

Cambio y continuidad en el trabajo y en el empleo.

Miguel Angel García Calavia

Universitat de València - Estudi General

Hace unos años, con la sensibilidad y agudeza que siempre le caracterizó, Primo Levi se hacía eco de uno de los grandes problemas de las ciencias sociales, el del lenguaje. Hacía referencia Primo Levi al riesgo que encierra conceder nombre a las cosas, porque si bien resulta gratificante nombrarlas, por otro lado, es también peligroso. Y a continuación apuntaba que el peligro reside en creer que con ello, con nombrar, se alude a todos los aspectos del fenómeno que se observa y que basta aplicar el nombre para explicarlo.

Esta misma opinión escéptica y crítica es la que me han merecido una serie de términos que en los últimos veinte años se han utilizado de forma recurrente en las ciencias sociales del trabajo dando por supuesto que tienen en si mismos una gran capacidad explicativa. “Producción ligera”, “reprofesionalización” y sobre todo, “producción flexible” han sido términos que han ocupado un lugar predominante en los estudios sobre la reestructuración de la economía, de las políticas de gestión de mano de obra y en la estructura del empleo, en general. Sin embargo, casi desde el mismo momento en que los escuché por primera vez, he tenido la impresión que se han utilizado para fundir (o confundir) una serie de problemas, observaciones y especulaciones en la construcción de una serie de modelos.

Así, en los discursos que se han entrelazado en torno a los mencionados términos, se ha considerado precipitadamente una “ruptura radical” en el ámbito de las relaciones de producción, así como en la naturaleza (y “futuro”) del trabajo habiendo sido convertidos en paradigmas productivos en los que se ha proclamado la aparición de “nuevos” tipos de trabajo y “nuevos” tipos de relaciones de empleo, que representarían (o apuntarían) mejoras trascendentales de los nuevos tiempos.

Además, dentro de este tipo de literatura tan abundante en las dos últimas décadas, se ha hecho más hincapié en un cierto tipo de descripción y en la prescripción, que en el análisis riguroso. A pesar de ello, goza de un gran atractivo que reside, sobre todo, en que una buena parte de la misma intenta explicar lo que sucede a partir de la consideración de que existen leyes que rigen los acontecimientos. En su versión más extrema, la investigación que se suele derivar es puramente lógica y apriorística y su resultado es una etiquetación precipitada de los fenómenos. K. Williams, C. Haslam y J. Williams han llegado a escribir que “los conceptos organizacionales han colonizado el discurso de las ciencias sociales” (1994: 4).

Entre los hechos que busca explicar está la inoperancia económica de determinadas formas de gestión de mano de obra, de determinados tipos de relaciones laborales a partir de la persistencia de sistemas productivos y de relaciones laborales calificados como obsoletos y el éxito de otras(os) tras la implantación de sistemas considerados nuevos, sistemas postfordistas. Así, ha sido como la “producción ligera”, la “reprofesionalización” o determinada concepción de la “flexibilidad”, han alcanzado, junto con la preocupación por el mercado, una importancia hegemónica. Han adquirido un valor de fetiche, tanto más si se tiene en cuenta que la controversia sobre la reestructuración ha dejado paso muchas veces al debate alrededor de dichos conceptos o paradigmas. A ese respecto, en el proceso de difusión de los mismos, los conceptos se han convertido en vectores importantes en el lenguaje discursivo de los gobiernos y los empresarios, pero también en la práctica, en la legislación e incluso, en los procesos de negociación laboral. Cabe reconocer pues, su enorme influencia ideológica.

Por tanto, un examen crítico de la reestructuración laboral que ha tenido lugar se ve dificultado en cierto modo por esta atmósfera ideológica. Esto implica que ese examen debe hacerse desde perspectivas alternativas pero teniendo en cuenta

los contextos fijados por esos discursos articulados alrededor de esos neologismos que han sido convertidos en paradigmas productivos.

Por otro lado, cabe señalar que la preocupación obsesiva por la novedad en muchos de estos exámenes ha condicionado la observación de los procesos de reestructuración y los interrogantes que suscitan. En primer lugar, porque el problema del cambio ha tendido a monopolizar los estudios que se han desarrollado omitiéndose el problema de la continuidad. Y en segundo lugar, porque como afirman observadores tan minuciosos como los citados Karel Williams y sus colegas, Colim Haslam y John Williams, frecuentemente se han ofrecido descripciones esquemáticas, vagas e imprecisas del pasado. Con ello, se resalta lo nuevo y se proporciona una imagen idílica del cambio. La superación de esta situación exige un planteamiento que formule preguntas concisas sobre la naturaleza de la reestructuración del empleo y del trabajo y que esté dispuesto a efectuar un análisis lo menos contaminado posible de modas(y fetiches).

Dos precisiones se imponen pues, de partida. La primera, que el estudio de la reestructuración no debe estar dominado por la preocupación por esos conceptos. La segunda, que es necesario reconocer sin embargo que han conquistado un importante espacio. Esto implica que en cada uno de los aspectos analizados de la reestructuración se ha de hacer referencia a su tratamiento en las perspectivas que se han promovido con dichos conceptos, si bien paralelamente se ha de abandonar ese campo para clarificar teórica y empíricamente el cambio y la continuidad en las relaciones laborales.

De todo lo dicho, se puede derivar ya que, una de las preocupaciones del presente texto es revisar diversos aspectos de este debate ininterrumpido sobre la naturaleza cambiante del trabajo y de las relaciones laborales, valorando las perspectivas teóricas sobre la transición hacia un tiempo nuevo, del fordismo al postfordismo. La otra gran preocupación es contribuir al conocimiento de algunos de esos cambios en el ámbito del trabajo a partir de lo que ha sucedido en algunas ramas o subsectores económicos.

Antes de proceder a abordarlas, conviene hacer referencia a la dificultad que entraña realizar ciertas generalizaciones de carácter histórico ya que si la historia se entiende como un proceso continuo de transición, en este caso no se puede hablar de rupturas en términos estrictos: incluso un cambio revolucionario supone que muchos elementos continúan. ¿Quiere esto decir que la búsqueda de discontinuidades es un objeto de estudio que carece de sentido? No, ahora bien, como señala Hyman (1994), "las generalizaciones deben ser sensibles al significado del flujo y de la estabilidad y a la interrelación entre uno y otra"(381). En este sentido, las fases de ruptura histórica se caracterizan por una coincidencia de una serie de mutaciones; algunas de ellas, son claras y bruscas, otras, borrosas y prolongadas en el tiempo. Si la última parte del siglo XX ha registrado una inflexión significativa en el ámbito del trabajo y de las relaciones laborales, es debido precisamente a una confluencia de hechos, ninguno de los cuales, considerado aisladamente, resulta determinante. Una síntesis de los mismos ha sido realizada por Hyman. Uno de los más sobresalientes ha sido el reagrupamiento y globalización del capital financiero y productivo, una mayor concentración. Algunas de sus principales expresiones ha sido el largo proceso de fusiones entre empresas de distintos países, con motivo de la conformación de los grandes espacios comerciales o una mayor presencia no solo de productos japoneses en el mundo, sino también de capital japonés. Esta mayor voluntad cosmopolita del capital "nacional" supone que los objetivos, lealtades y estrategias de los empresarios se orientan cada vez más hacia el exterior.

Otro de los hechos destacados ha sido un cambio en la orientación de la gestión en las grandes organizaciones empresariales. Frente al control centralizado y pormenorizado que rigió su funcionamiento desde los años cincuenta, se ha impuesto una descentralización en las diferentes unidades productivas que las componen pero dentro de estrictos controles financieros en los gastos de producción.

Sus consecuencias se han dejado sentir en las formas de organizar los procesos de trabajo. Relacionado y formando parte de esta estrategia de gestión, se adoptan medidas en la fase de planificación para condicionar la respuesta de los trabajadores y de sus organizaciones a la evolución económica de las unidades productivas. Este hecho rompe con la autonomía relativa del sistema de relaciones laborales establecido en la empresa frente a las fluctuaciones de la demanda del producto o servicio y tiene entre otras consecuencias, un debilitamiento de los sindicatos.

Un tercer hecho a lo largo de este tiempo, ha sido la paulatina imposición de políticas liberales que han traído consigo importantes alteraciones en los sistemas nacionales de relaciones laborales de postguerra. A este respecto, se ha venido presionando sistemáticamente para eliminar o reducir el alcance de las normas substantivas en la relación de empleo (salario mínimo, tiempo de trabajo máximo,...), así como para socavar las procedimentales aumentando las prerrogativas de los empresarios. Este proceso de “desregulación” se ha visto reforzado por una creciente privatización de empresas y servicios estatales y por la introducción en las mismas de disciplinas financieras y controles de gestión inspiradas en la empresa privada.

Uno de los últimos hechos relevantes es el crecimiento exponencial de la potencia y operatividad de los equipos de producción de naturaleza microelectrónica. Los efectos son conocidos: nuevas posibilidades de reorganizar los sistemas de producción, y más concretamente, los modos de ordenar y controlar la mano de obra. Estos procesos de innovación técnica, junto a la racionalización del proceso de trabajo, se imponen con frecuencia de manera unilateral por los empresarios. Precisamente, la relación entre tecnología, sistemas productivos y mercados del producto, ha sido objeto de estudio y controversia en todo este tiempo. Desde una perspectiva optimista, se considera que la demanda de bienes de consumo producidos en masa experimenta una saturación en la década de los setenta que colapsa la producción. Paralelamente y de manera fortuita, las innovaciones tecnológicas abren nuevas posibilidades para fabricar bienes diversificados destinados a segmentos del mercado cada vez más diferenciados. Desde una perspectiva pesimista (Williams y otros, 1987), los datos aportados sobre la transformación de las estructuras de los mercados de los productos son poco convincentes, y las consideraciones sobre la adaptabilidad de las nuevas tecnologías (o sobre la rigidez de las antiguas) son exageradas. Ahora bien, son pocos los que no reconocen que se han producido algunos cambios significativos. A este respecto, la controversia se centra en el carácter, alcance y significado de estos cambios.

Perspectivas teóricas sobre la producción en las últimas décadas del siglo XX.

Estos cambios en el entorno, naturaleza y consideración del trabajo, ¿son elementos causalmente integrados de una transformación socioeconómica cualitativa? o ¿son meras coincidencias contingentes? La controversia gira alrededor de estas preguntas y las divergencias se manifiestan a la hora de determinar qué hechos requieren atención preferente, qué vinculaciones se pueden establecer entre los diferentes cambios y hasta qué punto es radical la ruptura con el pasado.

Entre las numerosas interpretaciones que consideran que los cambios constituyen un conjunto articulado que implica una ruptura con el pasado, se pueden distinguir las tres que se articulan en torno a los neologismos aludidos y que han tenido especial repercusión: la de la “especialización flexible”, la de los “nuevos conceptos de producción” y la de la “producción ligera”.

A pesar de las diferencias que se observan en sus planteamientos discursivos, de que encierran miradas políticas distintas, sin embargo, comparten una serie de consideraciones. La primera, que las características de la demanda del producto han experimentado una profunda inflexión. Frente al consumo de masas que caracteriza el periodo que va desde la IIª Guerra Mundial hasta la crisis económica de

1973, se impone un consumo diversificado y preocupado por la calidad de los bienes y servicios. En 1982, Sabel prelude esta situación cuando escribe: "...los consumidores, conscientes de la moda, la salud, la calidad,...están inquietando a los fabricantes de todo, desde camisas hasta pan"(304).

La segunda, que las formas de racionalización empresarial de la mano de obra y los modos de organización del proceso de trabajo que se derivan de las mismas, se han transformado. Por un lado, las funciones laborales no están rígidamente definidas desde el exterior, desde la oficina de métodos y tiempos. A este respecto, la mano de obra puede alterar el perfil de la función dentro de un margen. En ello reside una de las diferencias entre las nuevas formas de racionalización empresarial y la racionalización burocrático-taylorista: en la caracterización de las funciones laborales. Entre las formas recientes, la división del trabajo, el orden entre las funciones laborales se hace más flexible, más abierta.

Por otro lado, y relacionado con lo anterior, las formas de controlar también han experimentado una transformación radical. En una definición rígida y sobre todo exterior de la función, se constriñe a las personas que dentro del proceso de trabajo, carecen de cualquier posibilidad de intervenir en la delimitación de su perfil. Se trata de una forma de control que se erige en un contexto político en el que el trabajador emerge en tanto que miembro de una clase. La escisión entre función y personalidad traduce una determinada racionalización organizativa en la que se intenta que la dimensión de clase, relacionada con la personalidad, quede sometida en el ejercicio preciso de la función (Bilbao, 1999: 153). Esta forma de racionalización traduce una profunda desconfianza hacia el trabajo humano que es considerado como un límite para la eficiencia del proceso productivo que debe ser superado mediante la autonomización técnica del mismo, así como, un factor de riesgo que ha de ser canalizado y controlado estrechamente mediante una organización restrictiva del proceso de trabajo.

En una definición "flexible" o "humana" de la función, se considera menos rígidamente la división de las tareas buscando contar con las posibilidades de implicación y comportamiento positivo de los trabajadores. Mediante una utilización más totalizadora de la capacidad de trabajo, se coloca en primer plano un concepto de rendimiento productivo en el que la eficiencia productiva se ha de conseguir con la capacidad de gestión de los trabajadores y no contra sus posibilidades personales. En este sentido, los trabajadores no son percibidos como clase, como colectivo en el que son relevantes las relaciones entre sí, o al menos no solo así; los trabajadores son vistos (también) como individuos cuya subjetividad puede ser controlada de modo que su dominio llega a ser tan importante como el dominio del trabajo mismo. Se persigue que el asalariado busque la mejor solución en cada momento, la que permita los mejores resultados; que en los puestos de trabajo, la responsabilidad de cada uno responda y se comprometa con la calidad, con los plazos. La palabra clave es **competencia** que remite no solamente a conocimientos, a saberes, sino a capacidades vinculadas con la personalidad. La individualización se impone apoyándose en la interiorización por cada uno de las presiones, de los objetivos, de los intereses de la empresa, la adhesión a sus valores, a su ética misma. Las formas son múltiples: dispositivos participativos, formaciones idóneas,...

Ahora bien, no sólo los asalariados en general son considerados de manera diferente en cada contexto, sino también, los profesionales de oficio, a los que se les supone una cierta capacidad de acción autónoma. Bajo la racionalización taylorista se reduce su autonomía fragmentando el proceso de trabajo, lo que conlleva su desaparición con el tiempo. Bajo las nuevas formas de racionalización empresarial de mano de obra (ya sea bajo la especialización flexible o bajo el toyotismo), se les encarga tareas de todo tipo y carácter. Se trata de dos estrategias organizativas distintas. Mediante la estrategia taylorista se busca eliminar la autonomía del trabajador intensificando la división del trabajo. La posibilidad del cálculo económico por parte de la gerencia se basa en reducir al máximo la dimensión subjetiva del

trabajador en el proceso de trabajo, materializada en la disposición de autonomía para el ejercicio de las tareas. La organización empresarial del proceso de trabajo busca la supeditación del trabajador y es controlada al máximo por la gerencia. Las estrategias que contienen las recientes formas de racionalización, transfieren a los trabajadores la responsabilidad del cierre de la porosidad, de los tiempos muertos y busca su complicidad en la mejora del proceso productivo, tal como se acaba de escribir. Sobre el éxito de esta posibilidad se levanta el cálculo de la gerencia.

Entre ambas estrategias media pues, no solo una distinta consideración del profesional, sino también de la relación entre la gerencia y los trabajadores. En la primera, no son perceptibles atisbos de búsqueda de consenso, al contrario, subyace una profunda desconfianza hacia el trabajador y por tanto, el reconocimiento de que las relaciones laborales con los trabajadores pueden ser conflictivas. A este respecto, un fuerte control disciplinario se revela como la condición para conseguir la eficiencia de la organización. No sucede así en las recientes estrategias organizativas en las que la gerencia busca tanto el control como el consenso de la plantilla. En una investigación internacional realizada en varios países europeos, M. Regini reconoce el fenómeno en distintos lugares que relaciona de alguna manera con el tipo de producto: "frente al problema general de asegurarse la continuidad de la producción, y sobre todo al que tienen un número creciente de empresas de garantizarse la calidad del producto y la flexibilidad en la organización, en la mayor parte de los casos (la dirección de la empresa) buscará obtener al menos un mínimo de consenso de los trabajadores con las reglas y con las normas a adoptar" (1992: 55). Este consenso se puede alcanzar por diversas vías: "la alternativa principal está entre buscar el consenso directo de los trabajadores ofreciéndoles beneficios substanciales, es decir, solucionar los problemas ofreciendo ventajas o premios para quien coopera en su solución, o bien optar en primer lugar por implicar a sus representantes en el proceso de regulación, para obtener el consenso por vía indirecta" (55).

Y la tercera, se considera que los cambios más amables observados suponen una ruptura clara y neta con las prácticas de gestión y de relaciones laborales anteriores, y si todavía no es así, es decir, si todavía no son mayoritarias las empresas en las que han tenido lugar este tipo de cambios, es porque son las pioneras de un movimiento que tiene que extenderse hasta su generalización. En este momento del discurso académico es cuando se produce frecuentemente, una apuesta por una transición implícita, en unos casos, y explícita, en otros, entre el ser y el deber ser o entre lo que hay realmente y lo que les gustaría que hubiera a sus promotores (Kern y Schumann, Crozier, Womack...).

Tras este breve mirada sintética a las interpretaciones enumeradas, se hace necesaria una revisión crítica. En primer lugar, y en orden inverso al expuesto, los planteamientos de la "producción ligera", la "reprofesionalización" o de la "flexibilidad" como "rupturas radicales", que apuntan hacia algo "nuevo", presentes respectivamente en cada una de las perspectivas paradigmáticas de fin de siglo, y algunos de ellos, como la flexibilidad, incluso en todos ellos, están lejos de ser fenómenos nuevos. "Producción ligera" en la factoría de Highland Park donde Ford produjo el modelo T (Williams, K., Haslam, C. y Williams, J. (1994)), "reprofesionalización" o "corresponsabilización" en Hawtorne, la planta de la Electrical Equipment Company (Homans, Ch, 1986, cap. XIV) y la "flexibilidad" es y ha sido siempre, esencial a la acumulación capitalista; por ello, y tal como han puesto de manifiesto E.P. Thompson (1984) y E. Hobsbawn (1979), cómo organizar dicha flexibilidad ha sido, y es, parte del conflicto social. En los primeros tiempos del sistema de fábrica, la rigidificación de la jornada y la separación del tiempo de trabajo y ocio fueron las prioridades centrales del capital, mientras que la flexibilidad de las condiciones salariales de los trabajadores estaba suspendida. A este respecto, la flexibilidad en las condiciones laborales permanece actualmente como ámbito de lucha al igual que antes; es decir, a pesar del desempleo y de la apropiación de la flexibilidad como un concepto perteneciente a la esfera empresarial y del mercado, la

organización del empleo y del trabajo continua siendo negociada socialmente de algún modo, bien sea a través de relaciones laborales formales o por otros medios informales y el trabajo puede, como en otros tiempos, mitigar o transformar iniciativas empresariales según sus propios intereses. Su configuración depende pues, también, de los trabajadores, de sus culturas, de los fundamentos de sus organizaciones...

¿Y qué decir de los nexos supuestos en las nuevas formas de racionalización entre ampliación de tareas, reprofesionalización, estabilidad en el empleo, consenso? ¿en qué consisten las nuevas tareas y la participación de los trabajadores? En el caso que impliquen enriquecimiento y mayor poder de los trabajadores, ¿hasta qué punto son fenómenos de alcance general? En lo que se refiere a la primera pregunta, estos discursos plantean problemas porque hacen referencia y engloban una serie de elementos sin que haya razones para que formen necesariamente una estructura coherente. En este sentido, hay que distinguir entre las tendencias en la división del trabajo y en el contenido de las funciones, por un lado, y en las estructuras de control y de adopción de decisiones, es decir, hay que distinguir entre la dimensión más estrictamente organizativa y la dimensión política; por otro, porque en contra de la creencia de quienes promueven y defienden académicamente dichos discursos, los dos aspectos pueden variar independientemente, lo que hace posible una combinatoria más amplia de la presupuesta; esto es, el “enriquecimiento funcional” y una cierta “democratización industrial” pueden formar parte de una estrategia de gestión integrada, ahora bien, no tienen porque coincidir necesariamente. Pero además, las nuevas tareas no tienen porque implicar el ejercicio de funciones más cualificadas, creativas,... o al menos, no sólo; también suponen realizar tareas comunes y triviales, limpieza, carga y descarga,... Más aún, los asalariados deben ponerse ellos mismos en situación de (auto)organizarse como lo harían sus mandos jerárquicos; deben disponer “una cadena de montaje en la cabeza”, como afirman algunos sociólogos británicos. Esta camisa de fuerza mental que amenaza con erradicar toda distancia crítica con respecto al orden establecido en la empresa, se suma paradójicamente a la impuesta por algunos principios taylorianos siempre en su sitio: por ejemplo, en la mayoría de situaciones, las normas de productividad y las presiones temporales son impuestas unilateralmente. Difícil de asociar este tipo de implicación con un aumento de la capacidad de decisión de los trabajadores en el plano colectivo, con un incremento de su poder.

Con respecto a la última pregunta, no son pocos los estudios que reconocen que se trata de un fenómeno posible pero limitado. Lo atestiguan D. M. Gordon (1996), T. Elger (1994) o D. Linhart (1993) quienes en sendos estudios o balances sobre las empresas americanas, británicas o francesas no dudan en considerar que la mayoría continúan siendo “gordas y mézquinas” a pesar de las apologías a la “reingeniería”, a la “reprofesionalización”, a la producción ligera, a las técnicas participativas de las formas de gestión de recursos,... continúan intensificando la supervisión, reduciendo los salarios, la estabilidad en el empleo y luchando contra los sindicatos. Los mismos Kern y Schumann, promotores de la “reprofesionalización del trabajo” lo consideran un fenómeno restringido a los sectores clave de la economía alemana.

Los interrogantes que suscita el último de los presupuestos comunes considerados en los nuevos discursos, el de la diversificación de los mercados, no son pocos. Por un lado, ¿es un fenómeno singular de los últimos tiempos? y por otro, si fuera así, ¿es la causa de la crisis del mercado o una respuesta a la crisis? En lo que se refiere a la primera pregunta, Karel Williams, Colin Haslam y John Williams, entre otros, han puesto de manifiesto el importante alcance de la producción artesanal y en pequeñas series durante el periodo fordista (1987); es decir, los mercados de algunos productos han sido siempre pequeños y especializados. Si el mercado supone pues, un intercambio de bienes estandarizados pero también singulares, ¿cuál es la evidencia de la ruptura de los mercados de masas?

En lo que se refiere a la segunda cuestión, los hechos apuntan a que la actual diferenciación de los productos forma parte de una estrategia empresarial de mercado que no es sino una manera de abordar el problema de la acumulación desde los setenta. Sin embargo, en muchos de los discursos que se han basado en ese presupuesto, se ha defendido la primera razón: que el declive de los mercados de masas ha originado la crisis. En este sentido, el origen de la crisis reside en la saturación de valores de uso más que en la existencia de dificultades en la realización del valor económico. De este modo, la crisis de acumulación de capital se reduce a una crisis del mercado de masas; el valor de uso desplaza al valor de cambio en el análisis y con ello, los mercados y los “gustos del consumidor soberano” se configuran en gran medida, tan centrales para las perspectivas analíticas de los nuevos discursos paradigmáticos como para la neoclásica.

A pesar de estas limitaciones, estos discursos se han impuesto sucesivamente como influyentes corrientes de análisis y pensamiento. En contextos de crisis y reestructuración, han sido fácilmente identificados con proyectos que promueven nuevas visiones del progreso social y económico, en los que se promete acabar con la centralización, la concentración, la masificación, la estandarización,... De alguna manera, ha sido así como los neologismos que dan nombre a dichos discursos han conseguido su atractivo. Atractivo ampliado por propuestas que dejan entrever una transformación radical de una sociedad de masas en comunidades flexibles, y por un determinismo tecnológico e institucional que convierte esta transformación no sólo en deseable - la transición del ser al deber ser -, sino también en necesaria e inevitable. Anna Pollert ha resumido esta situación considerando que se trata de interpretaciones constituidas por un conjunto de argumentos poderosos y convincentes que manejan de manera sutil “la descripción, la previsión y la prescripción en una profecía que se cumple a sí misma”(1988: 43).

¿Y qué opinión merecen esas referencias a una nueva polarización de la mano de obra en dos bloques, el núcleo y la periferia?, realizadas dentro de este tipo de discursos sobre transformaciones radicales, como sucede con el de la “empresa flexible” (Atkinson, J., 1986). Que constituyen una interpretación inadecuada de la dinámica constante de reestructuración. Por un lado, porque las divisiones y desigualdades dentro de la mano de obra no son nuevas. Por otro, porque aunque en muchos aspectos hay divisiones cada vez mayores, sin embargo, no resulta apropiado estabilizarlas en un dualismo estático, sobre todo alrededor de un núcleo de la mano de obra definido como estable. Además, no contienen con frecuencia, referencias a la permanencia del conflicto y de la desigualdad en las relaciones laborales.

En este contexto, la consideración de una ruptura con el pasado junto a la ausencia de una perspectiva histórica sobre el significado de los “nuevos” fenómenos en otros tiempos, ha consolidado una imagen nostálgica de estabilidad y armonía funcional en el pasado, frente a las incertidumbres del presente. Al mismo tiempo, esos fenómenos en tanto que soluciones a la reestructuración, prometen un nuevo período de estabilidad y de crecimiento.

De ahí que una visión histórica es necesaria no sólo para el estudio de la reestructuración productiva sino también con respecto a las teorías producidas sobre dicho proceso. Entre otras razones, porque las ideas no surgen en el vacío, y por tanto su valoración resulta incompleta sin un examen de sus orígenes sociales y su difusión. A este respecto, una buena parte de los argumentos contenidos en las nuevas formas de racionalización empresarial (de los años ochenta y noventa) recuerdan las propuestas rupturistas tan en boga durante los años sesenta en la línea de las teorías de la sociedad industrial.

Uno de los exponentes fundamentales de la misma es el libro *El industrialismo y el hombre industrial* en el que sus autores Kerr, Dunlop, Harbison y Myers, critican explícitamente la concepción marxista de la historia cuyo desarrollo se basa en las contradicciones permanentes entre las fuerzas productivas y las relaciones de producción y plantean su sustitución por una teoría de la evolución

universal de la racionalidad tecnológica y económica que conduce a todas las sociedades a la “sociedad industrial” entendida como un modelo armonioso y/o pluralista de una economía estable. Esto es, los funcionalistas americanos consideran que el impulso fundamental del cambio social reside en las exigencias universales de la racionalidad tecnológica y económica y que el proceso mediante el que se lleva a cabo ese cambio, no es el de la movilización y el conflicto de clases, sino el de las élites industrializantes y el de la respuesta de las masas. Para ellos, el conflicto industrial alcanza su zenit en los albores de la industrialización para entrar en declive posteriormente, sobre todo tras la IIª Guerra Mundial. Por último, el horizonte que perciben no es el de la sociedad sin clases, sino el de la convergencia de todas las sociedades modernas en la “sociedad industrial”.

Pues bien, al igual que Kerr y el resto de defensores del desarrollo convergente, los promotores de las actuales interpretaciones paradigmáticas basan sus planteamientos en las transformaciones de la sociedad industrial y dirigen sus atenciones, especialmente, a los gerentes de las empresas a los que consideran agentes estratégicos clave. De sus planes de trabajo, que no de la presión obrera, dependen la dirección estratégica de la tecnología y las condiciones de la estructuración del trabajo, lo que repercute en beneficio de todos. Como en el pasado, estas élites son consideradas los agentes del cambio.

Pero, lo más destacado en esta correspondencia entre los antiguos modelos de integración social y los nuevos paradigmas productivos es que, desde Piore y Sabel hasta Womack, Jones y Roos, creen al igual que los teóricos liberales del industrialismo y de la automatización en la compatibilidad de los intereses de los trabajadores y los empresarios en la búsqueda de un futuro común de crecimiento económico. Esta creencia se refleja en la ausencia de la consideración del conflicto dinámico de clases o del trabajo como agente activo en sus textos. Dentro de ellos, algunas de las novedades apuntadas en las estructuras e identidades del trabajo, como la reprofesionalización de los trabajadores que acompaña a la automatización, una corresponsabilización en la gestión empresarial a cambio de protección contra el despido,... es decir, una participación proporcionada en la nueva racionalización empresarial en lugar de luchar por una racionalización alternativa, o la emergencia de una mano de obra central y periférica, han sido defendidas sin demasiadas pruebas a su favor, al menos en lo que se refiere a su alcance, al igual que sucediera con determinadas premisas del industrialismo, como pusiera de manifiesto H. Braverman.

Braverman cuestionara buena parte de los planteamientos del industrialismo a partir del estudio del desarrollo de la producción capitalista en los últimos cien años y de unos presupuestos teóricos diferentes. Su punto de partida es la distinción de Marx entre trabajo y fuerza de trabajo. Lo que el trabajador vende y lo que el capitalista compra “no es una cantidad convenida de trabajo, sino la fuerza de trabajo durante un periodo convenido de tiempo”. La diversidad laboral que encierra la fuerza de trabajo en potencia es casi infinita y en ella reside la fuente del capitalista para la expansión de la unidad de capital. Ahora bien, una vez que los trabajadores han sido forzados a vender su fuerza de trabajo a otro, también entregan su interés en el proceso de trabajo que ha pasado a ser responsabilidad del capitalista - “Esta transición se presenta en la historia, respecto al trabajador, como la alienación progresiva del proceso de producción, y respecto al capitalista, como el problema de la administración” (1978: 75,76)-. Uno de sus atractivos reside en el modo de análisis de la organización y el control del trabajo en las empresas: dentro de una consideración conjunta de la estructura y de la dinámica de la sociedad capitalista. En este sentido, las presiones continuas para expandir la unidad de capital mediante la creación de más valor, conducen a un control irrenunciable del proceso de trabajo; es decir, los empresarios deben controlar al máximo el modo y el ritmo de materialización efectiva de la fuerza de trabajo o, dicho de otra manera, reducir al mínimo la capacidad de control del trabajo que tiene el trabajador. Conseguirlo supone, según Braverman, asumir el principio de Clausewitz que caracteriza a la guerra como “un movimiento en

un medio que resiste, debido a que implica el control de masas reluctantes” (1978: 87). Es decir, el proceso de trabajo es entendido como una lucha por el control del trabajo, cuyo resultado está determinado por el poder respectivo de las partes. En este sentido, recupera la centralidad del conflicto, del control y del poder como hechos determinantes de los cambios en las relaciones entre empresarios y trabajadores.

Una de sus aportaciones importantes es pues, profundizar en la concepción existente sobre la lucha de clases al considerar que es una lucha minuto a minuto, segundo a segundo dentro del proceso de trabajo. El objetivo de la gerencia es minimizar el coste de la fuerza de trabajo por unidad de producto, lo que implica que ha de pagarse lo menos posible por las capacidades de los trabajadores y al mismo tiempo deben ser empujados a trabajar tan intensamente como sea posible, pero también conservar su hegemonía en dicha lucha. Braverman postula, pues, un conflicto intrínseco de intereses entre empleadores y empleados, en torno al nivel de retribución y al grado de autonomía de los trabajadores de los trabajadores. Por ello, los empresarios toman en sus manos el control de los procesos de trabajo reorganizándolos siempre que es preciso, lo que les lleva a la división del trabajo en diferentes tareas. Braverman identifica la administración científica como la estrategia de control en la era del capitalismo monopolista.

Para llevar adelante la división del trabajo, se ha de centralizar sistemáticamente los conocimientos de los trabajadores en la gerencia de las empresas reduciéndolos con ello, a un factor de producción más manipulable. Los trabajadores “entregan” así, su mente a una nueva institución que acaba de nacer: la moderna dirección empresarial. Con ello, se abre la posibilidad de reducir cada tarea en sus componentes más sencillos, recortar la discrecionalidad del trabajador, y/o convertir sus actividades en actos rutinarios. En este sentido, Braverman considera que Taylor representa la clave para comprender el proceso de trabajo ya que descompuso los imperativos de la gestión capitalista en sus elementos más básicos y considera este proceso construido sobre la evolución de la división detallada del trabajo, independientemente de la maquinaria.

Braverman afirma que este proceso ha tenido lugar en los últimos cien años: un declive de determinados tipos de trabajadores (los de oficio) y de los grados de habilidad laboral requeridos como consecuencia del vaciamiento de la función laboral. La progresiva simplificación de la función laboral es una de las exigencias del capitalismo monopolista. Con esta consideración cuestiona las explicaciones no históricas de los científicos sociales dando argumentos de peso a favor de explicaciones históricas específicas de las estrategias de control en el centro de trabajo.

Su concepción de la división del trabajo no se limita pues, únicamente a sus aspectos técnicos sino que también aborda las dimensiones económicas y políticas que implica su desarrollo y lo hace en un contexto histórico. La disociación del proceso de trabajo en elementos muy sencillos implica en términos de mercado, que la fuerza de trabajo capaz de ejecutarlo puede ser comprada más barata que como capacidad integrada en un obrero en particular. Además, estima que esa disociación permite un aumento del control de los empresarios y de su poder.

Braverman da entrada así al poder, a la estructura y a la historia, dimensiones olvidadas por los teóricos del industrialismo y de la sociedad industrial, en los estudios sociológicos de la “economía”, de la organización del proceso de trabajo y de las relaciones laborales. Sin embargo, la perspectiva de Braverman adolece de una serie de limitaciones teóricas como pondrán de manifiesto las intensas controversias de principios de los ochenta sobre las causas y las consecuencias de la transformación de los procesos de trabajo.

Uno de los ejes de estas controversias reside en la identificación que realiza Braverman del taylorismo como la estrategia de control en la era del capitalismo monopolista. Sus críticos argumentan que existen otros sistemas alternativos de control de modo que el taylorismo sólo es una de las estrategias

posibles (Friedman, A.1977: 108-114; Edwards, R., 1979; Edwards, P.K., 1990: 68-71). Esto les lleva a plantear una situación mucho menos determinada, una situación en la que hay espacio para la acción y la elección. Los empresarios no están obligados totalmente por imperativos de una economía capitalista avanzada a articular una política de control concreta, sino que pueden elegir, por lo menos en principio, entre una gama de estrategias alternativas de control. Su existencia, incluidas aquellas aparentemente más humanizadas, no contradicen ni la centralización real de autoridad en la gerencia ni el objetivo final de rebajar el coste por unidad de producción, y constituyen otro tipo de dispositivos de control con ventajas adicionales: conseguir a la vez el consentimiento, el disciplinamiento y la regulación de la mano de obra. Su funcionamiento puede suponer un requerimiento de más habilidades y de una mayor capacidad de decisión autónoma de los trabajadores. Pueden pues, cambiar un poco la situación de los trabajadores aunque su posición estructural apenas se altera.

Pero también, las reacciones y la respuesta potencial y real de la fuerza de trabajo ejercen una influencia en los modos en que se realizan tales elecciones estratégicas. Esta omisión consciente de Braverman de la experiencia (dimensión) subjetiva que como bien se puede derivar de la argumentación expuesta no es ignorancia de la lucha de clases, encierra, sin embargo, una ceguera conceptual frente a la posibilidad de que los trabajadores puedan reconfigurar los modos de control de la gerencia de las empresas, amortiguarlos y hasta apropiarse de ellos. Por otro lado, al intentar comprender y explicar las preferencias de los empresarios y el grado de resistencia encontrado, los factores ideológicos de la mano de obra tienen que ser importantes. En este contexto, una perspectiva como la expuesta por Braverman en *Trabajo y capital monopolista* que considera que la acción está más o menos determinada por las exigencias de la situación y que no tiene suficientemente en cuenta, la experiencia subjetiva de clase, será deficiente como puso de manifiesto otro de los ejes del debate sobre el proceso de trabajo.

Además, si las ideas y los valores son importantes en tanto que influyen sobre la acción, cabe considerarlas también en otro sentido: el control puede ejercerse, por lo menos en parte, a través no sólo de técnicas de Gestión Científica, o de otras formas de Gestión, sino a través de determinadas ideologías que pueden abarcar desde políticas paternalistas que se extienden dentro y fuera del centro de trabajo hasta discursos “corporativos”, de “espíritu de empresa”, basados en la idea de comunidad de intereses, en el fomento de actitudes pro-organizativas... como mecanismo formal de cohesión interna y en el despliegue de una serie de valores integradores, supuestamente compartidos, que tienen como finalidad la construcción de una identidad colectiva, a la que se le viene denominando “cultura de empresa”, pasando por la apropiación de la cultura del grupo informal en la empresa. En este último caso, el proceso de trabajo es reconocido como un determinante del grupo informal, y su manipulación es considerada como un medio de controlar las formas culturales. A este respecto, cabe precisar que la distinción entre lo formal y lo informal no es nueva en el análisis del proceso de trabajo, tal como ya se ha expuesto; ahora bien, si se registra una mayor valorización de lo informal en las formas actuales de racionalización empresarial de la gestión de mano de obra. Es perceptible pues, “la variedad de recursos y de flexibilidad del capitalismo en su intento de controlar el trabajo” (Willis, 1988: 200).

En resumen, resulta difícil asumir que haya un patrón común en las sociedades capitalistas del siglo XX de degradación del trabajo debido a la adopción de métodos de Gestión Científica para controlar el trabajo. En este sentido, “no puede haber teorías sobre el proceso de trabajo” (Littler, 1982: 33-34). Ahora bien, a continuación hay que añadir que tampoco es posible demostrar otros patrones comunes de ese mismo tipo aunque tengan una orientación distinta, como se ha venido haciendo en las últimas décadas. Todo lo que se puede proporcionar son estudios de los modos en que el trabajo es organizado y controlado en circunstancias

históricas y culturales específicas y las razones por las que se configura particularmente en una serie de casos.

Además, los debates sobre el proceso de trabajo han tenido otro de sus ejes en el examen de la utilización del género de la fuerza de trabajo, no tanto como una variable del proceso de trabajo, sino como un proceso social significativo del mismo y de las relaciones laborales que lo conforman. Dicho examen evidencia otras limitaciones u omisiones en los planteamientos de Braverman. En primer lugar, que los procesos de trabajo no se configuran unívocamente, sino de múltiples maneras, como se deriva del hecho de que la desigualdad sexual es, tanto causa, como consecuencia de los cambios que tienen lugar dentro de aquéllos. Una manifestación muy elocuente la constituye que los empresarios persigan objetivos específicos para cada género cuando aplican estrategias de control a los distintos grupos de trabajadores. En segundo lugar, que los comportamientos laborales de ambos sexos pueden ser distintos; es decir, que las bases de la cooperación y de la resistencia sean propias de cada sexo ya que tanto su cultura, como la red de relaciones de la que forman parte, son diferentes (Smith, V., 1995/96: 14-15). Y es que Braverman no considera la fuerza socialmente estructurante que encierra la desigualdad por sexo y que puede resultar fundamental en la conformación de los procesos de trabajo.

De todos modos, hay que resaltar los elementos que de alguna manera, confieren singularidad a la perspectiva de Braverman y que pueden resultar más operativos actualmente. En primer lugar, que el poder (de clase) explica nuestras experiencias laborales. En segundo lugar, que el empleo, es decir, comprar y vender fuerza de trabajo, implica necesariamente la búsqueda del control, su ejercicio, para asegurar la eficiencia productiva. En este sentido, su contribución es imperecedera al mostrar que la estructura y las estrategias de acumulación de las grandes empresas están ligadas íntegramente a las estrategias de control y de explotación aplicadas en el centro de trabajo. Conseguirlo requiere asegurar en cierta medida, cierto grado de cooperación de los trabajadores (Hyman, 1987: 40). Por ello, la relación de empleo es ambivalente. A este respecto, una adecuada comprensión de cualquier organización que implique el empleo de mano de obra asalariada tiene que explicar cómo los empresarios intentan asegurarse este control, la cooperación de sus empleados y su resistencia a la estrategia empresarial. En tercer lugar, que la concepción y la ejecución son dimensiones del proceso de trabajo relacionadas entre sí y sujetas al análisis y al control. Y por último, que el análisis del trabajo debe contextualizarse históricamente.

Por otro lado, hay que reconocer que la amplia confrontación crítica de ideas a lo largo de estos años, ha permitido resolver algunas de las limitaciones más serias de la aproximación de Braverman de manera que las perspectivas teóricas del proceso laboral de finales de los noventa se perfilan como una propuesta que permite observar con más detalle la dinámica interna de las organizaciones, restituyendo la acción voluntaria de los sujetos sociales. A ese respecto, la tradición del proceso de trabajo constituye una perspectiva analítica todavía importante para investigar la estructuración finisecular del trabajo y del futuro inmediato dadas las características que, frecuentemente, presentan las organizaciones laborales: descentralizadas, fluctuantes, más flexibles e impredecibles, con un poder difuso.

La mirada: objetivos y metodología.

Reconstruido en cierta medida, el contexto en el que se ha venido analizando la reestructuración productiva de la última parte del siglo XX, no son pocos los interrogantes que requieren respuesta en el nuevo entorno productivo: ¿cómo se ejerce el poder en las actuales organizaciones? ¿cómo se pueden sintetizar las actuales estrategias organizativas y de control del proceso de trabajo? ¿de qué manera se asignan las funciones laborales a los diferentes grupos de trabajadores y se ejerce la disciplina a medida que las grandes empresas intentan aprovecharse de los

conocimientos (o mejor, de las competencias) que disponen los trabajadores en el centro de trabajo? ¿puede seguirse manteniendo inalterable la tradicional categoría de cualificación cuando están cambiando los requerimientos laborales en los procesos de trabajo? ¿En qué condiciones los trabajadores afrontan las estrategias específicas de control y descualificación y/o enriquecimiento de los puestos de trabajo? ¿cuáles son los rasgos que caracterizan las políticas de empleo en el ámbito de la empresa?

En las líneas que siguen se va a intentar contestar en parte, algunos de estos interrogantes observando su desarrollo empírico en algunos subsectores económicos. En primer lugar, se estudia la naturaleza y el alcance de los cambios en el uso de la mano de obra dentro del centro de trabajo; concretamente, se explora la forma de estructurar las tareas, su contenido en un sector prototípico del trabajo industrial, la construcción naval. Se exploran además, las relaciones que mantiene con el nivel de estabilidad en el empleo, por un lado y por otro, con las formas de cooperación, aceptación y resistencia de los trabajadores con respecto a los cambios. Este examen pretende evidenciar no sólo su orientación técnica, sino también política.

En segundo lugar, se estudian los rasgos que han caracterizado en los últimos tiempos, las formas de incorporar la mano de obra a la empresa. Estas formas de empleo han sido consideradas como periféricas y/o nuevas y han constituido uno de los temas recurrentes en el debate sobre la reestructuración del trabajo. A partir de las prácticas ocupacionales en la rama que más personas emplea, el comercio, y de su relación con la organización del proceso de trabajo, se pretende evaluar el sentido de las mismas y de las formas de movilización productiva de la mano de obra para lo cual resulta importante tener presente el papel de la diferencia entre los sexos en la formulación de estrategias de producción y control.

En tercer lugar, se aborda específicamente la relación entre el cambio en la estructura del mercado del producto y el proceso de trabajo. En este contexto, los subsectores en los que se supone una correlación más fuerte entre los cambios en la demanda del producto y las nuevas formas de producción post-taylorista (ya sea, flexible, ligera o...) son los dedicados a los bienes de consumo, donde los consumidores "soberanos" constituyen la principal palanca contra la "tradicional" producción fordista. La cerámica decorativa bien puede ser considerado uno de esos subsectores idóneos.

Para realizar este tipo de observaciones, se recurre preferentemente al estudio de casos, esto es, de empresas, que si bien presenta el problema de su representatividad numérica en el universo que se explora, sin embargo, permite un examen más minucioso del desarrollo de aquellos aspectos que se quieren revisar. Aquí, cobran importancia los métodos cualitativos para poder captar la representación que efectúan los actores de las relaciones laborales y del proceso de trabajo. La entrevista en profundidad orientada hacia la reconstrucción del tiempo de trabajo de los individuos y de su biografía laboral, junto al grupo de discusión, en ocasiones, son las técnicas que se utilizan, en concomitancia con el análisis del discurso, en la recogida de información. Esta diversidad de técnicas resulta fértil en la re-construcción del trabajo como una experiencia vivida, pero también, como resultado inmediato de la conciencia práctica de los actores estructurados socialmente, y ello, tanto en lo que se refiere a la ejecución práctica de tareas concretas como especialmente, a la construcción de una identidad, individual o colectiva, en términos de ideas y valores que condicionan sus decisiones respecto a la orientación del proceso de trabajo y a la constitución de los vínculos de autoridad, cooperación y resistencia,... dentro de la organización productiva. El examen de la conciencia práctica de los actores, constituye un buen complemento del estudio empírico de los procesos productivos considerados en toda la extensión de la red que implica la producción de un bien o servicio determinado.

Tal como se acaba de escribir, los sectores seleccionados para los estudios monográficos son la industria naval, el comercio y la cerámica decorativa. La primera constituye desde sus orígenes un gran modelo de manufactura multiprocesos

a lo largo de los cuales se construye cada una de las partes del barco recurriendo a trabajadores de oficio y supone un espacio idóneo para las innovaciones organizativas. En su estudio, son apreciables interpretaciones tipológicas tanto desde la especialización flexible como desde los “nuevos conceptos de producción”, perspectivas muy en boga en los últimos años. Pero además, la investigación en la industria naval se ha multiplicado (Dewerpe, A. 1991; Lorenz, E. H.,1990; McKinlay, A.,1991; Strath, B.,1989), a causa de la importancia estructural y comercial que ha tenido el subsector y sobre todo, a causa de la historia reivindicativa y militante de los trabajadores. Al mismo tiempo, la industria naval tiene rasgos muy peculiares ya que su producto no sólo es único, sino especialmente voluminoso y complejo, lo que hace que la construcción naval sea un proceso productivo muy singular.

El comercio es la actividad productiva más importante de la economía española en términos de producto y sobre todo, de ocupación y está experimentando una fuerte concentración empresarial e internacionalizándose cada vez más. Sin embargo, ha sido comparativamente descuidada en las investigaciones sociales, al menos en relación a otros subsectores de la industria; entre otras razones, por el escaso peso que ha tenido el conflicto y la negociación colectiva en el desarrollo de las relaciones laborales.

La última rama seleccionada es la de cerámica decorativa ya que aunque una buena parte de los recientes paradigmas productivos han desarrollado sus exámenes empíricos en la industria del motor, sin embargo, sus promotores han recomendado sus prescripciones para el resto de la industria. Es el caso sobre todo de la producción “ligera”. Por tanto, es importante considerar otras ramas junto a la del motor. En este contexto, hay dos razones, al menos, para la elección de la rama de la cerámica decorativa. En primer lugar, posee ya una cierta tradición de producción en serie en línea de montaje. En segundo lugar, su fuerza de trabajo es significativamente distinta de la del motor, especialmente en lo relativo al considerable empleo de mujeres. Además, es una rama en la que el trabajo rutinario en cadena se ha venido atrincherando con fuerza.

Se trata pues, de subsectores intensivos en mano de obra con una historia reciente de reorganización laboral en el Area Metropolitana de Valencia. Por tanto, idóneos para observar las trayectorias que hayan podido seguir; más aún, cuando su diversidad permite captar cómo las contingencias específicas de la organización empresarial y de la negociación en el centro de trabajo generan una pauta compleja y desigual de reestructuración laboral. Por otro lado, las características singulares de cada uno de estos subsectores permite observar detalladamente, la realidad a la que se refieren algunos de los temas más recurrentes, contenidos en los discursos que se han conformado paradigmáticamente, la flexibilidad funcional, la flexibilidad ocupacional, sus nexos con la conciencia práctica de los trabajadores, con el tipo de relaciones laborales existente en el centro de trabajo,...,o las interacciones en el par consumo-producción. Así, el sentido y alcance de la flexibilidad en el trabajo, su articulación organizativa y política, se pueden analizar muy minuciosamente en una industria históricamente manufacturera, como la de construcción naval, cuya organización del trabajo es de carácter gremial, lo que supone una estructura alejada de la cadena de montaje; el despliegue de la flexibilidad en el empleo, su implementación reciente y su relación con la estructuración laboral, se pueden estudiar con cierta minuciosidad en el subsector que ocupa mayor cantidad de mano de obra de toda la estructura productiva, el del comercio; y la correspondencia entre los cambios en la demanda del producto y la organización de la producción en una industria donde, en principio, el consumidor ejerce mucha influencia en la demanda del producto, la de cerámica decorativa.

Las empresas seleccionadas en cada subsector constituyen una representación de las características del mismo; por tanto, de los bienes o servicios producidos, del tamaño de la empresa, del tipo de negociación. En total, se han estudiado catorce empresas: las dos existentes en la industria naval, seis de la

industria de cerámica decorativa y seis cadenas de comercios al por menor. En la reconstrucción de los procesos laborales, se ha utilizado la información de la empresa que ha sido accesible, así como la proporcionada por los actores sociales mediante técnicas cualitativas. A este respecto, se han efectuado treinta entrevistas en profundidad - veinticinco a trabajadores y cinco a empresarios - y dos grupos de discusión.

Antes de proceder al análisis propiamente dicho, se impone la alusión a algunas cautelas epistemológicas que se derivan del contexto esbozado de la reestructuración productiva. Por un lado, afrontar el fetichismo ideológico que ha supuesto la literatura paradigmática, exige algo más que una contrastación empírica de sus presupuestos fundamentales para verificarlos. Requiere asimismo, un cuestionamiento de determinada lógica funcional y metodológica implícita en sus discursos consistente en una peculiar actitud dual hacia las pruebas empíricas: los hechos que encajan con la teoría se presentan como “pruebas”, mientras que los que van en contra de ella se rechazan como desviaciones de la tendencia esencial. Por otro lado, abandonar la idea de las fases estereotipadas del desarrollo económico, del fordismo al postfordismo o de la producción en masa a la “especialización flexible”, “ligera” ... Conforme a su naturaleza de teoría postindustrial, las rupturas que se han formulado en muchos de los actuales discursos teóricos se basan en relatos históricos excesivamente simplificados. Así, el periodo de crecimiento posterior a la IIª Guerra Mundial ha sido considerado como el de la producción en masa, lo que constituye una cierta distorsión del conjunto de la producción, o ha sido considerado como una especie de círculo virtuoso fordista en el que no existen ni contradicciones ni conflictos sociales y se ignoran las condiciones de vida y trabajo a las que estuvieron sometidos los trabajadores -¡cuántas concomitancias se pueden encontrar entre los actuales procesos de inmigración y los que tuvieron lugar en los sesenta! -.

Asimismo, hay que referirse a dos dimensiones de la reestructuración en las que no se ha hecho hincapié y valorar, de nuevo, las consecuencias políticas que tienen tales omisiones (Pollert, A., 1994: 75-77)

La primera, la dinámica sectorial y global del capitalismo productivo y financiero que debe ser un aspecto importante en el análisis de la reestructuración; más aún en los tiempos que tanto se habla de globalización. Este proceso ha supuesto una redistribución del poder y del mercado mundial, con los correspondientes cambios en los sistemas manufactureros mundiales. En este sentido, una mayor globalización ha implicado cambios en la localización de la producción, por tanto, cambios en las distintas divisiones espaciales del trabajo y en las economías regionales. Esa reorganización del trabajo productivo tiene consecuencias en las estructuras ocupacionales, sociales y de distribución por género. Paradójicamente, aumenta la centralización y la estandarización de la producción y, consiguientemente, la del consumo.

La segunda, al esfuerzo laboral. Se viene escribiendo sin parar sobre las bondades de la automatización creciente de la producción. Casi lo mismo se puede decir de la descentralización de la gestión y de las relaciones laborales que ha tenido lugar en las grandes compañías de manera paralela a la fragmentación del empleo y el aumento del desempleo. Sin embargo, existen indicios más que suficientes que apuntan a que ha tenido lugar una intensificación del trabajo y por tanto, un deterioro de los niveles de salud y seguridad. Y es que la descentralización ha supuesto en muchos casos la sustitución de los controles institucionales o administrativos por controles financieros, y con ello, una centralización e intensificación de los mismos que se traducen en un incremento del esfuerzo laboral requerido no sólo en las propias unidades productivas sino también en aquellas a las que se subcontrata algunas partes de la producción.

Con esta argumentación presente, se pasa a considerar los patrones de la reorganización laboral en nuestro entorno más inmediato durante el último cuarto de siglo.

Intensificación del esfuerzo laboral, recorte de plantillas y mayor discrecionalidad empresarial en la industria de construcción naval y de motores de 2 Tiempos tras la reestructuración.

La industria naval valenciana está constituida actualmente por un astillero, la Unión Naval de Levante (U.N.L.), empresa dedicada a la construcción de buques de gran carga, ubicada junto al puerto de la ciudad de Valencia y una factoría en los límites de los municipios de Manises y Quart, dedicada a la construcción de motores Diesel de 2 Tiempos que pueden ser utilizados como propulsores de barcos cuando son acoplados a los mismos o como generadores de electricidad, y que pertenece en su mayor parte, al grupo de Astilleros Españoles S.A. (A.E.S.A.).

La reestructuración de la construcción naval, como cualquier reorganización productiva, tiene como referencia obligada las condiciones de mercado. En este sentido, la misma viene determinada por la relación coste/beneficio. El coste es, en el caso de la gestión de mano de obra, el coste salarial. El beneficio está condicionado por la productividad que no es, sino la relación entre lo producido y el coste de producción. Su desarrollo es claramente desfavorable desde principios de los ochenta para la industria naval del Estado Español. Así, el número medio de horas empleado para construir una Tonelada de Registro Bruto Compensado (T.R.B.C.), unidad de medida de la capacidad de los buques, era superior al utilizado en astilleros de otros países europeos y casi el doble de las necesitadas en Japón, que en la construcción de algunos buques conseguían promedios de 20 horas por T.R.B.C.. En el caso de la Unión Naval de Levante, la media era considerablemente superior a principios de los ochenta. El promedio de horas empleadas para construir una T.R.B.C. de un ferrie entre 1972 y 1982 era de 54 y el de una de un buque de carga, 48,52 (Plan de Reconversión de la U.N.L.. Propuesta Empresarial, 1987: 12 y 31).

A pesar de este negro panorama para el sector, los representantes de la patronal de astilleros, Uninave, "(están) convencidos de que se pueden hacer barcos con mucha menos gente". La solución "es ... reorganizar el trabajo, mejorar sistemas y procesos, reducir personal en oficinas y utilizar más delineación por ordenador" y "recurrir más a los proveedores" (declaraciones de un representante de la patronal el 25 de junio de 1995 en *El País Negocios*). Tres son pues, los ejes de reestructuración propuestos que además, son también, sobre los que ha venido girando la misma: una intensificación de la subcontratación; innovaciones en el proceso y automatización de algunas fases y la reorganización del proceso de construcción en la factoría o en el astillero.

En lo que se refiere a la subcontratación, siempre ha sido importante. Tanto en la factoría de Manises de Astilleros Españoles S.A. (A.E.S.A), como en la Unión Naval de Levante era un fenómeno habitual y relevante en los setenta aunque en las dos últimas décadas el fenómeno se ha extendido más que notoriamente. En la factoría de Manises, se subcontratan todas las piezas fundidas y forjadas requeridas en los motores, y además, trabajos de soldadura y calderería que se realizan en la misma. En la U.N.L. se subcontratan trabajos de todas las fases de construcción naval. Más aún, el propio Consejo de Administración ha promovido dos empresas como Sociedades Subsidiarias Auxiliares: Aplimesa y EMAS. La primera está dedicada al desarrollo técnico de instalaciones de tubería y ventilación. La segunda realiza trabajos metal-mecánicos y de mantenimiento de poca dificultad. El cómputo total de horas de horas realizadas por las empresas subcontratistas en el astillero es muy elevado. De las notas de seguimiento de las contrataciones que elabora mensualmente la gerencia se deriva que equivalen como mínimo en las épocas de fuerte carga de trabajo a la mitad de las horas del conjunto de la plantilla nominal y ello, sin tener en cuenta las que corresponden a los componentes adquiridos fuera del astillero.

Una de las razones de este desplazamiento de las cargas de trabajo de construcción hacia las empresas subcontratistas mientras al mismo tiempo se reducen las propias plantillas mediante jubilaciones anticipadas o trasvases temporales de trabajadores a los Fondos de Promoción de Empleo (F.P.E.) -un eficaz instrumento estatal de socialización de costes-, es clara, como expone el responsable de la patronal de los astilleros: trasladarles los costes fijos. Otra de las razones es que su productividad es más elevada porque las relaciones laborales están poco reguladas tanto en el plano formal como en el informal de modo que se puede alargar el tiempo de trabajo, intensificar más fácilmente el esfuerzo laboral u obligar a efectuar más tareas a los trabajadores de las que corresponde a su profesión o categoría.

Además, sus efectos se dejan sentir en los propios procesos de trabajo de la factoría o del astillero porque las nuevas formas de división del trabajo de construcción suponen que cada vez coexisten en más fases, trabajadores de las empresas subcontratantes y de las subcontratistas. Unos y otros se diferencian no solo en las formas de control a las que están sometidos, sino también en su cultura y en su poder. Los primeros trabajan bajo la supervisión de encargados y técnicos y tienen una capacidad de resistencia formal e informal superior a la de los segundos que suelen trabajar bajo la mirada del patrón y con escaso poder de respuesta. En este entorno, es fácil comprender que los ritmos de trabajo de los últimos sean mayores que los de los primeros. Este hecho no es infrecuente ya que las empresas subcontratistas ven en la reducción de tiempos una forma de incrementar sus beneficios. Esta realidad tiene poco que ver con las apelaciones a la profesionalización del trabajo.

Así pues, el desarrollo de la subcontratación de obra lleva consigo una forma singular de integración y de división del trabajo a los talleres de la factoría o del astillero, así como una reducción y focalización del conflicto y de la negociación laboral y se convierte paralelamente en un poderoso instrumento de presión de las gerencias sobre el rendimiento y disposición de las propias plantillas, ya que se puede recurrir a la misma cuando no se alcanzan acuerdos con los representantes de los trabajadores sobre estos aspectos. De este modo, los costes de la fuerza de trabajo, de los componentes o de tramos de la construcción se reducen significativamente.

El segundo de los ejes propuestos para la reestructuración es la renovación tecnológica en el proceso de construcción. ¿Dónde se han producido cambios técnicos, en las factorías valencianas? A este respecto, hay que hacer referencia a la implantación de los consabidos sistemas de diseño y gestión integrada por ordenador de la construcción, a la automatización o semiautomatización de operaciones en los talleres y al equipamiento técnico para desplazar piezas y montajes del mayor tamaño posible. ¿Cuál es la lógica subyacente en este proceso de renovación técnica? En principio, todas las innovaciones apuntan especialmente a la reducción de horas de trabajo, directas e indirectas, y por tanto de costes.

Su desarrollo ha supuesto además, destrucción de puestos de trabajo aunque no se puede precisar la cantidad porque este proceso se funde con el de subcontratación. A pesar de ello, sí que se puede reconocer que ha traído consigo la desaparición de algunos oficios relacionados sobre todo, con el mecanizado de piezas, así como la reducción drástica de ayudantes y auxiliares.

Asimismo, ha modificado el carácter del trabajo en este tipo de actividad y en el oxicorte de planchas de acero al desechar determinadas habilidades y conocimientos y requerir otras. Estos nuevos contenidos del trabajo facilitan la redefinición de los puestos de trabajo de un modo más "flexible" y permite la intercambiabilidad de la mano de obra. En este entorno, se ha recualificado mínimamente para poder operar con las nuevas máquinas.

Por último, ha reducido la penosidad física en buena parte de las actividades de construcción aunque no en una actividad tan básica, como la de soldadura que incluso aumenta.

En lo que se refiere al tercer y último eje de reestructuración, la propia reorganización laboral, se observa que la división del trabajo existente hasta la crisis de finales de los setenta y basada en la presencia de casi tantos oficios como procesos técnicos supone la construcción de un buque o de un motor, se ha reducido. En A.E.S.A. - Manises había cuarenta y cuatro oficios ubicados organizativamente en cuatro talleres. En la actualidad, no llegan a veinticinco. En la U.N.L., había alguna decena más que trabajaban en trece subsecciones y que también ha experimentado una reducción significativa, cincuenta y nueve oficios. Esta reducción de la división del trabajo se ha llevado a cabo a partir de la subcontratación total de algunos de esos procesos y a partir de la reintegración de procesos afines en cada taller. Normalmente, los más simples en los más complejos. Esto ha implicado que actividades sencillas ejecutadas por trabajadores de oficio poco cualificados hasta los ochenta, por ejemplo, las de taladrar o "fresar", sean realizadas desde entonces por trabajadores de los oficios más cualificados del mecanizado de piezas, mandrinadores o torneros. Ahora bien, también se ha dado la dinámica contraria: que trabajadores menos cualificados e incluso auxiliares hayan pasado a realizar tareas profesionales más cualificadas o de los oficios más cualificados. Esta dinámica resultado no sólo de la reorganización gerencial del proceso de trabajo sino también de la presión sindical, se ha visto facilitada por la automatización de los procesos laborales.

La nueva división del trabajo que ha modificado la composición técnica de la plantilla, ha implicado una reducción del tiempo de trabajo ya que disminuye los movimientos de las piezas y materiales en cada taller o sección y aumenta las operaciones por trabajador. Este ahorro resulta importante dada la multitud de procesos que todavía constituyen la industria de construcción naval y de motores.

Esta simplificación de la división del trabajo ha sido paralela a la ampliación de la movilidad funcional de la fuerza de trabajo calificada también como "disponibilidad laboral"; sobre todo, en A.E.S.A., que ha sido definida como "una actitud favorable de los trabajadores para realizar todo lo que sepan hacer cuando y donde sea necesario, con independencia de la naturaleza del trabajo solicitado"(Documento de Trabajo de la Dirección de Construcción Naval (D.C.N.) del I.N.I., 1983: 23). A este respecto y como se acaba de exponer, trabajadores de las actuales secciones o talleres realizan tareas u operaciones que, en el pasado correspondían efectuar a los de categorías o gremios de menor rango profesional y a los indirectos. Su efecto se deja sentir en cierta medida en la reducción del personal auxiliar. En poco más de diez años y aunque no sea imputable únicamente a la disponibilidad, el personal auxiliar se ha reducido en un 62 % en A.E.S.A.- Manises y en un 67 % en la U.N.L..

La nueva racionalización de la gestión de mano de obra busca pues, intensificar su uso pero también resquebrajar su poder basado en la estanqueidad del gremio: "la disponibilidad supone... un importante paso para desmontar unos gremios estancos, ya obsoletos" (Documento de Trabajo de la Dirección del I.N.I., 1983: 24) o "sustituir el sistema tradicional de organización gremial en los talleres, por una organización orientada hacia la producción"(Plan de Reconversión de la U.N.L.. Propuesta empresarial, 1987: 16).

¿Hasta dónde alcanza realmente la invocada disponibilidad de la mano de obra? Según los propios trabajadores, es amplia en lo que se refiere a la realización de trabajos indirectos y bastante limitada en lo relativo a trabajos directos, incluso dentro de la actividad de origen. A este respecto, se mantiene una cierta especialización profesional en aquellas faenas que requieren experiencia dentro de los oficios. Los cambios tienen lugar cuando las herramientas o las máquinas se estropean o cuando no hay carga de trabajo en los lugares de origen. La "disponibilidad laboral" se convierte así, en un principio importante del régimen laboral que surge de la reestructuración del proceso de trabajo. En este régimen, las prerrogativas empresariales en la gestión de fuerza de trabajo han aumentado considerablemente.

Inicialmente, la disponibilidad se abrió paso con fuertes reticencias de los trabajadores y de sus organizaciones de representación colectiva. Así, en el citado Documento de Trabajo de la Dirección de Construcción Naval del I.N.I., se hacían dos planteamientos sobre su implantación: por un lado, entendida como actitud voluntaria individual, se remuneraba económicamente a quienes la aceptaban y se rescindía cuando se renunciaba; y por otro, considerada propiedad inherente de la empresa a partir de la pertenencia del trabajador a la plantilla, por tanto, era obligatoria y exigible. La dirección recomendaba este último planteamiento que ha sido el que se ha impuesto en la factoría de Manises tras un proceso recíproco de presión y negociación. A finales de los ochenta, el Comité de Empresa aceptó la propuesta de la Gerencia a cambio de recuperar el poder adquisitivo perdido a lo largo de la década. Esta recuperación se articuló mediante un ascenso de todos los trabajadores de categorías inferiores a la más elevada de modo que no sólo el salario era mayor sino también las bases desde las que se calculaban todos los complementos. Con ello, se salvaba además la prescripción de la Dirección Nacional de congelar los salarios de todas las empresas que tuvieran pérdidas acumuladas.

La estipulación gerencial de tiempos y su medición posterior, constituyen la forma más visible de dirección y control del trabajo si bien existen otros mecanismos que refuerzan el dispositivo. En el pasado sucedía otro tanto. La asignación de tiempos estaba muy desagregada pero sólo una pequeña parte de los trabajos tenían los tiempos “consolidados” de manera que la medición no tenía toda la importancia que se puede derivar en otras circunstancias, para controlar la fuerza de trabajo en el astillero o en la factoría de Manises. A este respecto, las gerencias recurrían con frecuencia al sistema de trabajo a destajo con aquellos grupos de trabajadores leales a la empresa y sensibles al incentivo económico. Por otro lado, la presencia de esta mano de obra trabajando a destajo en los talleres tendía a subir la laboriosidad del resto.

En la actualidad, todo apunta a que las viejas formas de gestión y control de la fuerza de trabajo permanecen en ambas empresas aunque han cambiado algunos aspectos. Así, en el plano formal, las gerencias disponen de tiempos consolidados para un número creciente de operaciones; los trabajadores aceptan el muestreo y la medición de los tiempos de trabajo cuya reducción por debajo de los tiempos asignados se remuneran económicamente a nivel individual y colectivo, según los talleres, y existen sendas Comisiones de Incentivos en las que están representados los sindicatos; su misión es aprobar las propuestas de tiempos elaboradas por la Gerencia para cada nueva construcción y su seguimiento. Con ello, las empresas buscan el compromiso de los sindicatos en su ejecución lo que está en línea con determinados artículos de los respectivos Convenios Colectivos en los que se fija que la parte laboral ha de cumplir los acuerdos existentes sobre productividad en los planes de reconversión.

Por último, la ejecución del trabajo tras la reorganización del trabajo ha continuado requiriendo en sí misma, un importante dominio conceptual de su desarrollo en casi todas las actividades. Además, en el caso de la factoría de Manises, la dirección ha promovido en los últimos años una mayor permeabilidad entre concepción y ejecución solicitando a los trabajadores que hagan sugerencias para mejorar la estructuración global y concreto de los procesos productivos. Las respuestas de los trabajadores han sido desiguales. Ha habido quienes las han realizado asumiendo el sentido “orgánico” de la empresa y ha habido quienes las han rechazado argumentando que se trata de una apropiación empresarial sin costes de su saber y de su experiencia.

Se han producido, pues, cambios en los procesos de construcción naval y de motores: elevada extensión de la subcontratación; renovación técnica, especialmente en la factoría de Manises; reorganización de los procesos laborales. Cambios que han supuesto una importante reducción del tiempo de trabajo de construcción y reducción de costes. En lo que se refiere a la reestructuración del

proceso de trabajo se observa en ambas empresas, una tendencia a la reducción de la gremialización y hacia la eliminación de la demarcación de puestos de trabajo; en definitiva, a conseguir una mayor disponibilidad laboral de la fuerza de trabajo. En este sentido, la “flexibilidad” tiene poco que ver con la ampliación de las cualificaciones de los trabajadores o con una mayor satisfacción de los mismos en el proceso de trabajo. Tiene sobre todo que ver con un progresivo debilitamiento del control gremial o político de los trabajadores en el proceso de construcción y paralelamente con una paulatina ampliación de la autoridad patronal sobre la movilidad del trabajo. Asimismo, con la garantía de una mayor utilización gerencial de los bienes de equipo. Uno de los resultados evidentes ha sido una intensificación del esfuerzo laboral directo.

Disponibilidad laboral : ¿mantenimiento de las plantillas?

La movilización productiva de la fuerza de trabajo que se acaba de describir, ¿ha supuesto que las plantillas se hayan mantenido?, tal como se viene afirmando en buena parte de la literatura paradigmática (Atkinson, J., 1986: 12-14). Dentro de este tipo de literatura prescriptiva, algunos autores han temperado los términos de la correspondencia; según Kern y Schumann, la nueva racionalización empresarial de la producción puede significar comprometerse en el proceso de modernización de las empresas a cambio de protección contra el despido o administración de la reducción inevitable de personal a través de jubilaciones anticipadas (1988: 10). Mucho más escéptica es la opinión de R.Hyman que hace referencia a una mano de obra “primaria en peligro” como consecuencia de la fuerte pérdida de empleo, entre otras circunstancias.

En la industria naval valenciana y en la de 2 T, caracterizada por un importante despliegue de la disponibilidad laboral, no parece confirmarse tal correspondencia entre esta forma de flexibilidad en el centro de trabajo y estabilidad de las plantillas. A finales de 1977, momento álgido de la producción de motores previo a la crisis, el total de personas empleadas en A.E.S.A.- Manises era de 1429. Doce años después, momento de superación de la crisis de principios de los ochenta, el número de ocupados era de 667. En septiembre de 1995 en que se reabre la crisis, quedaban quinientos, de los que 210 estaban amenazados de rescisión de contrato. El mismo fenómeno se ha producido en U.N.L. En 1976, su plantilla estaba compuesta por 2430 personas. En marzo de 1990, estaba constituida por 1051. Cuatro años más tarde por 841. También, la plantilla se ha reducido en dos terceras partes.

Esta reducción ha venido siendo metódicamente planificada y realizada año tras año y ha supuesto - sobre todo, en la década de los ochenta - que unas sesenta personas en un caso, y unas cien, en otro, hayan dejando anualmente sus respectivas empresas. La reducción ha tenido lugar en todas las áreas departamentales de ambas empresas. Porcentualmente, donde más se ha dejado sentir ha sido en las de servicios generales como limpieza general, vigilancia,... (un 86 %, en ambas empresas), mantenimiento (un 76 %, en la U.N.L. y un 70 % en A.E.S.A.-Manises), control de calidad a partir de la supresión de la verificación de los trabajos realizados en las fases iniciales (un 76 % en A.E.S.A.-Manises) y en la de producción o construcción (un 64 % en las dos empresas). En valores absolutos, el departamento que sufre una reducción de personal mayor en las dos factorías es el de producción.

De igual manera, el ajuste ha afectado tanto al personal de “cuello azul” como al de “cuello blanco”. Así, en A.E.S.A., supone una reducción de un 76% entre los primeros y de un 60 % entre los segundos, mientras en la U.N.L., un 64 y un 70 %, respectivamente. Entre los trabajadores de “cuello azul”, los más afectados por la reducción han sido los “indirectos”: especialistas y ayudantes de factoría, peones de movimiento y limpieza, auxiliares en las tareas de construcción en los talleres, ayudantes de trabajadores de “oficio” y trabajadores de mantenimiento han visto

disminuir sus efectivos en más de sus dos terceras partes en A.E.S.A.-Manises e instaladores de andamios, trabajadores de la limpieza y de seguridad en la U.N.L.. Los pocos trabajadores que quedan están experimentando además, que su labor no se limita a prestar cierto apoyo o ayuda sino que cada vez realizan más tareas de distinto tipo sean directas o indirectas conforme a los nuevos vientos que soplan en las empresas - “El profesional denominado “indirecto” debe estar preparado y dispuesto a realizar los trabajos necesarios, bien sean directos o indirectos, ya que no podemos renunciar de antemano a la fuerza potencial de trabajo que tenemos” (Documento Interno de Trabajo de la D.C.N. del I.N.I., 1983: 26). Observando su evolución a lo largo de estos veinte años, se hacen palpables los efectos cuantitativos de la subcontratación, de la renovación tecnológica, de la redistribución del espacio productivo y de la disponibilidad laboral; en definitiva, de los cambios en la construcción naval. También, es visible su impacto entre los trabajadores directos: amoladores, fresadores, taladradores, moldeadores y rebabadores desaparecen como profesiones en la factoría de Manises y disminuyen significativamente, torneros en esta misma factoría y albañiles, carpinteros y electricistas en la U.N.L..

Teniendo presente este entorno de fuerte y sistemático ajuste de plantillas, se entiende mejor la poca resistencia que han encontrado determinados cambios organizativos entre los trabajadores y sus organizaciones; especialmente, en los primeros años. Su presión subyace, directa o indirectamente, en todos los procesos negociadores; aún incluso, cuando el ajuste no forme parte de la agenda de los mismos.

El ajuste se ha realizado mediante “planes sociales” acordados a dos o tres bandas que han hecho posible que buena parte de los mismos hayan tenido lugar de manera gradual y libres de conflictos. Las jubilaciones anticipadas, por un lado, y las bajas voluntarias, por otro, han individualizado la amenaza de desempleo y evitado su experiencia traumática y compartida que podía haber constituido la base de la acción y la movilización colectivas por parte de los sindicatos.

Resulta, pues, difícil sostener que la flexibilidad en el lugar de trabajo asegura el empleo. Su reducción continua, que ha sido uno de los rasgos dominantes de la industria naval valenciana en los años ochenta y noventa, desmiente esa relación. Por ello, parecen más acertados los planteamientos de quienes, como R.Hyman, cuestionan esa relación.

La negociación sobre la productividad y sobre la flexibilidad.

¿Cómo se ha llevado a cabo este amplio y ambicioso proceso de reestructuración del trabajo en un sector caracterizado entre otros hechos, por el fuerte control de los trabajadores sobre el proceso productivo y por su radicalismo que se ha traducido frecuentemente en desempeñar un papel de primera línea en las movilizaciones generales del movimiento obrero y en la defensa general de sus intereses? A este respecto, cabe reseñar que ambas factorías registran niveles de organización de los trabajadores muy elevados. El noventa por ciento de las respectivas plantillas está afiliado aunque cambian las organizaciones sindicales que predominan en cada factoría. Así, en U.N.L., son mayoritarios U.G.T. y CC.OO. mientras que en A.E.S.A. lo es el Colectivo Autónomo de Trabajadores (C.A.T.) lo que se refleja en los organismos de representación.

La respuesta a dicho interrogante se puede efectuar desde varias perspectivas. La primera, considerándolo como el desarrollo de una estrategia empresarial que tiene lugar de manera lineal sin encontrar obstáculos, ni resistencias de ningún tipo. La segunda, reconociendo la existencia de estos últimos y su importancia en ese proceso de reestructuración, y por tanto, la necesidad empresarial de conquistar la cooperación de los trabajadores. Pero además, y esta puede ser la tercera perspectiva, o una parte complementaria de la segunda, se debe tener presente el entorno económico político. Los acuerdos alcanzados sobre los procesos

de organización del trabajo están determinados también por el grado de competencia de la empresa en los mercados del producto, el tipo y volumen de desempleo, el cierre o apertura de fábricas, las normas sobre contratación y remuneración de la mano de obra o por el desarrollo de la actividad sindical.

Tal como se acaba de describir, ha habido cambios en la industria naval y de motores de 2T que han afectado directa o indirectamente a la mano de obra. Modificaciones en la estructuración del trabajo que han supuesto una intensificación en su uso. Estos cambios junto a la renovación técnica responden al objetivo explícito de incrementar anualmente un 10 % la productividad en el plan trienal de reconversión de la U.N.L. de 1984 y un 8 % en el de 1987; en la factoría de Manises, su articulación y cálculo es distinta y más baja. Tanto los cambios organizativos como los planes de productividad se han formulado y se han llevado a cabo en ambas ocasiones y en las dos factorías junto a planes de ajuste de plantillas que en el caso de la U.N.L., suponían una previsión de 421 y 257 bajas, respectivamente y en el de A.E.S.A., 217. Es uno de los hechos característicos del entorno. Otros, son los conocidos índices de desempleo o las formas de integración más precaria en las empresas desde la aprobación del R.D. de agosto de 1984. En esos planes, se preveían conseguir un buen número de las bajas a partir de la salida de todos los mayores de 52 años de ambas empresas, bien mediante jubilaciones anticipadas o bien transfiriéndolos a los F.P.E. durante tres años antes de que pudieran acceder a dicha condición.

Las negociaciones con los trabajadores y sus representantes sobre el aumento de la productividad han tenido lugar ininterrumpidamente: taller a taller, acumulando los niveles alcanzados a lo largo del tiempo. Los procedimientos formales son algo diferentes en ambas empresas. En la U.N.L., se consulta la distribución de las horas totales por secciones al Comité de Incentivos integrado por miembros del Comité de Empresa que pueden estar en desacuerdo e intentar ampliar las horas asignadas, con pocas posibilidades de éxito. Dado que un componente importante de la estructura salarial depende de los incentivos de productividad, el Comité de Empresa ha intentado paliar los posibles efectos que pudiera tener su no consecución asegurando que todos los trabajadores reciban el noventa por ciento de la cantidad que les corresponde cuando coincide el número de horas asignadas con el de utilizadas. En A.E.S.A., la gerencia propone un incremento anual para cada taller cuya consecución revisa con los representantes sindicales. En este sentido, las gerencias buscan el compromiso de los trabajadores a partir de los representantes sindicales.

Por otro lado, ya se ha expuesto que la ampliación de la flexibilidad de la mano de obra en el proceso de construcción de motores fue negociado. Si la gerencia consideraba que era el camino de ejercer un derecho, el Comité de Empresa veía la posibilidad de recuperar la capacidad económica perdida durante los años de la crisis para la mayor parte de la plantilla mediante su ascenso a Oficial 1ª a cambio de la aceptación de la disponibilidad laboral.

Aparentemente, los acuerdos pueden ser interpretados como prueba de actitudes negociadoras por ambas partes aunque no conviene exagerar su validez. La racionalidad económico social que ha imperado en todo este tiempo, así como la fuerte competencia en el mercado del producto y, sobre todo, la sistemática pérdida de empleo han determinado indudablemente el desarrollo de los acuerdos. Por un lado, porque se han "alcanzado" en un escenario caracterizado por un desempleo masivo y prolongado, por cierres de empresas en general y en el sector en particular, por una fortísima desestabilización del empleo... Por otro, porque los acuerdos se han "cerrado" coincidiendo frecuentemente con ajustes de plantilla de manera que la "amenaza de despido" ha creado un entorno favorable para que la gerencia pueda conseguir fácilmente cambios en las prácticas laborales o en la estructura salarial donde uno de los componentes, el básico, se ha intentado congelar mientras que el otro, se vincula a la productividad.

Así pues, buena parte de los acuerdos logrados sobre la flexibilidad y la productividad del trabajo se ha conseguido en circunstancias económicas y políticas

que han determinado su desarrollo en buena medida. En este entorno, difícilmente se pueden interpretar los comportamientos de los trabajadores con respecto a los cambios en el proceso de trabajo en términos de nuevas predisposiciones laborales en el astillero o en la factoría, de cooperación voluntaria. Sus respuestas, incluidas las protestas contra los mismos, han estado limitadas por repetidas amenazas de despidos colectivos. A este respecto, las organizaciones sindicales las han convertido en su frente de acción principal. Su papel ha sido fundamental en la negociación de los planes sociales para despejarlas o atenuarlas actuando al mismo tiempo como garantes de la paz social. A cambio han tenido que desasistir otros ámbitos de reivindicación.

Mirada retrospectivamente, esta estrategia de la mayor parte de las organizaciones sindicales ha pasado factura. A lo largo de estas dos décadas, han perdido influencia, sobre todo en la U.N.L., conforme el éxito de los planes sociales hacía cada vez más difícil movilizar a los trabajadores. La última evidencia es la tibia respuesta a los dieciocho muertos, el 3 de julio de 1997 en el trágico accidente del Proof Spirit. Y es que el éxito a corto plazo traducido en la propia configuración de los planes sociales, asegurando así la inexistencia de despidos forzosos, se ha convertido en un problema para las direcciones de los sindicatos, ya que el efecto de esos mismos planes sociales ha sido la individualización de las amenazas de desempleo.

Mientras, los empresarios han aprovechado bien la inseguridad e incertidumbre generadas en estas circunstancias, no sólo para intimidar a los trabajadores sino para transformar activamente el ámbito ideológico de la negociación.

Una síntesis.

En resumen, el proceso de trabajo de la construcción naval y de motores de 2 T viene experimentando desde hace casi dos décadas algunos cambios significativos: un aumento del poder de la gerencia en la distribución del personal, es decir, una mayor disponibilidad laboral de la fuerza de trabajo, y una ampliación de las tareas que realizan los trabajadores que, en algunos casos, implican una cierta recualificación y sobre todo, intensificación del trabajo.

¿Cuáles han sido los objetivos que las gerencias han perseguido cuando han desarrollado esta forma peculiar de flexibilidad funcional? Todo apunta a que el principio dominante de la reorganización ha sido limitar la porosidad del trabajo e intensificar el uso de la fuerza de trabajo, mediante la reducción de “tiempos muertos” y el incremento del esfuerzo de forma directa. Esto ha implicado un aumento del control de la gerencia en lo relativo a la movilidad de la mano de obra dentro de las factorías.

Estos cambios que se han llevado a cabo en bastantes ocasiones a través de negociaciones colectivas o en paralelo con ellas, han tenido lugar en un entorno de ajuste sistemático de las plantillas, de manera que las respuestas de los trabajadores han estado condicionadas por un sentimiento claro de vulnerabilidad en el trabajo.

Por último, estos cambios han supuesto para ambas empresas aumentos importantes de productividad, a costa de un mayor esfuerzo e inseguridad para la mayor parte de los trabajadores que apenas habrían obtenido mejoras no salariales; sobre todo, si se tiene en cuenta las condiciones laborales de la mano de obra de las empresas subcontratistas. En ello, reside precisamente, el “milagro de la productividad” de este período a pesar de su carácter parcial y zigzagueante. En este sentido, los aumentos de productividad no proceden tanto de una reorganización radical de las fuerzas de producción, como de una serie de cambios graduales, basados en una nueva transferencia de poderes, intrínsecamente frágil, emanada de las duras condiciones de crisis de este último cuarto de siglo y excepcionalmente severas en el sector.

Esto demuestra que no ha cambiado tanto la industria naval y de motores, si por cambio se entiende una ruptura espectacular. En la reestructuración de la industria naval se ha producido un cambio orientado fundamentalmente hacia la reducción de los salarios y la intensificación del esfuerzo laboral.

**Mano de obra “justo a tiempo”
y movilizada intensamente por la gerencia en el comercio.**

En términos de ocupación y de producto, el comercio al por menor es la más importante actividad productiva de la economía española. En el tercer trimestre de 1996, ocupa en España a 1.319.600 personas, según los datos de la E. P. A., cinco mil menos que ocho años atrás. Esta cantidad supone el 10,5 por cien de la población ocupada en el Estado Español. Con respecto al producto, supone junto al comercio al por mayor el 8,9 por cien del P.I.B. en 1992 (Contabilidad Nacional de España). De acuerdo con estos datos, el comercio es la rama productiva más importante de la economía española. Ninguna de las sesenta ramas restantes se aproxima a esos valores.

En lo que se refiere a la mano de obra de la rama del comercio, uno de los hechos más significativos es su baja tasa de asalarización, un 53 %. Este valor tan bajo con respecto a los registrados en la mayor parte de las ramas de actividad productiva, no es más que la traducción de la estructura empresarial de la misma; o dicho en otras palabras, de la importancia que todavía tiene el tramo minifundista en el comercio. De todas maneras, se observa que dicha tasa no ha dejado de crecer en los últimos años ya que en 1984 era del cuarenta por ciento, lo que es un reflejo de las transformaciones que ha experimentado dicha estructura empresarial en los últimos veinte años; es decir, que entre 1984 y 1996 se ha registrado una brusca inflexión que no tiene visos de detenerse debido sobre todo, a un fuerte incremento del número de asalariados, y en menor medida, a una pequeña reducción del de los no asalariados.

Desde la perspectiva del estudio de la gestión empresarial de mano de obra, estos datos sugieren inmediatamente que los problemas relacionados con la misma en sentido estricto, no existen dentro de las empresas minifundistas. En este tipo de empresas que suelen pertenecer a una familia, lo habitual es que uno o dos de sus miembros estén empleados de modo que no existen problemas de mano de obra: es decir, no hay problemas relacionados con su contratación, su control, su remuneración,... Estos problemas se presentan allá donde hay mano de obra asalariada; por tanto, en las medianas y grandes empresas, en sus cadenas de establecimientos, normalmente, supermercados e hipermercados. Se comprende además que estos problemas han aumentado en este período como consecuencia de las transformaciones de la estructura empresarial.

Ahora bien, de todos los problemas relacionados con la organización del proceso de trabajo hay uno cuya resolución resulta fundamental en el comercio, aunque también se produce en otros subsectores de los servicios, como la hostelería: la utilización de la capacidad laboral en unas circunstancias caracterizadas por la existencia de diferentes niveles de demanda a lo largo del día, de la semana o del año. Remite pues, al tiempo de trabajo y al horario comercial. El tiempo que ha de dedicar la empresa a ofrecer sus productos para venderlos, el horario comercial, no coincide plenamente con el tiempo real durante el cual se venden, el tiempo de trabajo efectivo o el tiempo laboral requerido. O enunciado de otra manera, una empresa minorista ha de estar abierta a lo largo de un número de horas para intentar vender sus productos; sin embargo, el trabajo propiamente dicho, la venta, sólo puede realizarse si hay compradores, y la presencia de compradores es irregular para la empresa. El número y tipo de clientes cambia a lo largo de las horas del día, a lo largo de los días de la semana e incluso, a lo largo de las semanas del año. Así, dos tercios de las ventas semanales de alimentos se registran entre jueves y sábados; los máximos diarios, al mediodía, y los mínimos, a primeras horas de la mañana y de la tarde. El problema se agudiza a medida que aumenta las horas y los días de apertura del comercio. Este

problema no tiene lugar en la producción de bienes materiales, por tanto, en el sector industrial y si bien, puede tener lugar en algunas ramas del sector servicios, sin embargo, en ninguna de ellas alcanza su magnitud. Ahora bien, aunque dicha ampliación no se diera se mantendría siempre algún tipo de diferenciación entre horario comercial y exigencias de actividad laboral. Por otro lado, la mano de obra es también una parte importante de los costes totales.

Abordar y solucionar este problema para minimizar (o al menos, para contener) los costes ha determinado la lógica de organización del trabajo. A partir de las detalladas informaciones suministradas por el punto electrónico de tecnología de venta, las respectivas gerencias acoplan el trabajo al flujo de clientes asignando el número máximo de horas necesarias por puesto de trabajo de los supermercados. Paralelamente, despliegan sistemas de control financiero en los que se imputan los costes de mano de obra a cada unidad de venta. De este modo, las decisiones sobre la retribución del empleo se ajustan a la necesidad de reducir al mínimo los costes directos de la mano de obra en un sistema de cálculo o de presupuesto del coste del trabajo determinado a nivel central, pero teniendo en cuenta la demanda existente en determinados momentos del día, de la semana o del año.

En este entorno, se ha desarrollado la lógica gerencial de la regulación del tiempo de trabajo en los últimos años, así como la de las formas de integración de los trabajadores en la empresa. La gerencia ha buscado sobre todo adaptar tanto una como otra a la carga efectiva del trabajo de venta contratando a tiempo completo y a tiempo parcial, unas horas al día, unos días a la semana o unos meses al año, de manera "indefinida" y de manera "temporal". Pero también, el Estado como legislador ha buscado esa adecuación. Así, fue a partir de la reforma del Estatuto de los Trabajadores de 1984 cuando se reguló el contrato a tiempo parcial.

Las prácticas ocupacionales

El empleo a tiempo parcial ha sido una característica tradicional de la estructura ocupacional del comercio. Trabajar algunas horas del día y/o algunos días de la semana no es un fenómeno nuevo en el sector; los trabajadores más mayores lo han reconocido en el pasado más reciente. Ahora bien, si que parece que es un fenómeno que se acelera desde la segunda mitad de los ochenta que es también, desde cuando se tienen datos más sistematizados. Según la Asociación de Grandes Empresas de Distribución (ANGED), la media de trabajadores contratados a tiempo parcial oscilaba entre un 25 y un 30 % en las plantillas de las mismas, cuando la media estatal era del 4,7 % de la población asalariada (Bilbao, Cachón y Prieto, 1992: 87). En 1996, alcanza valores en una serie de empresas que varían del 30 al 50% (García Calavia y Sánchez López, 1997: 21-39). De alguna manera, las observaciones realizadas por Cebrian, Moreno y Toharia sobre el perfil y trayectoria del trabajo a tiempo parcial en España confirman dicha consideración: el comercio es una de las ramas productivas donde se ubican preferentemente las contratadas y los contratados a tiempo parcial.

Este recurso a la contratación a tiempo parcial se ha combinado con la incorporación "temporal" de la mano de obra a las empresas, bien sea mediante la contratación por obra y servicio, bien sea a través de alguna de las fórmulas de carácter eventual, pero en régimen laboral diario para poder atender las necesidades específicas de mano de obra. De este modo, en las plantillas se encuentran contratados indefinidos y temporales, a tiempo completo y a tiempo parcial, así como las distintas combinaciones de los primeros con los segundos.

En principio, el desarrollo empresarial de esta lógica de integración empresarial no tropieza con problemas de mano de obra. El desempleo masivo, sobre todo en algunos momentos de este ya largo período de crisis; el carácter complementario del trabajo a tiempo parcial para aquellas personas que quieren hacer compatible la actividad laboral con otras actividades y la baja cualificación profesional

requerida para realizar una buena parte de los trabajos, explican esa ausencia de problemas de mano de obra. Y cuando la gerencia los ha tenido para efectuar tareas que requieren una determinada cualificación o cuando ha querido mejorar las actitudes sociales del personal, entonces ha promovido cursos aprovechando los programas de formación continua y de formación ocupacional que la Administración tiene articulados. Cursos de los que no han sido excluidos los contratados a tiempo parcial, ni los “temporales”, que tampoco han sido tratados de manera desigual en la ordenación del tiempo de trabajo: su horarios son tan “básicos” y tan “normales” como los de quienes trabajan a tiempo completo. En este sentido, no parece que sean muy acertados aquellos presupuestos contenidos en ciertos discursos de la literatura finisecular que consideran que estos tipos de trabajadores no forman parte del núcleo “funcional” y “regular” de la mano de obra de estas empresas.

La movilización productiva de la mano de obra en un supermercado de una gran cadena

La mano de obra del supermercado está compuesta por trabajadores contratados con categorías diversas: dependientes, ayudantes, administrativos, reponedores, auxiliares de caja. Todos ellos trabajan bajo las órdenes de los Jefes de Sección y del Jefe de Tienda. En principio, todos los contratados han debido estar registrados como demandantes de empleo en el INEM. Se desconocen los criterios de selección que pueden existir. Ahora bien, de las regularidades que se observan en cada una de las modalidades de contratación se pueden inferir algunos criterios mínimos que deben regir ese proceso de selección de candidatos para las profesiones o tipos de trabajo que predominan en cada una de ellas. Así, tener menos de veinticuatro años para ser dependiente o menos de esa edad y ser mujer para ser ayudante o auxiliar de caja.

El proceso de integración es variable. En unos casos, es directa; en todas aquellas actividades que desempeñan los contratados bajo las formas del D. 2104 de 1984. También, los contratados temporales y parte de los contratados a tiempo parcial. En otros, los seleccionados han de realizar previamente cursos de formación organizados por la empresa. Es la vía programada de manera centralizada por la gerencia para la incorporación colectiva; por lo tanto, ante la apertura de nuevos establecimientos. Este camino lo han debido recorrer una pequeña parte de los contratados a tiempo parcial, como auxiliares de caja, y casi todos los contratados en prácticas. Cuando se trata de ampliar la plantilla existente en una tienda, es el jefe de la misma quien lo propone condicionado por los criterios económicos y organizativos a los que se ha hecho referencia.

Resulta evidente que los cursos constituyen en sí mismos un proceso de selección de trabajadores para la empresa que aplica los mecanismos que considera adecuados para filtrar las personas aptas para los distintos puestos de trabajo del supermercado. Pero además, los mismos han permitido a la empresa disfrutar de algunas de las ventajas promovidas por la Administración para fomentar el empleo; es el caso de los contratos en prácticas que eximen de las tres cuartas partes de la cotización empresarial a la Seguridad Social y por tanto, permiten reducir los costes salariales.

Una vez realizado el curso, los seleccionados son integrados a la empresa mediante contratos en prácticas, principalmente a tiempo completo pero también a tiempo parcial. Su destino, puestos de trabajo permanentes a los que también son asignados contratados bajo las modalidades de a tiempo parcial o temporales como medida de fomento de empleo. No sucede así, con los integrados bajo otras modalidades de contratación, como las de obra y servicio, o incluso con parte de quienes están a tiempo parcial, que son asignados a puestos de trabajo ocasionales.

La integración se produce en período de prueba: de seis meses para todos los contratados por un año o más y de tres meses para aquellos que lo están por un tiempo inferior. Esto implica que todos los trabajadores contratados por tres meses o menos están todo el tiempo en período de prueba. Por tanto, buena parte del empleo estacional, se desarrolla en régimen de prueba. Esta forma de integración es propia de Mercadona y supone una ampliación de los topes prescritos en el Estatuto de los Trabajadores, así como en el convenio provincial del sector. Así, en el Estatuto se afirma que salvo lo que se disponga en convenio, el período de prueba no será superior a seis meses para técnicos titulados, ni de dos para el resto (Art. 14.1). En el Convenio Provincial, se fija el período en seis meses para los técnicos titulados, tres meses para el resto y quince días para los no cualificados (Art. 6).

Una vez acabado el período de prueba, no se acaba la condición de “temporal” de los integrados en puestos o tareas permanentes, sino que se prolonga hasta el máximo legal, tanto para que la empresa pueda disfrutar los beneficios económicos que acompañan a ciertas modalidades contractuales, sobre todo la de prácticas, como para procurar mantener la tensión, la atención y el esfuerzo de la mano de obra. Y es que a la larga, los factores de movilización son muy sencillos como se verá a continuación: se articulan básicamente alrededor del salario pero también de las oportunidades de empleo que ofrece al ofertante de trabajo el entorno local más próximo. Transcurridos los topes de tiempo legalmente establecidos, los contratados “temporales” han pasado a fijos, especialmente en los años centrales de la década pasada. De este modo, una buena parte del empleo “no convencional” de Mercadona se reconvierte en “convencional”.

En general, la movilidad de la mano de obra en el proceso de trabajo es de libre disposición de la gerencia; más aún, después de la entrada en vigor del primer convenio de la empresa que la normaliza plenamente: “la gerencia podrá asignar a los trabajadores pertenecientes a un grupo profesional a la realización de aquellas tareas correspondientes a un grupo distinto al que pertenece el trabajador, siempre que las mismas estuviesen también incluidas entre las normales o complementarias de su grupo profesional” (Art.8). Con ello, permite la permanencia en el tiempo en el grupo I. Este desarrollo del Estatuto empeora lo prescrito en el mismo sobre la movilidad ya que en ningún momento afirma que la realización de tareas de un grupo distinto por razones técnicas u organizativas tenga que tener un carácter constante.

Los salarios base son bajos. Por tanto, los complementos o pluses son importantes y se convierten en un factor de movilización productiva más. Los primeros han estado estipulados por el convenio del sector hasta 1996, después por el convenio de empresa; no sucede así con los segundos que dependen de la productividad y comportamiento laboral del trabajador. En el caso de las cajeras, del tiempo empleado con los clientes para cobrarles y devolverles, de las relaciones con ellos. En el caso de los dependientes profesionales, carniceros, charcuteros, pescaderos, lo mismo. Ahora bien, entre las primeras, el control se ejerce automáticamente mientras que entre los segundos se hace a través del jefe de sección. En cualquiera de los casos, el reconocimiento de los complementos mediante la asignación de un determinado nivel, es una prerrogativa de la gerencia que puede subirlo o bajarlo y por supuesto, no concederlo de manera que en la plantilla hay trabajadores que no lo poseen. Su función empresarial resulta clara: mejorar la productividad y la disponibilidad laboral. Por tanto, función económica y disciplinaria (política). En este último sentido, existen otras formas de disciplinamiento ya que se pueden adjudicar los peores trabajos a aquellos que no se adaptan a las normas de la sección o de la tienda. También, trabajos sin sentido. O simplemente el traslado de quienes resultan problemáticos a otras tiendas rompiendo su círculo de relaciones inmediatas.

También, puede ser disuasoria de cualquier tentación de no asistir al trabajo por malestares “menores”, gripes, dolores menstruales,... la redacción del art. 23 del convenio de la empresa en el que se firma que la empresa abonará al trabajador el 50 por cien de su salario durante los tres primeros días si es la primera

baja y ninguna cantidad si es la segunda o sucesivas; a partir del cuarto día y hasta el duodécimo mes, la empresa completará las prestaciones de la Seguridad Social hasta el cien por cien. Con este tratamiento salarial que recibe la incapacidad temporal, todo apunta a que las ausencias por enfermedad se “reservan” para casos de imposibilidad física de desplazarse al trabajo. A este respecto, el tratamiento salarial que se le da a la incapacidad laboral en Mercadona es todavía más restrictivo que el que recibe en el convenio provincial del sector donde no se percibe complemento alguno durante los tres primeros días de la primera baja de cada año.

Junto a estos mecanismos de control simple, existen otros mecanismos de control empresarial más complejos relacionados con la política de promoción. Consiste en cubrir algunas vacantes de categoría o función superior con personal de las de nivel inferior.

De todas maneras, los posibles efectos amortiguadores que puede tener este proceso de movilidad vertical se agotan en el tiempo y no sólo porque las vacantes de rango superior que aparecen son muy pocas con respecto a los potenciales candidatos, sino sobre todo, porque no existe ningún criterio claro, acordado o no, que permita conocer el camino que lleva a la promoción lo que obliga a los aspirantes a jugar todas las bazas, con un alto desgaste personal.

Finalmente, un aspecto central de este proceso de movilización de la fuerza de trabajo es la ordenación del tiempo de trabajo, sobre todo, en lo que se refiere a los trabajadores de jornada completa, que se articula en función de las cargas laborales que hay diaria, semanal y anualmente. La jornada es de cuarenta horas semanales lo que supone trabajar 30 horas anuales más que en el resto del sector. Se distribuye por la gerencia según sus necesidades de lunes a sábado pudiéndose realizar hasta diez horas diarias durante diez días consecutivos. La gama de horarios laborales que abre esta nueva distribución de la jornada es tal que anula en gran medida la funcionalidad del empleo a tiempo parcial pero también parte del estacional. Es obligatorio trabajar los domingos en aquellos centros en los que actualmente existe actividad y en aquellos otros que, en el futuro, lo aconsejen razones de demanda comercial o de competencia. La jornada a realizar se conoce con diez días de antelación, si bien la gerencia la puede cambiar sin preaviso por motivos imprevistos. En lo que se refiere a los treinta días de vacaciones, se pueden disfrutar al menos quince días en el período comprendido del 1 de abril al 31 de octubre, si bien la gerencia puede excluir de la planificación anual de vacaciones aquellos períodos de máxima actividad en función de la localización de los centros de trabajo de que se trate. Nuevamente, las prerrogativas de la gerencia en la articulación de la jornada y de las vacaciones son todavía superiores a la del resto de supermercados y autoservicios de otras empresas de la provincia de Valencia donde no es obligatorio trabajar los domingos y las vacaciones se disfrutan entre el 1 de mayo y el 30 de septiembre y en las zonas turísticas entre el quince de abril y el quince de octubre. La discrecionalidad empresarial en la ordenación del tiempo de trabajo es pues, casi absoluta.

En resumen, los principales ejes sobre los que se ha articulado la movilización de la fuerza de trabajo son básicamente mecanismos de “control simple”, largos períodos de prueba, penalización económica para disuadir las ausencias leves, salarios bajos, supervisión directa del trabajo, salvo el de las cajeras que también es controlado automáticamente, primas de productividad individualizadas asignadas discrecionalmente por la gerencia a partir de la información recibida por la jerarquía del supermercado, si bien en los últimos años se observan algunos mecanismos más complejos, basados en la promoción corporativa. Movilización de la mano de obra en una actividad productiva singular que no tiene la misma carga laboral a lo largo del día, de la semana o del año y por tanto, no requiere la misma cantidad de fuerza de trabajo. Estas distintas exigencias se agrandan a medida que el tiempo de venta se amplía; es decir, a medida que las horas y los días de apertura de los comercios aumentan. En este escenario, es dónde ciertas fórmulas de empleo “no convencional”

han sido funcionales y todavía lo son en otras empresas del subsector, aunque en los últimos años han perdido funcionalidad en Mercadona, como consecuencia del poder omnímodo que ha reconocido a la gerencia el convenio colectivo para ordenar el tiempo de trabajo.

Negociación colectiva en Mercadona: "S.P.B."(Siempre Precios Bajos).

Tras este breve recorrido por algunas de las normas que permiten una determinada forma de movilización de la mano de obra en Mercadona, resulta clara la función disciplinaria que tiene en este caso, la regulación colectiva. En principio, puede sorprender que una regulación de este tipo que rebaja todavía más los de ya por sí escasos límites a la discrecionalidad empresarial que contiene el Estatuto de los Trabajadores o el convenio provincial de supermercados y autoservicios al que se ceñían las relaciones laborales de la empresa hasta 1996, pueda ser etiquetada como negociada. Ahora bien, si se tiene en cuenta el peculiar entorno de relaciones laborales del sector y por tanto, de la empresa, se comprende mejor este desarrollo.

Tradicionalmente, el comercio ha sido un subsector que se ha caracterizado por una organización y una acción colectiva débil. Entre otras razones, porque las relaciones laborales han estado fuertemente marcadas por el paternalismo que encierra un tipo de actividad que tiene lugar no solo en presencia del propietario y del dependiente, sino también del cliente, lo que dificulta la diferenciación de los derechos laborales de la interrelación personal, las reivindicaciones de las cualidades personales. Este triángulo se rompe en cierta medida con la irrupción de la superficie comercial y el autoservicio. Sin embargo, el paternalismo ha tendido a subsistir al haberse desarrollado escasamente una organización obrera que sea independiente de la patronal lo que se explica entre otros hechos, por la fuerte presión en contra que las respectivas patronales han ejercido con frecuencia sobre los trabajadores. Por un lado, amenazando con el despido a quienes se afilien a ciertas organizaciones sindicales y por otro, creando sus propios sindicatos para controlar con mayor intensidad a sus empleados. A este respecto, hay que hacer referencia a que la gran patronal (ANGED) es muy restrictiva a la hora de admitir nuevos socios con el fin de llevar a cabo una política de mano de obra moderna, eufemismo que no significa sino libre de conflictos. Las condiciones exigidas son dos: que las empresas solicitantes estén saneadas y que tengan sindicatos "normales".

Uno de los resultados ha sido una presencia muy superior a la habitual de los sindicatos corporativos en el sector, entre otros, la Federación de Asociaciones Sindicales de Grandes Almacenes (FASGA) y la Federación de Trabajadores Independientes del Comercio (FETICO); es decir, de sindicatos cuyo ámbito de actuación se restringe a la empresa, supuestamente protegidos por ésta, o al menos, no molestados y que ponen énfasis en la defensa de los rasgos profesionales más que en los más generales y de solidaridad de los sindicatos de clase. Un síntoma claro de esa presencia es que han conseguido la máxima representatividad (en las elecciones sindicales) donde antes la habían conseguido los sindicatos de clase o una equiparable a la de estos últimos. Las razones de este fenómeno están relacionadas con la intensa precarización del empleo en tanto que los eventuales tienden a estar donde pueden ser "bien vistos" por sus jefes; por tanto, si han de estar afiliados, lo hacen a sindicatos filopatronales, que son muy poco críticos con la empresa y con una buena opinión de la misma ya que, según ellos, les facilitaría la información recabada, cumpliría el convenio,... En este sentido, su grado de identificación con la estrategia de la empresa es muy alto.

Otro de los resultados ha sido la baja presencia de los sindicatos "no empresarializados"; es decir, la contrapartida de lo anterior. Esto implica un bajísimo nivel de organización obrera, y por supuesto, una escasa vinculación entre trabajadores y sindicatos. La explicación que ofrecen los sindicalistas es que los trabajadores eventuales rehuyen el contacto con los sindicatos por temor a la

animadversión que les puede ocasionar ante el empresario, y por tanto, ante el riesgo de perder el empleo que tienen aunque sea precario. Otra explicación, también cierta es que los trabajadores eventuales no se aproximan al sindicato porque perciben concretamente que éste no les resuelve sus problemas con la empresa. Pero además, las dificultades de los sindicatos crecen en la medida que aspectos tan importantes de la organización del trabajo, como la promoción interna o la percepción de los complementos de calidad, no se rigen por criterios evaluables de las capacidades profesionales de la fuerza de trabajo, sino por el grado de identificación y de confianza depositada en la empresa.

Ninguna de estas prácticas es ajena a Mercadona. Así, durante años y todavía ahora, algunos sindicatos, CC.OO. y CGT, han estado estigmatizados. A finales de los ochenta, en la época de mayor precarización del empleo, miembros de ambos sindicatos renunciaron a presentar candidaturas en las elecciones sindicales ante la amenaza de no renovarles el contrato laboral. En la de los noventa, en ningún momento, la empresa ha normalizado las relaciones con ellos; únicamente, lo ha hecho con UGT. De este modo, en la actualidad, la representación sindical en el Comité de Empresa está compuesta por UGT y el Sindicato Independiente (S.I.).

En este entorno, Mercadona abandona el marco de la negociación colectiva sectorial en 1996 para “negociar” con sus trabajadores un convenio de empresa aplicable a todos los centros que la empresa tiene en el Estado Español y precisamente con el argumento de que se ha expandido más allá de la provincia de Valencia. Sin embargo, las intenciones reales no acaban ahí. El objetivo principal ha sido aumentar la productividad de la mano de obra, tal como se acaba de exponer. Por un lado, disciplinándola más mediante distintas medidas que aumentan el período de prueba o que penalizan la incapacidad temporal. Por otro, eliminando cada vez más las escasas limitaciones que contienen algunas disposiciones del Convenio Provincial del Sector o el Estatuto a la discrecionalidad empresarial en el ámbito de la movilidad funcional o en el de la ordenación del tiempo de trabajo. Pero también, reduciendo los costes salariales. En lo que se refiere a los sueldos base, veintiséis categorías profesionales cobran menos en Mercadona que en los supermercados o autoservicios acogidos al Convenio Provincial; categorías que, por otro lado, están diferenciadas salarialmente en función de llevar tres años o no en la empresa. En otras trece, se cobra más. Se trata de salarios bajos, en general. Por otro lado, la dispersión salarial entre el personal de base y los cuadros intermedios es pequeña a pesar del gran número de categorías profesionales que existen: la más retribuida sólo cobra un 26 por ciento más que la menos. Esto permite a la gerencia, incentivar más fácilmente el trabajo lo que de algún modo beneficia a las categorías más altas.

“Siempre Precios Bajos” es la consigna bajo la que Mercadona realiza su actividad comercial. Tras esta breve comparación de algunos componentes de los salarios con los correspondientes del convenio sectorial, se comprende mejor no sólo el verdadero sentido de la consigna, sino también la razón de por qué abandona el marco de negociación colectiva sectorial.

Un resumen.

Tal como se ha escrito, antes de que la crisis estallar, el trabajo eventual y/o el trabajo a tiempo parcial ya se desplegaba dentro de la venta al por menor, incluso bajo la fórmula de autoservicio. Existen pues, precedentes históricos de las formas de empleo “no convencional”. Sobre la base de este hecho histórico, hay que valorar los cambios habidos en las prácticas de empleo. En este sentido, buena parte de la regulación estatal desarrollada a principios de los ochenta, no es más que un reconocimiento legal de unas prácticas que se extendían con fuerza en un entorno de desigual correlación de fuerzas entre capital y trabajo facilitando así el desarrollo de fórmulas que hasta entonces no eran muy convencionales como las de tiempo parcial o las eventuales. Quince años después, han adquirido un importante peso en la

medianas y grandes superficies, hasta el punto que pueden ser consideradas corrientes en muchas empresas. En aquellos casos de integración “eventual” a puestos de trabajo permanentes porque facilita que dicha incorporación de la mano de obra sea más disciplinada. En aquellos otros de integración a tiempo parcial o temporal porque además facilita la articulación de las jornadas laborales a los horarios de apertura comercial o a las cargas temporales en determinados periodos. En este sentido, contribuye a la solución, aunque no sea la única, de un problema central en la organización empresarial del proceso de trabajo en el comercio como es la ordenación del tiempo de trabajo.

Pues bien, las prácticas de empleo “no convencional” que se acaban de analizar, no sólo no son periféricas sino que son fundamentales para la productividad del trabajo. Las categorías de trabajo a tiempo parcial, “temporal(estacional)” o de obra y servicio y eventual han permitido a los empresarios realizar demandas de mano de obra cada vez más ajustadas a las exigencias de la producción. De este modo, el trabajo se puede contratar “justo a tiempo”. En este contexto, el análisis de los diferentes usos de la mano de obra, desagregados por tipos de contrato y empleados, es fundamental para la comprensión de la estructuración del mercado de trabajo. A este respecto, cabe realizar dos puntualizaciones. La primera que los empleos “no convencionales” están generalmente peor retribuidos y considerados a todos los niveles, siendo patrimonio exclusivo en muchas ocasiones de grupos que tienen un menor reconocimiento social. En este sentido y esta es la segunda puntualización, las convenciones sociales conforman también las características de la oferta y contribuyen a determinar los términos en que se contrata esta mano de obra y la manera en que se utiliza dentro de cada empresa. Precisamente, las divisiones entre la oferta de mano de obra que resultan de dichas convenciones, han servido para facilitar su desigual trato empresarial, así como para legitimar sus distintos usos posibilitados además por los frágiles sistemas de protección al desempleo.

Por otro lado, la categoría o el término de periferia frecuentemente aplicado para describir todas las formas de empleo atípico, implica una concepción homogénea en la que diferentes tipos de trabajadores o de empleo son básicamente equivalentes. La evidencia empírica muestra que esta realidad es más compleja y que los mercados laborales de la empresa no están estructurados conforme al par núcleo-periferia, impuesto por estrategias empresariales, o al menos, no sólo así, sino también con arreglo a las normas que regulan su contratación y a las condiciones de la oferta de la mano de obra. Pero además, y probablemente esto sea lo más importante, es una simplificación ingenua y equivocada de los discursos que defienden dicho par estructurador, considerar que sólo los trabajadores del núcleo son indispensables para las actividades de la empresa: por la ubicación de su jornada laboral, en las horas punta de ciertos días o por las mismas funciones que desempeñan, los trabajadores a tiempo parcial y eventuales son fundamentales para la empresa. Esto, junto al hecho de que llegan a suponer hasta la mitad o las dos terceras partes de la plantilla en algunas empresas, implica que no resulta muy acertado considerar estos trabajadores como “periféricos” o “marginales”.

Por último, hay que hacer referencia a que ningún sistema de relaciones laborales y por supuesto, ninguna de las prácticas que lo constituyen, pueden ser abordadas simplemente de una manera cuantitativa-descriptiva. Cualquier aspecto cuantificado o descrito no sólo requiere entrar detalladamente en su desarrollo concreto sino también en sus nexos con otros. En lo que se refiere a las formas de empleo “no convencional”, la contratación por obra y servicio en régimen de pruebas, la contratación temporal como medida de fomento de empleo o la contratación en prácticas por periodos de tres o seis meses, mejora el control político sobre la mano de obra y reduce los costes económicos. Ahora bien, no constituyen fórmulas unívocas. La propia evolución del empleo “no convencional” en Mercadona que ha disminuido, así lo atestigua. En este entorno, se han configurado nuevos mecanismos de gestión, relacionados mayoritariamente con los puros de oferta y demanda en la

relación salarial, como la retribución individual en la que la prima al rendimiento adquiere cada vez más importancia o la ordenación del tiempo de trabajo cada vez con mayor discrecionalidad empresarial, pero también emergen los “corporativos” que buscan la integración “personal” pasando por los “disciplinarios”. Todo ello en un entorno en que la descentralización de la gestión de las tiendas facilita que las relaciones estén teñidas de paternalismo, sobre todo cuando no existe organización colectiva.

Se está pues, en condiciones de responder a algunos de los interrogantes harto frecuentes en los debates sobre las prácticas ocupacionales. En primer lugar, las grandes empresas de la distribución al por menor han recurrido de manera desigual a las distintas formas de empleo “no convencional”; incluso, han recurrido distintamente en el tiempo dentro de cada empresa, como ha sucedido en Mercadona. Este hecho permite cuestionar algunas de las explicaciones vertidas sobre su desarrollo que lo han relacionado exclusivamente con las fluctuaciones de las ventas. Formalmente, algunas de ellas, como las estacionales y las de tiempo parcial, constituyen eficaces instrumentos para acoplar las jornadas laborales y los horarios comerciales. De hecho, se han utilizado tanto unas como otras. Sin embargo, existen otras fórmulas organizativas de abordar el problema del acoplamiento ordenando el tiempo de trabajo de los ocupados a tiempo completo, como se pone de manifiesto en Mercadona y en Mercat.

En segundo lugar, resultan patentes tanto la función disciplinaria como la económica de determinados tipos de empleo “no convencional”, los eventuales, ya que permiten mejorar la predisposición de la mano de obra y reducir sus costes directos; en ambos sentidos, su intenso desarrollo actual obedecen a estrategias empresariales. Sin embargo, ni un papel ni otro se acaba en esas prácticas de empleo “no convencional”. Las nuevas formas de gestión de mano de obra de Mercadona lo evidencian hasta el punto que algunas de esas prácticas requieren el refuerzo de algunos mecanismos específicos de gestión, como la ampliación del período de prueba, para que puedan ejercer realmente algunas de esas funciones.

Más aún, la eficacia de estas prácticas de empleo “no convencional” depende en general, de la situación de los mercados de trabajo locales y de las convenciones sociales sobre los grupos que las protagonizan preferentemente.

Estrategias de producto y organización autocrática del proceso de trabajo en la producción en serie de piezas cerámicas destinadas a la ornamentación.

Las piezas y figuras ornamentales constituyen las dos terceras partes de la producción de cerámica decorativa en la Comunidad Valenciana. En los últimos tiempos, se aprecian tendencias contradictorias en el mercado del producto. Una primera, más visible en los tramos dedicados a la fabricación de floreros, platos decorativos, ceniceros, lámparas o jarrones, en los que ha habido una reducción en la gama de modelos y de marcas presentes en el mercado; básicamente, como consecuencia, por un lado, de la simplificación de la decoración, y por otro, del cierre de empresas. En 1990, este tipo de productos venía siendo fabricado por unas ochenta empresas en la provincia de Valencia (Camara Oficial de Comercio, 1990: 144-151). En parte, es el resultado de una estrategia de producto que persigue, según los propios empresarios, competir vía precio en el mercado con un producto de calidad media-baja en un porcentaje muy elevado de casos. Su política de comercialización está dirigida a detallistas y mayoristas de regalo, a grandes superficies y a tiendas de souvenirs.

Una segunda tendencia se observa en los tramos dedicados a las figuras ornamentales. En su producción, la Cámara de Comercio de Valencia había registrado 52 empresas aunque las del grupo LLadró detentan la mayor parte del

volumen de ventas del subsector. Así, la segunda empresa del grupo, PORSA, factura más que las cuarenta y nueve empresas dedicadas a la fabricación de figuras decoradas en la provincia de Valencia. Pues bien, en esos tramos se aprecia por un lado, el mantenimiento de los modelos tradicionales y por otro, la ampliación de algunas gamas ya consolidadas que es lo que sucede en las empresas del grupo Lladró. Todos sus productos se han comercializado en lujosas tiendas de regalo minorista, ajenas o propias como las que ha ido abriendo el grupo por buena parte de las ciudades más grandes del Sudeste Asiático, Estados Unidos o España o a través de pedido por catálogo; esto es, responden a estrategias de producción y de globalización, basadas en promover marcas básicas, producidas intensivamente y promocionarlas mundialmente.

Los procesos de trabajo

La fabricación de piezas decoradas de cerámica constituye un proceso productivo que en otro tiempo era realizado y todavía lo es en las empresas muy pequeñas por un trabajador de "oficio", el ceramista. Ahora bien, ¿cómo organizan los empresarios el proceso de trabajo para la producción en serie de cerámica decorada? ¿qué limitaciones encuentran? Ambas cuestiones han sido abordadas a partir de seis estudios de caso y de información secundaria recogida en los resúmenes anuales de los mercados de trabajo correspondientes a la circunscripción de cada oficina de empleo.

El primer paso en la organización del proceso de trabajo es la selección y contratación de mano de obra. En este sentido, se observa que ni la formación académica, ni la experiencia han sido requeridas para seleccionar la mano de obra que se ha necesitado en el subsector. En las empresas del grupo Lladró, el proceso de selección que tuvo lugar de manera masiva a finales de los ochenta cuando se abrieron PORSA y Lladró S.A., se apoyó en los cursos de formación ocupacional organizados por la gerencia y financiados por el INEM. Este mecanismo se ha acabado imponiendo en el resto del subsector pero articulado alrededor de Asociación Valenciana de Empresarios de Cerámica (A.V.E.C.) que es la que ha organizado los cursos en los años 1997 y 1998 aunque con un porcentaje de selección posterior considerablemente inferior.

En lo que se refiere al examen previo de la actitud laboral de los trabajadores, en tanto que siempre es incierta, los empresarios entrevistados recurren a "indicadores" diversos: sexo, edad, conocido de los trabajadores ya empleados, procedencia rural o urbana. Por tanto, los indicadores utilizados son diversos y contradictorios; también, lo son los argumentos esgrimidos, lo que apunta a una diferente cultura gerencial de los empresarios. Indicadores bajo los que subyace por otro lado, el recurso a una mano de obra cuyas destrezas se compran más baratas que las de los varones adultos.

En principio, la integración de los trabajadores seleccionados en las empresas ha de ser formalizada legalmente, para lo cual la normativa laboral española ofrece desde 1984 una amplia gama de modalidades de contratación que han sido ampliadas desde entonces. Algunas de ellas ofrecen incentivos económicos o exenciones fiscales con fines diversos. A pesar de ello, en algunos sectores económicos los empresarios han configurado su actividad laboral de manera informal. El subsector cerámico no ha permanecido ajeno a esta práctica. En 1991, se estimaba que la economía sumergida podía afectar a un 15 % de la mano de obra ocupada (Creación & Co, 1991: 75). Por otro lado, y como consecuencia de las altas tasas de temporalidad contractual en las relaciones laborales, se promulgaron a finales de 1997 algunas medidas destinadas a la incentivación de una modalidad "tibia" de contratación indefinida.

Pues bien, las prácticas empresariales predominantes en el ámbito de la contratación han sido las de integrar la mano de obra bajo modalidades temporales.

No parece que haya cambiado mucho esta forma de integrar en la empresa a lo largo de los noventa, ni tan siquiera tras la aprobación del decreto de diciembre de 1997. Uno de los vocales de AVEC, propietario de una de las empresas del subsector, comenta que si no se contrata más indefinidamente, recurriendo a este decreto, "es porque existe el temor de que tras la contratación indefinida, los trabajadores se vuelvan más conformistas".

Entre los contratados temporales predominan los que lo son bajo las modalidades de obra y servicio y en su día, los temporales como medidas de fomento de empleo. De todas maneras, se observa que los contratos de aprendizaje se han abierto camino en los últimos años en las empresas pequeñas y medianas. La preponderancia de las formas de contratación sin estímulos económicos directos confirma que los empresarios del sector están sobre todo interesados en el poder que les otorga la dimensión temporal de la contratación. Ello no implica, sin embargo, que los empresarios hayan renunciado a esas ventajas económicas cuando la cantidad de mano de obra requerida ha sido importante. Es lo que sucedió en las empresas del grupo LLadró en las que 114 de las 116 personas que entraron a trabajar en el primer trimestre de 1990 fueron contratadas bajo la modalidad de prácticas que conllevaba una importante exención económica. Será la última incorporación masiva. Una buena parte de ellos, han adquirido el status de indefinidos: aquellos que han satisfecho los niveles de productividad exigidos por la gerencia. A quienes no los han cubierto, no se les ha renovado los contratos.

El desenlace de los contratados temporales en el resto de empresas estudiadas ha resultado un poco más complejo. Las decisiones empresariales de incorporar a los trabajadores bajo contrato temporal han venido teniendo una limitación legal, ya que cuando superaban los tres años de estancia en la empresa adquirirían la condición de indefinidos. Sin embargo, dicha limitación ha sido salvada por la gerencia o por los propietarios, bien transfiriendo a los trabajadores a otras empresas del subsector para que perdieran los derechos en la de partida, bien no renovándoles la relación laboral.

Así pues, se puede afirmar que los empresarios del sector han integrado la mano de obra a lo largo de la década de los noventa sin apenas condicionamientos, ya que hay escasa intervención sindical y las normas legales existentes no siempre son respetadas. Algo que también sucede con la organización del tiempo de trabajo como se verá a continuación.

En principio, la jornada laboral de los trabajadores integrados en las empresas cerámicas está regulada por el convenio colectivo del subsector. En el convenio de 1999 se han establecido 1784 horas anuales repartidas a lo largo de once meses, ya que se reconoce el derecho que tienen los trabajadores a disfrutar de treinta días de vacaciones, y en fracciones semanales de 36 horas. Además, se admite la posibilidad de alargar la jornada laboral realizando horas extraordinarias en situaciones excepcionales conforme a la legislación vigente, un máximo de dos al día sin que su cómputo mensual supere las quince.

Formalmente, el tiempo de trabajo está, por lo tanto, muy regulado. Sin embargo es frecuente la transgresión de dicha regulación. En la década de los noventa, unas cuantas empresas han sido denunciadas por rebasar con mucho lo legalmente establecido. La mayor parte de las denuncias han incluido también otros incumplimientos, lo que sugiere también que las formas de organización del proceso de trabajo han respetado escasamente la normativa laboral. Estas denuncias han sido tramitadas por la Federación Sindical correspondiente a instancias de trabajadores de cada una de esas empresas que no sólo han considerado socialmente insolidario realizar horas extraordinarias, sino que han estado dispuestos a testificar ante la inspección. Estos trabajadores son delegados sindicales.

La producción de cerámica decorativa es presentada frecuentemente como una actividad artesanal. Esto significa que la producción de cada pieza es realizada por un solo trabajador. Es lo que sucede en las empresas o unidades

productiva cuya escala de producción es muy pequeña. Cuando aumenta, los empresarios ordenan el trabajo dividiéndolo. En todas las empresas estudiadas, con la excepción de una de ellas, hay una diferenciación entre el trabajo de concepción y el de ejecución, cuya ordenación es decidida, bien personalmente por el empresario o bien por el Departamento de Métodos y Tiempos (Lladró Dolz, Arte y Porcelana). Asimismo, hay una primera división del trabajo de ejecución en secciones que se corresponden con las distintas fases que supone técnicamente la producción. Su desarrollo posterior cambia de una empresa a otra.

Tanto en Arte y Porcelana como en LLadró Dolz, dos de las empresas más grandes del sector, pertenecientes a los hermanos LLadró, la gerencia del grupo ha establecido líneas de puestos de trabajo individuales en todas las secciones asignando permanentemente trabajadores a cada uno de ellos. Las operaciones que han de realizar, decididas por el Departamento de Métodos y Tiempos, son simples ya que la actividad de cada sección es subdividida. A cada operación se le adjudica un tiempo de producción que se exige de manera general a partir de la quinta pieza y se prima la laboriosidad del trabajador mediante el sistema Bedaux. Esta exigencia gerencial vulnera la Ordenanza Laboral de Construcción, Vidrio y Cerámica en el caso de las piezas nuevas ya que reconoce un periodo de adaptación de dos a tres meses.

Esta ordenación tan sistemática de la actividad laboral que responde a los rasgos del modelo taylorista ha sido realizada por la gerencia sin recabar en ningún momento la participación de los trabajadores y de sus organizaciones. Incluso, los representantes sindicales desconocen los estudios de tiempos de manera que su intervención se produce a "ciegas" cuando los trabajadores no están de acuerdo con los tiempos adjudicados. Esta mediación sindical es reivindicativa y no supone por sí misma una reconsideración gerencial de los tiempos, aunque pueden ser negociados en ocasiones.

En otras tres de las empresas estudiadas, el trabajo correspondiente a cada sección es muy sencillo dado el tipo de producto que fabrican, de manera que no está tan subdividido. El jefe de producción o el propietario lo asigna individual o colectivamente a la mano de obra de la sección; el que tenga un carácter u otro está relacionado con la productividad alcanzada periódicamente en la sección y con la unión previsible o real de los trabajadores de la misma. La ordenación del trabajo es menos rígida que en las empresas estudiadas del grupo LLadró: es más flexible. Su sistematización se ha producido sin que hubiera intervención colectiva de los trabajadores.

En la última empresa examinada, el proceso laboral continua siendo artesanal. Producen lotes de productos típicos, entre otros, los "esparteros". Cada una de las figuras moldeadas es pintada completamente por un trabajador de oficio conforme al modelo. La demanda muy estable se ha resentido en los últimos años a partir de su precio elevado. El propietario reconoce que sus intentos para aumentar la productividad del trabajo han resultado infructuosos. Por ello, ha amenazado a los trabajadores, la mitad varones, con un expediente de crisis y estos se han afiliado a CC.OO.. A este respecto, su conclusión es que si pudiera de ningún modo volvería a organizar el trabajo de esta manera.

Así pues, el grado de división del trabajo es amplio en todas las empresas dedicadas a la producción en serie aunque diferente a la vez. Cuando la división del trabajo es profunda, las líneas de puestos de trabajo suelen ser bastante rígidas y por tanto, la movilidad horizontal de la mano de obra escasa. A pesar de ello, los propietarios de dos de las empresas analizadas reconocen que han encargado a trabajadores de sus empresas faenas distintas a las habituales; presumiblemente, para realizar tareas comunes, carga, descarga, embalaje,... En esos casos, los desplazamientos suponen la vulneración de una de las limitaciones a la movilidad funcional -"ningún trabajador puede realizar tareas inferiores a la categoría que se le ha reconocido en la empresa"- si los trabajadores tienen una categoría superior a la de peón. Ahora bien, ni en una ni en otra empresa hay referencias de que los

trabajadores afectados se hayan resistido a realizar dichas tareas o hayan denunciado la situación. Este último hecho si que se ha producido en LLadró, S.A.: una decoradora denuncia su cambio de línea de trabajo. Su condición de Miembro del Comité de Empresa es una de las razones que explica el hecho.

Se puede inferir pues, que la ordenación del trabajo está dirigida exclusivamente por la gerencia y que no ha requerido mecanismos sofisticados de control. La intervención de los trabajadores es escasa. Es de mínimos y tiene un carácter reivindicativo. Donde la gerencia encuentra más dificultades para reorganizar el trabajo es en aquellas empresas de producción artesanal de lotes en las que los trabajadores tienen un elevado control sobre el proceso laboral.

La mano de obra integrada en estos procesos es remunerada en principio según los niveles retributivos básicos fijados en el convenio que con carácter anual o bianual negocian los representantes de empresarios y trabajadores y que, en caso de desacuerdo, es resuelto judicialmente tras la apertura de expediente de conflicto colectivo. Esta negociación ha tenido lugar siempre en un entorno de calma social. Su evolución durante las dos últimas décadas, pero especialmente en la de los ochenta viene marcada por una pérdida sistemática de poder adquisitivo. En 1999, la diferencia entre el nivel más alto del personal de oficinas y el nivel más bajo del personal de producción directa era de 1966 pesetas diarias. Estas retribuciones básicas son bajas; hecho que es reconocido por uno de los propietarios de las empresas estudiadas. Esto explica las fugas que existen en el sector.

Sin embargo, dicha movilidad no supone ningún problema en la producción, ya que la simplificación de las tareas que resulta de la división o subdivisión del proceso de trabajo, facilita la incorporación de la mano de obra en las empresas y, por tanto, también posibilita su baja retribución; sobre todo, teniendo en cuenta la importante bolsa de desempleo que existe en el subsector.

Esta exigüidad de las retribuciones facilita tanto la incentivación del trabajo con primas como el alargamiento de la jornada. Lo primero tiene lugar en las empresas de mayor tamaño. Esto conlleva no sólo el aumento de la cantidad de trabajo sino también una cierta interiorización de los objetivos de la empresa por una parte importante de las plantillas: no es infrecuente el recorte del tiempo del almuerzo o de la comida para superar los topes establecidos. Entre estos trabajadores, las primas suponen cantidades que en algunos casos rebasan el salario base. La dispersión salarial que provocan las primas en las plantillas de estas empresas es muy significativa.

La ampliación de la jornada laboral es también frecuente en muchas de las empresas del sector. La realización de horas extraordinarias, que a veces se efectúan diariamente con carácter obligatorio, constituye una manera de aumentar el salario. Lo significativo, sin embargo, no es que se realicen muchas más horas de las permitidas legalmente sino que los empresarios las remuneren por debajo de lo fijado en el convenio - como mucho, las horas extraordinarias se pagan igual que las ordinarias - confirmando la gran discrecionalidad de la que gozan en la organización del proceso de trabajo.

Así pues, todo lo escrito permite suponer que en muchas empresas del subsector de este tipo se trabaja cómo decide la gerencia. A este respecto, se puede afirmar que la sistematización empresarial de la organización laboral aumenta a medida que aumenta el tamaño de la empresa y sobre todo, la cantidad de productos fabricados. En el desarrollo de la remuneración salarial es precisamente donde se aprecia la única limitación fáctica que encuentra la gerencia en la organización del proceso de trabajo: la regulación que todavía mantiene el Estado a tal efecto, y que obliga a los representantes de los empresarios y de los sindicatos a negociar los aumentos base en el sector. Es en este momento cuando se advierte la presencia de los sindicatos. En el resto de los procesos que constituyen la organización del trabajo se dejan sentir muy aisladamente, lo que es consecuente con la debilidad organizativa de la fuerza de trabajo en el subsector.

Por tanto, la organización del proceso de trabajo en estas empresas es decidida y articulada casi exclusivamente por la gerencia. Esta configuración autocrática ha girado en torno a dos ejes básicos: la integración de la mano de obra en las empresas bajo contrato temporal y la ordenación del trabajo mediante su parcelación. En este contexto, nada hace pensar que los empresarios hayan superado su desconfianza hacia los trabajadores o que los valoren de una manera diferente.

Correspondencias entre tipos de productos
y modos de organización laboral.

Tras la exposición efectuada de los procesos de trabajo en la cerámica decorativa, y la previa, sobre las políticas de productos que han seguido las empresas estudiadas del sector, se pueden establecer algunas correlaciones entre ambos fenómenos. A grandes rasgos, las medianas y grandes empresas han gestionado su producción en serie mediante una fuerte división del trabajo que recuerda sobre todo, en aquellas empresas que más la han sistematizado a los principios tayloristas. En lo que se refiere a los productos, se observa que se ha reducido la gama de los objetos de decoración que, en general, son de “menor calidad” mientras que en la de figuras, se ha mantenido o ampliado.

Pues bien, la mayor variedad de objetos de decoración la han conseguido los empresarios con plantillas compuestas principalmente por mujeres; es decir, contratando las destrezas “flexibles” y baratas del personal femenino, que casi nunca se han integrado mediante la vía artesanal. Para que se pueda comprender mejor el fenómeno, conviene recordar los datos del censo de 1950 sobre la población económicamente activa en la fabricación de cerámica, loza y alfarería. En ese año, el número de ocupados era de 25.182 en el Estado Español de los que poco más del diez por ciento eran mujeres. Entre ellos, 813 trabajaban solos o de manera independiente; pues bien únicamente diez eran mujeres. Por otro lado, aunque ni los censos de población más recientes, ni las encuestas de población activa contienen datos desagregados por ramas productivas que permitan efectuar una comparación, sin embargo, una simple mirada a las plantillas actuales de las empresas refleja inmediatamente lo que ha cambiado la composición por sexos de la mano de obra.

La distribución por sexos de las cualificaciones en estos sectores de la producción en serie es pues, fundamental para la comprensión de las estrategias productivas y de control de la mano de obra de los empresarios aunque buena parte de los propagandistas de los nuevos paradigmas productivos son ciegos a este respecto. Así, en la mayor parte de los subsectores de la cerámica decorativa, la división del trabajo prototípica consiste en que las mujeres ocupan mayoritariamente puestos de trabajo individuales de líneas de ensamblaje-“pegado”, decoración pero también otros de secciones que tienen un nombre tan elocuente como repasado, lijado, mientras que los varones son más fácilmente localizables en empresas o secciones de diseño, de preparación de pastas y esmaltes o de moldes, así como “colando” u horneando, actividades estas últimas que si bien no son cualificadas, sin embargo, si que suelen ser reconocidas profesional y económicamente por la gerencia. Las tradicionales cualificaciones de “oficio” no son perceptibles en este tipo de empresas. A este respecto, bien se puede afirmar que la incorporación de las mujeres en el subsector ha acompañado la descualificación del ceramista, en la medida que los tradicionales sistemas de producción artesanal han sido sustituidos por empresas industriales de producción en serie. Ahora bien, este trabajador de oficio no ha experimentado un renacimiento en los últimos años sino un importante declive; únicamente, se localiza en las unidades productivas muy pequeñas.

De lo anterior, bien se puede inferir que en los últimos tiempos se está registrando una cierta globalización de las sensibilidades lo que por otro lado, es uno de los objetivos fundamentales de los productores de cerámica decorativa, al menos de los que lo hacen a gran escala. Por un lado, porque la mayor presencia de los

productos fabricados en serie en los países industrializados o en vías de industrialización se consigue a costa de productos y sensibilidades autóctonas. Por otro, porque la mayor oferta de productos extraños, en ocasiones exóticos, en los mercados regionales se produce a partir de la fuerte demanda de los minoristas y mayoristas. Esto hace a su vez dependientes a los productores de las regiones abastecedoras y reduce la variedad de productos locales. Esta globalización de las sensibilidades junto a las mayores cuotas de mercado que disponen las grandes empresas en todos los tramos apunta cada vez más hacia la estabilidad. De este modo, la globalización refuerza los principios de la producción en serie.

Una Conclusión

Se ha evidenciado que se han registrado algunos pequeños cambios en los procesos laborales de las empresas dedicadas a la producción de piezas y figuras de cerámica decoradas. Ahora bien, no ha sido en las grandes empresas donde han tenido lugar sino en las medianas. La mayor flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo que han supuesto tiene poco que ver con un aumento de la oferta de productos. Precisamente, la mayor inestabilidad laboral, la delimitación menos rígida de puestos de trabajo se ha producido en aquellas empresas (estudiadas) que ofrecen una gama de productos más reducida y no ha supuesto ni ampliación de las cualificaciones, ni satisfacciones generalizadas de los trabajadores. Y al contrario, el mantenimiento de una división rígida del trabajo en puestos de trabajo individuales se ha producido en aquellas empresas donde ha habido una ampliación de la gama de piezas.

De igual modo, resulta patente que los sistemas de producción artesanal, por lotes o en serie han coexistido desde hace bastante tiempo en el subsector de la cerámica decorativa y no hay evidencias de segundas rupturas industriales o de nuevas formas de racionalización empresarial que apunten a una revalorización de la fuerza de trabajo; es decir, no hay evidencias de vuelta a un sistema basado en el trabajo de oficio a costa de los otros. La producción artesanal se debilitó en el mismo momento en que se generalizó la producción en serie lo que es un fenómeno que se produjo hace muchas décadas, y actualmente se encuentra en una posición de dependencia con respecto al comercio minorista y mayorista que es quien comercializa sus productos. Lo mismo se puede decir con respecto a la producción por lotes. Esto no quiere decir que aquella vaya a desaparecer, de hecho es el sistema que predomina en las unidades productivas muy pequeñas pero no se observa ninguna prueba empírica que anuncie su renacimiento con fuerza. Los ceramistas han coexistido y coexisten con los fabricantes en serie de cerámica, lo mismo que ha ocurrido con los artesanías del vidrio o de otro tipo que han convivido y conviven con sus correspondientes industrias. Ahora bien, desde la década de los cincuenta y probablemente desde bastante antes, estos artesanos independientes no han parado de disminuir. De modo que aunque se mantiene la diversidad de sistemas productivos en la cerámica decorativa, sin embargo, la balanza de la confrontación entre el gran capital y el pequeño se inclina claramente a favor del primero lo que se refleja en el predominio del tipo de producción o del modo de organización del proceso laboral que han elegido: la producción en serie y la división tayloriana del trabajo.

Un epílogo

Así pues, la reorganización laboral que ha tenido lugar en estos subsectores característicos de la producción industrial y de servicios, no representa más que permutaciones sobre patrones existentes de manufactura multiproceso, línea de montaje o de venta. Esto ha supuesto cambios muy corrientes, disponibilidad laboral de la mano de obra en el taller o en el puesto de trabajo, ordenación del espacio y del tiempo productivo, que tienen poco que ver con los planteamientos

tópicos y retóricos asociados a los discursos sobre los nuevos paradigmas productivos. Además, se suelen inscribir en estrategias de gestión empresarial más amplias que engloban asimismo las políticas de empleo impulsadas por la necesidad de conjugar las exigencias de la producción y las relaciones laborales con las demandas y presiones competitivas del mercado. De este modo, la reorganización del trabajo ha supuesto cambios limitados en formas ya establecidas de gestión y de control de la mano de obra, al menos en los subsectores analizados, dando lugar a variantes modificadas de la experiencia existente. Subyaciendo a estas estrategias han estado las preocupaciones empresariales por la reducción del trabajo y de otros costes, las prerrogativas patronales sobre disposición e intensificación del trabajo y una inquietud real aunque muy limitada por explotar las “habilidades intelectuales” de los trabajadores. ¿Qué se puede pensar de una reestructuración laboral que ofrece tan pocos indicios del artesano de la especialización flexible, del trabajador recualificado de los “nuevos conceptos de producción” o del trabajador responsable de la “producción ligera”? ¿Qué opinión merecen los paradigmas productivos, tras la revisión analítica que se ha efectuado de los mismos, así como tras el examen de los cambios habidos en los procesos de trabajo de algunos subsectores económicos?

En primer lugar, que están contruidos con una retórica ya conocida que se ha adaptado a los actuales tiempos de crisis.

En segundo lugar, que han reducido la complejidad y diversidad de las realidades sociales del trabajo, al intentar imponer tipologías únicas para las mismas. Una de sus expresiones, es la omisión del protagonismo humano en la historia, al omitir la dinámica concreta del cambio.

Y en tercer lugar, que tienen un carácter fundamentalmente prescriptivo. Revisados críticamente sus principales presupuestos y despojados de su retórica más amable, se convierten en preceptos técnicamente competentes que buscan la integración social. Contextualizadas sus consideraciones en un período más largo, los paradigmas productivos constituyen visiones postindustriales del progreso y del equilibrio funcional.

Por tanto, que constituyen más bien meta-teorías insensibles a la crítica empírica, así como, funcionales al sistema dominante. Por ello, resulta más apremiante no sólo un conocimiento más profundo de la reestructuración actual del trabajo sino también responder a la necesidad política de precaverse frente a los tecnicismos y profecías difundidas dentro de las mismas.

Referencias bibliográficas

- Atkinson, J.(1986), *Flexibilidad de empleo en los mercados laborales*, en Zona Abierta núm. 41-42, pp. 1-42.
- Bilbao, A. (1999), *Modelos económicos y configuración de las relaciones industriales*, Talasa, Madrid.
- Bilbao, A.; Cachón, L. y Prieto, C.(1992), *Políticas empresariales de mano de obra (Un estudio realizado en la cuenca industrializada del Sur madrileño)*, Comunidad de Madrid, Madrid.
- Braverman, H. (1978), *Trabajo y capital monopolista*, Nuestro Tiempo, México (e. o. 1974).
- Cámara Oficial de Comercio (1990), *(Empresas valencianas) Industria de Cerámica y Vidrio*, Cámara Oficial de Comercio de Valencia.
- Cebrian, I., Moreno, G. y Toharia, L.(1996), *El trabajo a tiempo parcial: perfil y trayectoria*, mimeo, Universidad de Alcalá de Henares.
- Creación & Co (1991), *Diagnóstico del sector de la cerámica decorativa*, mimeo, Valencia.
- Dewerpe, A. (1991), *Entreprises, technologies, travail dans la construction navale (1880-1980)*, en Le Mouvement Social, núm. 156, julio-septiembre de 1991, pp. 3-21.

- Edwards, R. (1979), *Contested terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century*, Heinemann, Londres.
- Edwards, P.K. (1990), *El conflicto en el trabajo*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Elger, T. (1994), *Flexibilidad funcional e intensificación del trabajo en el sector manufacturero del Reino Unido en los años ochenta*, en Pollert, A., *¿Adios a la flexibilidad?*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Friedman, A. L. (1977), *Industry and Labour*, Macmillan, Londres.
- García Calavia, M.A. y Sánchez López, M.L. (1996), *La formación de los trabajadores y trabajadoras a tiempo parcial del comercio*, mimeo.
- Gordon, D. (1996), *Fat and mean: The corporate squeeze of working americans and the myth managerial "downsizing"*, Free Press, Nueva York.
- Hobsbawm, E.J.(1979), "Trabajadores", *Crítica*, Barcelona.
- Homans, G.C. (1977), *El grupo humano*, EUDEBA, Buenos Aires.
- Hyman, R., (1987), "Strategy or structure: capital, labour and control", *Work, Employment and Society*, núm. 1 -1, pp. 25 -55.
- Hyman, R. (1994), "Plus ça change? La teoría de la producción y la producción de la teoría", en Pollert, A., *¿Adios a la flexibilidad?*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Kerr, C.; Dunlop, J.; Harbison, F. y Myers, CH.(1967), *El industrialismo y el hombre industrial*, EUDEBA, Buenos Aires
- Levi, P. (1992), "Le métier des autres: notes pour une redéfinition de la culture", Gallimard, Paris (e. o. 1989).
- Lorenz, E.(1990), "Une explication évolutionniste du déclin de la compétitivité: la construction navale en Grand-Bretagne, 1890-1970", en *Travail et Emploi* núm. 46, 4/90, pp. 66-82.
- Littler, C.R. (1982), *The development of the labour process in capitalist societies*, Heineman, Londres.
- Linhart, D. (1993), "A propos du post-taylorisme", *Sociologie du travail*, n° 1/93, pp 63-74.
- McKinlay, A. (1991), "Maîtres ou employeurs? Travail et rapports d'autorité dans la construction navale", en *Le Mouvement Social* núm. 156, juillet-septembre 1991, pp. 75-95.
- Pollert, A. (1988), "Dismantling flexibility", en *Capital&Class*, núm.34, primavera de 1988, pp. 42-75.
- Pollert, A. (1994), "La ortodoxia de la flexibilidad", en Pollert, A., *¿Adios a la flexibilidad?*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid (e. o. 1991).
- Regini, M. (1992), "Los empresarios frente al problema del consenso", *Sociología del trabajo* n° 16, pp. 53-75.
- Sabel, Ch. (1985), *Trabajo y política. La división del trabajo en la industria*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid (e. o. 1982).
- Smith, V. (1995/96), "El legado de Braverman. La tradición del proceso de trabajo veinte años más tarde", *Sociología del Trabajo*, núm. 26, pp. 3-28.
- Strah, B. (1989), *La política de desindustrialización*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Thompson, E. P.,(1984), "Tradición, revuelta y consciencia de clase", *Crítica*, Barcelona.
- Williams, K., Cutler, T., Williams, J. y Haslam, C. (1987), "The end of mass production?", *Economy and Society*, vol. 16, núm. 3.
- Williams, K., Haslam, C. y Williams, J. (1994), "Ford contra `fordismo': ¿el comienzo de la producción en masa?", *Sociología del trabajo* n° 21, primavera de 1994.
- Willis, P. (1988), *Aprendiendo a trabajar*, Akal, Madrid.

