debía viajar el crudo —la cantidad tenía que ser homogénea para mantener las condiciones de cocción—, formalmente ajeno a las variaciones del salario y la intensidad del trabajo. Como decía un trabajador experimentado de otra fábrica de cementos, se trataba más bien de “intervenir antes de que aparezca el defecto, que no haya incidentes”<sup>44</sup>. Estos trabajos eran de tres clases: tareas de control y supervisión (como el laboratorio), de fabricación de piezas y utensilios (talleres) y trabajos de administración (oficinas)<sup>45</sup>.

La frontera y la articulación entre esos dos espacios, esas dos formas de organización del trabajo y esos dos grupos de trabajadores en un mismo proceso productivo se efectúan a través del sistema de transporte. Un sistema altamente mecanizado para la época (cintas transportadoras, sinfines, elevadores de cazoletas, canalizaciones, vías de ferrocarril *decanville* o cables elevados), en el que no sólo es importante el ahorro de fuerza de trabajo motriz que supone, sino la posibilidad de articular las dos matrices espaciotemporales anteriormente descritas. Las vagonetas que bajaban de las canteras no paraban: “Subían y bajaban, subían y bajaban y pin-pan y pin-pan...”, el ritmo y la intensidad los ponían los «de arriba», porque el destajo implica, es sabido, que la empresa no paga las interrupciones o los «poros del trabajo». Pero a la llegada de las vagonetas colgantes a la fábrica, hay un gran patio de almacenamiento y lavado de caliza, que a modo de «pulmón», como gusta llamarlo a los ingenieros, dotaba al trabajo en las canteras de un ritmo, control y autonomía propios, independiente del proceso de fabricación. A la salida, esperan los dieciséis silos de almacenamiento alineados a lo largo de la vía del tren a los ensacadores.

<sup>44</sup> Vídeo documental de la fábrica de cementos Lafargue, de Pierre Yves, Fichel Clairefontaine y Marc Sussi. *Automatización y experiencia obrera. El caso de una Cementera*, Agencia Nacional para la Mejora de las Condiciones de Trabajo, Ministerio de Trabajo Francés, 1985.

<sup>45</sup> La oficina hacía las funciones de ayuntamiento de la colonia, en ella se resolvían desde los asuntos relacionados con las viviendas hasta los presupuestos para las fiestas, se contrataba a los maestros y se presupuestaban los gastos del casino, del grupo de teatro o del campo de fútbol. No es hasta 1956 cuando la colonia de Matillas se constituye en municipio, independizándose de Villaseca y dotándose de ayuntamiento propio. El cuerpo directivo de la fábrica pasa a ocupar también la jefatura política del ayuntamiento. Este suceso formaliza institucionalmente lo que había sido una realidad latente desde su constitución y pone fin al conflicto permanente entre el poder jurisdiccional de la administración pública y el poder territorial y privado del empresario, que es, por otra parte, una significativa constante en el fenómeno de la colonia industrial.



La importancia de la articulación de estas distintas relaciones de producción en un mismo proceso productivo reside en que es la composición global y orgánica del obrero colectivo, y no el sumatorio de fragmentos, la que permite generar las particulares condiciones de extracción de valor que encontramos en Matillas. Casi diríamos que la posibilidad de disponer del primer tipo de obrero permite las condiciones para generar el segundo.

Gaudemar precisamente nos habla de varios modelos generales de utilización del espacio en las relaciones de producción capitalistas. En primer lugar, el *perímetro* o el *modelo de cantera*: el establecimiento de un límite dentro del cual reina el caos y el trasiego incontrolado de individuos y herramientas, amplísimo espacio donde se mueven gran cantidad de obreros picando y cargando caliza entre explosiones y accidentes y donde el tiempo de trabajo se mide a la entrega del material. En segundo término, el *espacio* propiamente dicho, forma más sofisticada de disciplina, donde, además de los límites, están organizados los circuitos y los códigos de circulación en su interior. En la organización articulada en secciones y el laberinto de máquinas y escaleras del espacio dentro de las naves, donde el ritmo viene dado indirectamente por la máquina, el obrero no tiene una tarea específica, pero siempre debe estar ocupado. Tiene libertad de movimientos, pero reducida a unos límites más allá de los cuales su presencia es sospechosa. Por último, la culminación de esa racionalización en el edificio de talleres, laboratorio y oficinas: cuartos, puertas, nombres de zonas y nombres de personas fijadas a esas zonas por el color del uniforme, donde el control sobre el trabajo ha sido asignado, en gran parte, a la propia configuración y ordenación jerárquica del espacio, y donde el ritmo viene impuesto por el propio trabajador.

En general, podemos hablar de dos concepciones del espacio y dos formas de medir el tiempo de trabajo que nos remiten a las dos formas básicas de extracción de valor que podemos encontrar en el sistema capitalista, o dos formas de subsunción del trabajo en el capital. La extracción de plusvalía absoluta, normalmente identificada con la etapa de acumulación originaria, consiste en la transferencia de valor generada en el intercambio de mercancías fabricadas mediante procesos con distinta composición de capital: el campesino y el industrial, por ejemplo. Mediante ese "regalo" de valor que el campo hace a la ciudad cuando intercambia sus productos por el dinero necesario para reponer sus medios de producción, el campesino "resiste" a la subsunción real (salarización), gracias a que los productos

destinados al consumo personal no pasan por el mercado y la intensificación de su trabajo se queda en casa.

La extracción de plusvalía relativa, forma de explotación específicamente capitalista, requiere reducir el valor del salario del trabajador sin reducir su cantidad nominal. Es decir, requiere que dicho valor venga determinado por el tiempo de trabajo necesario para la reproducción de la fuerza de trabajo. Para que esto sea posible, los medios de reproducción del trabajador deben entrar en la misma esfera de circulación que los bienes que este produce. Por tanto, no basta con incorporar la fuerza de trabajo a la fábrica, sino que es necesario agotar sus posibilidades de reproducción más allá de este circuito en el exterior, en el espacio de la colonia industrial.

De tal manera, decíamos, que la articulación de esas dos formas permite a la fábrica disponer de un mini ejército de reserva, un grupo de trabajadores flotante que se adecua a las variaciones de la demanda del producto, frente a un núcleo tecnológico al que corresponde un trabajador fijo capaz de librar con distintas cantidades de producción. Al tiempo que se asegura el flujo de materia prima a un coste que, si bien se transfiere al producto final en la forma de plusvalor absoluto (como si fuera mero trabajo muerto o capital constante), es esencial en la extracción de plusvalor relativo, cual proceso de acumulación originaria integrado en el proceso completo de producción. Por eso se apostillaba, en las recomendaciones citadas, que la sustitución de trabajo por maquinaria en este tipo de procesos manuales era recomendable siempre que el precio del trabajo no fuera "excepcionalmente barato", esto es, menor o igual que el plusvalor obtenido de la articulación entre la nueva máquina y el trabajo necesario para su manejo.

Para Gaudemar la diferencia entre los dos tipos de obrero apuntados refiere más bien a dos etapas de la evolución histórica del proceso de movilización de la fuerza de trabajo. Analiza la etapa de formación del obrero mixto como un periodo de transición hacia el orden fabril que deja "válvulas de escape" a la resistencia del trabajador "nómada" del campo a ser fijado, movilizad. Y denominaba a esta fracción del proletariado un "proletariado flotante", ni enteramente agrícola ni enteramente industrial. Un obrero que será fijado, encerrado en la fábrica, o bien "expulsado frecuentemente de ella, tal como antes lo era de las labores agrícolas estacionales. Y si el caso se presenta, volverá a trabajar en el campo, entre dos empleos industriales"<sup>46</sup>.

<sup>46</sup> Gaudemar, Jean Paul, *La movilización general*, La Piqueta, Madrid, 1981, p. 50 y ss.



En Matillas se trata más bien de la configuración de un obrero colectivo mixto donde este tipo de obrero flotante coexiste en un mismo periodo y proceso productivo con otro tipo de trabajador.

### *El obrero soñado*

En primer lugar, para el grupo de los empleados, se tratará de transformar esas evasiones en “palos de ciego”, en el marco de la lógica productivo-reproductiva que abarca el proceso completo de valoración. Se trataba, dice Coriat, de crear una especie de *Workhouse* moral que habría dado como resultado la colonia industrial<sup>47</sup>.

Encerrado en esa “jaula de hierro” de la que nos hablaba Sierra Álvarez en las colonias mineras asturianas, el obrero mixto se verá “arrastrado” por el movimiento del capital en la medida también en que se ha despojado de su *ethos* social tradicional, o más bien en la medida en que este se ha reproducido en forma de *pathos*, donde el proceso movilizador de la colonia actúa como un poderoso imán, proveyendo al obrero, cada vez más efectivamente, de toda una nueva cultura, similar pero incompatible con la anterior. En la colonia industrial, cruzar la frontera, cambiar de territorio, se presenta como un acto voluntario y originario que implica someterse a un código ya prescrito, a un reglamento inscrito en el territorio. El término, heredado del derecho romano, de la *potestas in re*, ejemplifica bastante bien esta relación de dominación legítima mediada por el territorio: la propiedad del espacio fundamenta el poder sobre las personas que lo habitan porque estas eligieron libremente entrar en él.

El nuevo poblado industrial sustituye la estructura espacial tradicional del municipio que obstaculiza la recodificación hacia nuevas formas de movilidad, de jerarquización y de ordenación y separación de espacios con una finalidad productiva<sup>48</sup>. La empresa se apropia de las funciones de profesionalización otrora integradas en la familia campesina, controla el consumo y el ahorro por medio del economato y las cartillas obreras, atribuye un papel específico y productivo a la

<sup>47</sup> Coriat, B., *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI de España, 1982, Madrid, pp. 10-14.

<sup>48</sup> “El lugar de trabajo muchas veces intentaba, aparte de racionalizar el momento productivo, establecer fórmulas y relaciones que interpretasen la nueva organización social y transmitiesen sus contenidos, [...] algo que se trasluce más claramente en las colonias patronales”. Selvafolta, Ornella, *op. cit.*, p. 52.

mujer como ama de casa y, en general, organiza el tiempo de no trabajo de los obreros por medio de la provisión de huertos y animales. Las prácticas de autoconsumo se convertirán en salario indirecto y las formas de ocio tradicionales, tamizadas por la cultura ilustrada, se convertirán en consumo productivo.

De forma que el camino que emprende el campesino que se traslada a vivir a la colonia, al contrario del que permanece trabajando en las canteras, pasa por un exhaustivo y dramático aprendizaje del empleo del tiempo: el paso de un tiempo cualitativamente significado, vivencial, marcado por el ciclo inaccesible de las estaciones, el ritmo del crecimiento de la cosecha, las festividades religiosas y las ferias o las variaciones de luz y de la duración del día y la noche, a la abstracción de un tiempo de unidades homogéneas y conmensurables, vinculado al cronómetro, donde las horas y los días son homogéneos entre sí gracias a la luz artificial y el espacio techado. La llegada de la electricidad disolverá también la separación entre día y noche y los ritmos biológicos del sueño<sup>49</sup>. La mayoría de los obreros trabajan a tres turnos que abarcan las veinticuatro horas del día: de ocho de la mañana a cuatro de la tarde, de cuatro de la tarde a doce de la noche y de doce de la noche a ocho de la mañana.

Además el cemento no sólo es un producto de la segunda revolución industrial en tanto que nuevo material de construcción plenamente integrado en los procesos de reorganización social, cada vez más técnicos, de trabajos y trabajadores, sino que, como ya evidenció Marx, existen ciertas analogías no casuales entre una división social del trabajo cada vez más articulada por principios de cooperación técnicos (el maquinismo) y la división técnica de la fabricación de mercancías articulada por principios de división social (fabricación de máquinas con máquinas). Por ejemplo, la organización del proceso de trabajo y la distribución del espacio en la industria de procesos varía de manera notable respecto del modelo de Mill textil típico de la primera revolución industrial, donde se dividía el trabajo en fases que coincidían con los distintos pisos de la fábrica, en cada uno de los cuales repetían la misma tarea de forma independiente cientos de trabajadores, cada uno frente a una máquina y vigilados por un supervisor. En el proceso productivo del cemento los dispositivos disciplinarios y las formas de intensificar e imponer el ritmo de producción

<sup>49</sup> Véase Castillo, Juan José y Villena, Jesús (eds.), *Ergonomía: conceptos y métodos*, Madrid, Editorial Complutense, 1998, 395 pp.



están incorporados al espacio y es más bien el trabajador el que vigila la máquina<sup>50</sup>.

De una parte, la industria de procesos presiona hacia la independencia del principio *subjetivo* de la fuerza de trabajo<sup>51</sup> y requiere un tipo de trabajador cuyas *actitudes* frente al trabajo son más importantes que sus *aptitudes*<sup>52</sup>. De otra parte, la fragmentación de empresas en un mismo proceso productivo genera un tipo de estructura organizativa, relaciones de confianza y condiciones de tiempo y entrega entre ellas que se trasladan al interior de sus sistemas de organización<sup>53</sup>. En este caso, la importancia de la calidad del cemento, debido a los graves accidentes que podía ocasionar puesto en obra, se traslada directamente a las exigencias y condiciones del trabajo no sólo del laboratorio, sino de la mayoría de los puestos del proceso de fabricación. Donde el conocimiento de todos los aspectos que determinan la calidad óptima del cemento, aun siendo muy importante, no significa nada si no se asegura su constante aplicación. Algo que es difícil de resolver mediante técnicas abiertamente disciplinarias, debido, entre otras cosas, a la imposibilidad de conocer en el corto plazo la calidad

<sup>50</sup> Según el principio evidenciado por C. Devillers y B. Huet, las características de este espacio productivo son: "La definición de una tipología constructiva que permita una gran movilidad de la fabricación, movilidad reclamada por el aumento y por la diversificación de los productos. Las dos formas de obtenerla son la creación de espacios internos homogéneos y extensibles y de edificios intercambiables y combinables por adición —una lógica de implantación y distribución de los edificios que no se refiere ni al territorio ni a una jerarquía funcional y simbólica, sino a un sistema de derivación de una red transportadora jerarquizada—, una creciente especialización del espacio reservada a la producción". Devillers, C. y Huet, B., *Le Creusot. Naissance et développement d'une ville industrielle*, Champ Vallon, Seyssel, 1981, p. 43.

<sup>51</sup> "La formación profesional por las propias empresas y la posibilidad de dirección de técnicos foráneos [...] justifican que la cualificación laboral no sea importante". Díaz, Rafael; García Martín, Fernando y otros, «Arquitectura para la Industria de Castilla La Mancha», *Revista de Arquitectura Industrial*, núm. 10, Servicio de Publicaciones de la Junta de Castilla La Mancha, Ciudad Real, 1995, p. 41.

<sup>52</sup> Como nos recuerda el Chano, el trabajo consistía antes en reaccionar a los fallos del proceso que en realizar tareas de transformación, y por tanto en realizar cada vez un trabajo distinto, sin un puesto específico, sin tiempos definidos y sin una especialización determinada: "Si no se averiaba por un lado, se averiaba por otro, y no podía acudir a todo; pues aguárdate que estoy con esto, o tenía que venir todo el mundo del taller. Y era, eso, poner parches como cuando va un enfermo al hospital".

<sup>53</sup> Un estudio sobre el terreno en torno a las consecuencias de los modernos sistemas de fabricación *justo a tiempo* en la fabricación del automóvil en el caso de Volkswagen Navarra se puede ver en nuestro libro Castillo, Juan José y López Calle, Pablo, *Los obreros del Polo. El entorno productivo de VW-Navarra: una cadena de montaje en el territorio*, Ed. Complutense, Madrid, 2003, 140 pp.

del trabajo realizado. Esta implicación se consigue, antes bien, mediante relaciones laborales de larga duración, una cultura de la responsabilidad e incluso la imagen de marca compartida por toda la comunidad.

Es por eso, quizás, por lo que Sierra Álvarez afirma que "los problemas del empresario empezaban con el final de la jornada"<sup>54</sup>. Para el trabajador de procesos que se traslada a vivir a la colonia con su familia en viviendas de la fábrica, el oficio se había convertido en la principal propiedad familiar, constituyendo un importante medio de sujeción bajo ese arma de doble filo que suponía la fórmula "el empleo da acceso a la vivienda y la vivienda da acceso al empleo". El control del trabajador estaba mucho más diluido en relaciones informales con los superiores: se conocían personalmente, se sabía dónde vivía cada uno, dónde se divertía, qué hacía en su tiempo libre, quién era y dónde vivía su familia. No era raro que fueran a buscar a uno de estos encargados de zona, como Paco, a medianoche, para solucionar algún tipo de avería y que no se fuera de la fábrica hasta haberlo resuelto: "La fábrica no podía parar".

En la nueva cultura de fábrica —la que Coriat ha calificado como "Tiempo del Fichaje"— la duración no emerge del valor de la tarea, sino al contrario, el tiempo determina la validez, el valor de la tarea (por eso se habla del puesto más que de la tarea), y la organización depende del ahorro del tiempo en una relación indeterminada entre el tipo de producto, la cualificación requerida y el tiempo empleado. Por eso también el tiempo adquiere formas abstractas: tiempo-trabajo independiente tanto del trabajo concreto realmente realizado como del tiempo real de "estancia", es decir, el tiempo de trabajo útil incorporado al producto final es el tiempo de trabajo destinado a transferir el valor de la máquina al producto. Más bien el tiempo de trabajo consiste en estar disponible para trabajar y anticipar el fallo, sin tener que llegar a hacerlo. La lógica de la producción automatizada concibe el trabajo concreto como una anomalía, ya que se trata de un producto que no admite variación en los estándares de calidad, o sale el material bien o no es material.

De allí que la relación salarial consista, en primer lugar y para cierto grupo de trabajadores, en la desvinculación del tiempo de trabajo efectivo y el tiempo de trabajo contratado y, en segundo lugar, en la desvinculación entre el precio del tiempo de trabajo pagado y el

<sup>54</sup> Sierra Álvarez, José, *El obrero soñado: ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)*, Siglo XXI, Madrid, 1990, p. 38.



valor real del salario (tiempo de trabajo necesario para la reproducción de la fuerza de trabajo). Es decir, en un lento proceso histórico de destilación de la pura y simple fuerza de trabajo.

### Conclusión

Este sistema productivo-reproductivo conseguido en Matillas ha roto, por el contrario, en dos generaciones, otro tipo de ciclo, el círculo entrópico o ecológico con que algunos autores han caracterizado el sistema campesino. Y lo ha hecho a través de un proceso que denominábamos de esquilación del territorio y de sus posibilidades de reproducción. Mientras aumentaba la disponibilidad del trabajador, desposeído de sus medios de producción, aplicado a un trabajo concreto y crecientemente especializado, fue disminuyendo el valor de su trabajo abstractamente considerado. Y, paradójicamente, la empresa fue dejando de ser rentable.

La mayor parte de los analistas, sin embargo, y según veíamos más arriba, achacaban esta caída de la rentabilidad a la crisis de sobreproducción de los años treinta, tras el fugaz periodo de intenso crecimiento de la demanda de los planes desarrollistas de la dictadura: "En los años treinta el mercado se contrajo, las fábricas estaban dotadas de una capacidad de producción excesiva. *Los problemas laborales, en una industria donde abundaba la mano de obra esclava, en las canteras y en las manipulaciones de material, adquirieron un grado de conflictividad crítico*"<sup>55</sup>.

En general esta crisis se trata de paliar mediante el primer proceso de reestructuración productiva del sector, donde el argumento es, como era de esperar, el de buscar un equilibrio "entre la demanda real a largo plazo de cemento y la producción" tras el "huracán constructivo" que había soplado desde el Ministerio de Fomento, apostando por otro tipo de regulación; una regulación desreguladora. En agosto de 1931 se deroga el fugaz decreto de la Comisión Reguladora e Inspectoría de la Industria del Cemento para instituir otra "comisión con facultades estrictamente asesoras y estadísticas, en relación con la escuela de ingenieros de caminos", añadiendo que la "finalidad conseguida con esta derogación es establecer [de nuevo] el principio

<sup>55</sup> Aguilar y López, M., *op. cit.*, p. 16. Según el autor la capacidad productiva de las fábricas de cemento en España era de 2.6000.000 toneladas y sólo se consumieron 1.1000.000 toneladas ese año.

de libertad en la fabricación"<sup>56</sup>. Una libertad que se iba a utilizar en el futuro sobre la base de un previo e intenso proceso de monopolización latente a través de la compra de fábricas por las grandes marcas que habían creado la comisión recientemente derogada.

Tras el convulso periodo de la Guerra Civil —que en Matillas, semiislada del mundo, no llegó a grabarse en la memoria colectiva de sus habitantes como en otros lugares de la zona—, en los años cuarenta surge la primera tentativa [o amenaza] de cierre de la fábrica y de su traslado a la planta de Yeles, en Toledo, a menos de percibir por parte de la empresa un "mayor compromiso de los trabajadores". La fábrica no se cerró, pero la amenaza surtió efecto. Ese compromiso consistió, entre otras cosas, en el despido de la mitad de los obreros fijos (de cuatrocientos se bajó a doscientos en diez años) utilizando para ello al médico de empresa, a quien ya hemos presentado líneas arriba. Según nos contará él mismo, le "contrataron para despedir a la gente" mediante la certificación de bajas de enfermedad profesional u otro tipo de taras más arbitrarias como el alcoholismo y el mal comportamiento.

Desde entonces hubo un sentimiento generalizado en la colonia bastante pesimista. Mientras se trataba de mejorar la calidad del nuevo cemento blanco, la empresa no realizó nuevas contrataciones, trasladando y rotando de unos puestos a otros, también a través del médico, a los trabajadores más mayores o a aquellos que habían adquirido ya lesiones crónicas en un determinado puesto. Nuevos puestos, por tanto, cada vez más descualificados y marginales, como la portería o el servicio de limpieza.

Definitivamente, a la muerte de Ildefonso Fierro, la fábrica es vendida por sus hijos a la compañía Asland-Lafargue en 1975<sup>57</sup>. Esta compañía por entonces es ya una gran multinacional franco-española que sigue una clara estrategia de eliminación de la competencia comprando fábricas de cemento y acabando, en pocos años, con la vida útil de sus máquinas por sobreexplotación (haciendo funcionar los dos hornos a la vez, por ejemplo). En Matillas tarda diez años en conseguirlo, cerrando la fábrica en 1985.

No obstante, los trabajadores trataron de crear una cooperativa para recomprar la fábrica junto con sus propias viviendas, pero la

<sup>56</sup> *Ingeniería y Construcción*, año IX, vol. IX, núm. 105, septiembre de 1931, p. 459.

<sup>57</sup> La Compañía Asland Ibérica tiene plantas en la fecha citada en Barcelona, Madrid, Toledo, Sagunto, Córdoba y Huelva, en la actualidad ha sido vendida a la multinacional francesa Lafargue, la cual sólo sigue fabricando cemento en España en su planta de Vicálvaro, en Madrid.



oferta fue en vano. Más bien, la empresa se anticipó a esta posibilidad expulsándoles de sus viviendas, trasladando algunas máquinas a Valencia (a la planta de Sagunto) y destruyendo rápidamente la mayor parte de los edificios, como el caso de los hoteles del director y subdirector, quemando la mayoría de la documentación y los archivos de empresa o deformando los hornos y máquinas, que quedaron para venderlos como chatarra.

De tal forma que aquel yacimiento de cal y aquella tecnología que no eran nada a principios de siglo sin una fuerza de trabajo capaz de transformarlos en cemento han producido también una fuerza de trabajo que ya no es nada sin esos medios de producción. Y el modelo de producción industrial ha dado paso a lo que hoy conocemos, eufemística pero significativamente, como un modelo de desarrollo basado en nuevos yacimientos de empleo y nuevas estrategias de desarrollo local vinculados a los servicios y al turismo rural.

Esta gran transformación operada en una pequeña comunidad de campesinos alcarreños nos muestra, a pequeña escala, el proceso histórico de destilación de esa sustancia universal que conocemos como capacidad de trabajo. La capacidad de trabajo se ha convertido por fin, para la mayor parte de los habitantes de esta comarca alcarreña, en esa propiedad inalienable y simple con la que cada nueva generación viene al mundo desprovista de cualquier otro tipo de *atadura*, pero también de lazo.

Pero el concepto de capacidad de trabajo es esencialmente contradictorio. Es una propiedad que designa, más bien, la capacidad de adquirir propiedad. O dicho de otra manera, la ausencia total de propiedad. De modo que los distintos programas que plantean hoy el empleo como un yacimiento en sí mismo tienen la virtud de volcar sobre el trabajador rural la responsabilidad de convertir su fuerza de trabajo en un empleo, mientras que aparecen como una oportunidad externa, como una suerte de filón providencial y autocapacitador que, como diría Sánchez Ferlosio, sólo pueden rechazar los locos, los vagos o los enfermos<sup>58</sup>.

<sup>58</sup> Sánchez Ferlosio, Rafael, *Mientras no cambien los dioses, nada ha cambiado*, Alianza Editorial, Madrid, 1986.

**Resumen.** «Cemento: fórmula química y relación social. La creación de una colonia industrial en Guadalajara»

En este artículo se presenta una síntesis del objeto de investigación de la tesis doctoral del autor: «Paternalismo industrial y desarrollo del capitalismo en Guadalajara: el caso de la fábrica de cementos El León (1900-1930)», presentada en febrero de 2004 en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid y dirigida por Juan José Castillo. En dicha tesis se narra el proceso concreto de transformación de un conjunto de campesinos alcarreños en obreros de fábrica en el transcurso de dos generaciones (1900-1930), mediante el caso de la colonia industrial que se construye en torno a la alcarreña fábrica de cementos El León de Matillas a principios del siglo XX. Todo ello en torno a un producto y un tipo de proceso de producción que hubieron de tener enorme protagonismo en la definitiva transformación de la estructura social tradicional española.

**Abstract.** «Cement: a chemical formula and social relation. The creation of an industrial colony in Guadalajara, Spain»

This article offers a synthesis of the author's doctoral thesis: "Industrial paternalism and the development of capitalism in Guadalajara: the case of the El León cement plant (1900-1930)". Supervised by Juan José Castillo, this thesis was defended in the Faculty of Political Science and Sociology of the Universidad Complutense de Madrid in February 2004. In it, the author traces the specific process whereby a group of peasants from the Alcarria region of Spain were turned into factory workers over the course of two generations (1900-1930), focusing on the case of the industrial colony constructed around the El León de Matillas cement factory in the early 20th century. In this way, this thesis examines the implications of a product and type of production process that were to be of enormous importance in the definitive transformation of Spanish traditional social structure.



## BOLETÍN DE SUSCRIPCIÓN

### Deseo suscribirme a *Sociología del Trabajo*

SUSCRIPCIÓN ANUAL: (3 números)	ESPAÑA	31 € (5.158 ptas.)
	Europa	35 € (5.824 ptas.)
	Resto del mundo	48,25 € (7.695 ptas.)
	Correo aéreo	87,51 € (14.560 ptas.)

MUNDI-PRENSA LIBROS, S. A.  
Castelló, 37. 28001 Madrid  
Teléf.: 91 436 37 01  
Fax: 91 575 39 98  
E-mail: suscripciones@mundiprensa.es

Nombre y apellidos

Profesión

Calle

Cód. Postal

Población

Provincia

CHEQUE ADJUNTO A NOMBRE DE MUNDI-PRENSA

GIRO POSTAL

VISA n.º

AMEX n.º

Fecha caducidad

Fecha

Firma obligatoria

## NUESTRAS DIRECCIONES

### Redacción

Revista **Sociología del Trabajo**  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología  
Universidad Complutense  
Campus de Somosaguas  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

### Edición

Siglo XXI de España Editores, S. A.  
Príncipe de Vergara, 78 - 2º dcha.  
28006 Madrid  
Teléfonos: 91 562 37 23 - 91 561 77 48  
Fax: 91 561 58 19  
E-mail: sigloxxi@sigloxxieditores.com  
<http://www.sigloxxieditores.com>

### Suscripciones

Mundi-Prensa Libros, S. A.  
Castelló, 37. 28001 Madrid  
Teléfono: 91 436 37 01  
Fax: 91 575 39 98  
E-mail: suscripciones@mundiprensa.es  
[www.mundiprensa.com](http://www.mundiprensa.com)

### Venta de números atrasados o colecciones

Siglo XXI de España Editores, S. A.  
Príncipe de Vergara, 78 - 2º dcha.  
28006 Madrid  
Teléfono: (34) 91 745 09 13  
Fax: (34) 91 561 58 19  
E-mail: ventas@sigloxxieditores.com