

JULIÁN ANTONIO PANIAGUA LÓPEZ

Las Dos Racionalidades.
Estudio Antropológico
de una Empresa Textil

Consejo Económico y Social
Comunidad de Madrid

ACKNOWLEDGEMENTS

En primer lugar y por encima de todo a mis padres y hermanos, sin cuya colaboración, amor y paciencia por soportarme no hubiera sido posible la realización de esta tesis.

De manera muy especial, a mis compañeros trabajadores de la fábrica, que durante un año y sin que muchos de ellos lo supieran me aportaron dos cosas que difícilmente pueden corresponder: conocimiento de las relaciones laborales y ética.

A la Fundación 1º de Mayo, que me concedió una beca desde el 1 de diciembre de 1996 hasta el 31 de diciembre de 1997 para la realización de la tesis y la catalogación y clasificación de los fondos documentales de la Comisión de la Emigración Española en el Archivo Histórico de la Universidad de Madrid y a los documentos del Consejo de Empresarios de Madrid.

LAS DOS RACIONALIDADES.

ESTUDIO ANTROPOLOGICO DE UNA EMPRESA TEXTIL

A toda la gente que en el transcurso de la elaboración de este estudio han aguantado mis tonterías y me han apoyado: a mi hermano Martínez Vélez, a mi hermano Juan Carlos, a mi hermano y a Luis, a mi hermano y a Emilio Sola por su paciencia y generosidad, a la María Alamillo Ruiz, siempre presente.

Estudio premiado en la Primera Edición, 1998, de los Premios de Investigación Consejo Económico y Social de la Comunidad de Madrid

Llumina Ceballos
Tesis: 1.200 ejemplares
P.V.P.: 1.200 ptas

Editor: Colegio Fiscales y Notarios, 14-25010 Madrid, España
Código postal: 28045 Madrid, España

I.B.N.: 84-421-1244-0
Depósito Legal: M-8993-2000

Impresión: A4 Offset 24

JULIÁN ANTONIO PANIAGUA LÓPEZ
La impresión de los títulos de la colección

Colección Estudios
Núm. 1

ESTUDIO ANTROPOLOGICO
DE UNA EMPRESA TEXTIL
LAS DOS RACIONALIDADES.

Estudio técnico en la Primera Edición, 1988.
de los Recursos de Investigación Consejo Económico
y Social de la Comunidad de Madrid

Primera edición,
Tirada: 1.500 ejemplares
P.V.P.: 1.500 ptas.

Edita: Consejo Económico y Social. Comunidad de Madrid
Cardenal Marcelo Spínola, 14. 28016 Madrid. España

I.S.B.N.: 84-451-1744-0
Depósito Legal: M-5663-2000

Imprime: Vía Gráfica, S.A.

La reproducción del contenido de este Informe está permitida citando su procedencia.

INTRODUCCIÓN	11
I. INTRODUCCIÓN	13
II. MARCO TEÓRICO	23
III. CONTEXTO HISTÓRICO	41
3.1. Introducción al contexto económico	43
3.2. Migraciones interiores	45
3.3. Historia de La Seda de Barcelona	47
IV. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	55
4.1. Introducción	57
4.2. Descripción del proceso productivo	66
4.2.1. Descripción de la sección Estirado Textil	81
4.2.2. Explicación del programa productivo	83
4.3. Descripción de una jornada de trabajo	92
4.4. Evolución y cambios en la organización del trabajo	97
4.5. El consentimiento obrero: garantía de la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo	104
4.6. Conclusión	109
V. LA SEGUNDA GENERACIÓN	111
5.1. Introducción	113
5.2. Período de aprendizaje	114
5.3. Proceso de socialización de los nuevos trabajadores	117
5.4. Influencia de la segunda generación en la organización del trabajo	125
5.5. Conclusión	132

VI. CONOCIMIENTO Y PODER.....	133
6.1. Introducción	135
6.2. Marco legislativo	141
6.2.1. Derecho consuetudinario	142
6.2.2. El contrato de trabajo como fundamento del poder disciplinario.....	143
6.2.3. Reglamento de Régimen Interior	146
6.2.4. Ordenanza Laboral Textil.....	150
6.2.5. Convenio Colectivo.....	152
6.3. Redes clientelares	156
6.4. Mercados internos de trabajo	163
6.4.1. Promoción profesional	164
6.4.2. Movilidad funcional	168
6.5. Evolución y tendencia de la disciplina en el taller.....	171
6.5.1. Disciplina no relacionada con el proceso productivo	171
6.5.2. El encargado ¿instrumento disciplinario o motor de la eficacia productiva?	177
6.5.3. Conocimiento y poder	182
6.5.4. Tendencia disciplinaria.....	183
6.6. Conclusión.....	185
VII. CONDICIONES DE TRABAJO	189
7.1. Introducción	191
7.2. Instituciones de prevención	196
7.2.1. Comité de Seguridad e Higiene.....	196
7.2.2. Servicio Médico	199
7.3. Normas internas de seguridad e higiene.....	206
7.3.1. Convenio Colectivo.....	206
7.3.2. Normas generales de seguridad en la fábrica	210
7.3.3. Normas específicas de las secciones	213
7.4. Riesgos concretos	218
7.4.1. Horarios de trabajo	218
7.4.2. Ruido.....	223
7.4.3. Deslumbramientos por reverberación de la luz	230
7.4.4. Riesgos de caídas por aceite vertido.....	231
7.4.5. Manipulación de productos tóxicos y abrasivos.....	235
7.4.6. Riesgos producidos por burocracia o desorganización interna.....	242
7.5. Conclusión	246

VIII. ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN Y MOTIVACIÓN AL TRABAJO: DEL PATERNALISMO A LA CALIDAD TOTAL	247
8.1. Introducción	249
8.2. Política social. Paternalismo	255
8.2.1. Vivienda	257
8.2.2. Acceso al consumo	260
8.2.3. Moralización de la vida privada	264
8.2.4. Tiempo de ocio	266
8.2.5. Sistemas complementarios de garantías	269
8.3. Calidad total	274
8.4. Conclusión	284
IX. EL DISCURSO EMPRESARIAL: VALORES DE LA RACIONALIDAD ECONÓMICA	287
9.1. Introducción	289
9.2. Discurso de eficiencia	293
9.3. Discurso de consenso	296
9.4. Discurso de motivación	300
9.5. Discurso de influencia	303
9.6. Conclusión	310
X. CONCLUSIÓN GENERAL	311

FUENTES DOCUMENTALES Y REFERENCIAS

323

Los Premios de Investigación que han recibido una especial distinción han sido organizados por el Consejo y la editorial que ahora se edita mediante el presente libro y que viene a inaugurar, a su vez, la nueva colección editorial de "Estudios" de este Consejo. El jurado que lo otorgó estuvo integrado por el Presidente del CES, D. Manuel Aragón Reyes, y por D. Eduardo Bueno Campos, Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad Autónoma de Madrid, D. Eduardo López-Aranguren Quiñones, Catedrático de Sociología de la Universidad Carlos III de Madrid, D. Bernardo Peña Trápero, Catedrático de Econometría y Métodos Estadísticos y Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alcalá de Henares, y D. Octavio Una Juárez, Catedrático de Sociología de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

Es propósito del Consejo reiterar nuevamente la convocatoria de los Premios de Investigación, como ya se ha hecho en 1999, e, incluso, complementarlos con una convocatoria también anual de Ayudas a la Investigación sobre temas previamente elegidos por el propio Consejo, con el convencimiento de que así se cumple una de las tareas que el CES tiene asignadas como es la de fomentar los estudios sobre nuestra Región en materias económicas y sociales.

NOTA EDITORIAL

El Consejo Económico y Social de la Comunidad de Madrid tiene entre sus objetivos la realización de estudios sobre materias económicas y sociales en el ámbito regional. Además de cumplirse este objetivo mediante la emisión de dictámenes preceptivos sobre Proyectos de Decreto y Proyectos de Ley de la Comunidad de Madrid en las mencionadas materias, el Consejo también lo cumple a través de la elaboración de estudios por propia iniciativa, bien directamente por los servicios técnicos y las Comisiones de Trabajo del CES o por encargo a profesionales, preferentemente del mundo universitario.

En atención, pues, a la conveniencia de fomentar la realización de esos estudios sobre aspectos sociológicos, jurídicos y económicos de nuestra Comunidad, el Consejo Económico y Social decidió en 1998 crear unos Premios anuales de Investigación que han recibido una acogida muy esperanzadora por el número y la calidad de los trabajos presentados. Precisamente el primer Premio concedido lo ha sido al trabajo que ahora se edita mediante el presente libro y que viene a inaugurar, a su vez, la nueva colección editorial de "Estudios" de este Consejo. El jurado que lo otorgó estuvo integrado por el Presidente del CES, D. Manuel Aragón Reyes, y por D. Eduardo Bueno Campos, Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad Autónoma de Madrid, D. Eduardo López-Aranguren Quiñones, Catedrático de Sociología de la Universidad Carlos III de Madrid, D. Bernardo Pena Trapero, Catedrático de Econometría y Métodos Estadísticos y Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alcalá de Henares, y D. Octavio Uña Juárez, Catedrático de Sociología de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

Es propósito del Consejo reiterar nuevamente la convocatoria de los Premios de Investigación, como ya se ha hecho en 1999, e, incluso, complementarlos con una convocatoria también anual de Ayudas a la Investigación sobre temas previamente fijados por el propio Consejo, con el convencimiento de que así se cumple una de las tareas que el CES tiene asignadas como es la de fomentar los estudios sobre nuestra Región en materias económicas y sociales.

I- INTRODUCCIÓN

Saliendo de Alcalá de Henares en dirección noreste, un visitante se encuentra con un edificio visible desde varios kilómetros de distancia, ya que se alza sobre una suave loma en un llano, y su aspecto llama la atención sobre los escasos edificios que hay situados por los alrededores. Es una construcción grande, casi majestuosa, en forma de paralelepípedo a distintos niveles, hermética, con solo tres hileras de pequeñas ventanas dispuestas horizontalmente a lo largo de todo el muro, con muchos tubos de varios tamaños, en formación aparentemente laberíntica repartidos por toda su estructura y grandes tanques de hierro en sus azoteas. Tiene los ladrillos rosáceos y al caer la tarde adquieren una tonalidad rosada muy suave. Un visitante, al llegar, podría pensar que entra en una universidad de verano al ver en la entrada principal praderas de césped muy cuidado con aspersores, pinos y algún arbusto. Sin embargo el olor en determinados días de la depuradora de aguas, el ruido, los chorros de vapor que emiten algunos tubos de los edificios aledaños y el control de seguridad a la entrada, no deja lugar a dudas de que se haya en un centro de trabajo.

Trabajé por primera vez en esa fábrica en 1985, con un contrato de seis meses, de mayo a octubre. Eran tres los requisitos para conseguir el empleo: ser varón, tener el servicio militar cumplido y ser familiar directo de un empleado. Desde hacía diez años no habían contratado regularmente a trabajadores y como consecuencia del Plan de Reconversion Textil se habían introducido nuevas inversiones, por lo que se necesitaba nuevo personal para sustituir en parte las jubilaciones anticipadas que se produjeron; para sustituir al personal que tomaba las vacaciones y para atender nuevas líneas de producción.

Mi padre trabajaba en esa fábrica desde su inauguración en 1964, por lo que me convertí en el candidato ideal para los nuevos puestos de trabajo que se crearon. Posteriormente trabajé otros cuatro meses en 1987, seis meses en 1989, cuatro meses en 1990 y por último tres meses y medio en 1994. Esos períodos del año coincidían con la estación veraniega, por lo que con el salario de unos meses podía pagarme la carrera durante el resto del año.

La idea de hacer un estudio sobre la empresa en la que trabajé surgió durante el verano de 1990. Ese curso académico me matriculé en una asignatura optativa que se llamaba Ecología humana y que la impartió el que sería mi director de tesis. Fue la primera vez que entré en contacto con la antropología del trabajo y también una de las pocas veces en cuatro años de universidad que entendía lo que me explicaban sin necesidad de mediación. Al acabar el curso tuve una entrevista con el profesor y hablamos largo y tendido sobre lo que yo había experimentado en la fábrica, fenómenos que ocurrían que tenían relación con lo que habíamos dado en clase. En aquellos momentos yo no podía suponer que lo que había experimentado en la fábrica tuviera tanta relevancia. Me instó a que hiciera la tesis doctoral sobre todo ello y me recomendó el libro de Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*. Ese año, verano de 1990, fue cuando tomé mis primeras notas como observador participante, pero no fueron muchas ni sabía estructurarlas. Leídas ahora me resultan bastante pueriles, aparte de inútiles, pero lo importante estaba hecho: había tomado la decisión de hacer la tesis doctoral sobre la empresa en la que había estado trabajando, aunque esta idea tan perfilada como la expreso en estos momentos no existía aún, sólo eran rudimentos de esa idea. Mientras tanto yo continué haciendo los preceptivos cursos de doctorado, ya no en Filosofía, sino en el departamento de Sociología y Antropología Social. Hasta cuatro años después no pude volver a conseguir empleo en esa empresa, ya que tuvo una gran crisis, con reducción de plantilla y reestructuración interna de todo el personal. Durante el verano de 1994 pude hacer el trabajo de campo y en los meses posteriores recopilé la información necesaria para centrarme en un tema concreto de los muchos que se pueden estudiar.

Influido por la lectura del libro de Burawoy, *El consentimiento en la producción*, en un principio me encaminé a investigar el mismo fenómeno: el consentimiento, la obediencia, las formas de disciplina. La lectura de ese libro no me resultó nada sorprendente, ya que me informaba que en Estados Unidos se producían fenómenos

parecidos a los que yo había vivido durante un periodo de diez años de contratos eventuales. Continuamente observaba detalles, comportamientos, modos de trabajar, que por su repetición habían llegado a ser habituales y cotidianos y dejaban de ser percibidos por todos como anormales, no correctos o que se salían fuera de las normas. Es más, esos detalles, considerados incorrectos, eran lo habitual, lo normal y los jefes no solían decir nada por ello. Me refiero a actos como un enchufe reparado por un operario, el encargado arreglando un pequeño engranaje mecánico, mientras los correspondientes electricistas y mecánicos no acudían; hacer el trabajo de manera casi totalmente distinta a como las normas dictaban; tiempos de descanso que excedían en muchos minutos lo que estaba estipulado; decisiones de los jefes condicionadas antes por su carácter que por la conveniencia o pertinencia técnica concreta; el juego constante de observación del modo de trabajar, con la obtención de información por parte de los jefes y la ocultación de esa información por parte de los trabajadores; y, en definitiva, personas realizando funciones que no les correspondían. A pesar de todo, la producción salía y no había las sanciones que debería haber si se aplicara el reglamento interno.

Muchos de los conflictos que presencié durante mi estancia en la fábrica entre trabajadores y jefes, trabajadores y encargados, jefes y encargados y trabajadores entre sí, eran causados por esos comportamientos antes que por la coacción o por las relaciones de subordinación entre unos y otros, sin menoscabo de que el régimen disciplinario interno era algo que se dejaba notar constantemente. Tratar de entender por qué ocurrían ciertos fenómenos, por qué se daban ciertas actitudes, por qué era tan habitual algo que los trabajadores reconocían que no debería ser habitual; recabar información suficiente sobre esos asuntos, de los cuales la descripción empírica ya no era tan sencilla, analizarlos y tratar de interpretarlos después, ha sido una de las mayores dificultades con las que me he enfrentado durante el tiempo de realización de la investigación, sobre todo porque yo también llegué a hacerlo casi sin darme cuenta. Es más, en muchas ocasiones durante los primeros contratos, hasta que yo no hacía las preguntas parecía que los trabajadores no se habían percatado de una manera claramente consciente del problema que les estaba planteando, aunque de hecho hablasen de ello en el vestuario o en el comedor e incluso lo criticaran. Otras veces les sorprendía que yo me fijara en ciertos asuntos, tildándome de tonto o ingenuo por no ver lo evidente. Y la dificultad no se ha basado porque esos hechos

estuvieran ocultos y fuera muy difícil observarlos, sino precisamente por todo lo contrario, porque eran evidentes, subyacían de manera constante a lo largo de la jornada y eran independientes de los sujetos que los realizaran. Para que se entienda esto algo mejor: era como si para informarse por la vida y costumbres de los peces alguien preguntara por el agua en el que viven; lógicamente es imposible pensar en los peces sin tener en cuenta que viven en el agua, es tan evidente que se obvia la cuestión. Pues bien, yo solía preguntar por el agua y quedaba ante mis compañeros como un tonto que no se entera del mundo en el que vive. A veces me sonreían de manera socarrona y me contestaban: "cuando lleves veinte años en la empresa lo sabrás mejor". Respuesta que me frustraba aún más, sobre todo porque yo no quería estar veinte años trabajando a turnos para enterarme de eso. Otras veces les hacía pensar sobre el problema y no sabían qué contestarme; o simplemente me decían "porque es así", y se quedaban tan panchos. También contestaban algo para salir del paso evadiendo la respuesta, o como mucho me decían "al buen entendedor pocas palabras bastan". Con los años me di cuenta de que ese refrán era la clave para entender no sólo muchos de los fenómenos que ocurrían, sino también para saber moverse dentro de la empresa. Esta perplejidad la tuve desde el primer día que entré a trabajar.

Fue tras la lectura del libro de Braverman cuando comencé a entender ciertas cosas, como por ejemplo la estructura racional de la organización del trabajo, la importancia del tiempo y, sobre todo, el valor fundamental que tenía el conocimiento del proceso productivo. Sin embargo, la vida diaria en la fábrica no era del todo como lo exponía Braverman, ya que a pesar de que todo estaba medido, calculado y vigilado, a lo largo de la jornada se producían demasiadas situaciones en las que la intervención y la habilidad del operario era más importante que el cálculo preciso que diseñaban los ingenieros o el trabajo de las máquinas. La lectura del libro de Gilbert de Terssac, *Autonomía en el trabajo*, me hizo ver la interrelación entre las normas formales y las informales. No obstante, Terssac dejaba de lado una parte fundamental en su análisis: las relaciones de poder que subyacen entre ambos tipos de normas.

Durante las cinco temporadas que estuve contratado trabajé con la categoría de Especialista Textil en tres secciones distintas: Bobinadora Industrial, Selección Textil y Urdido. La sección que describo como base empírica del estudio no es ninguna de esas,

sino otra distinta, el Estiro Textil, que está situada justo al lado de Selección y Urdido y en la cual sólo estuve trabajando un día. Elegir precisamente una en la que no he trabajado directamente puede dar lugar a alguna sorpresa por parte de los lectores: ¿qué clase de observación participante es esa si no se ha trabajado en el lugar que se estudia? Lógicamente si me hubiera centrado en estudiar más a fondo los lugares en los que estuve destinado el análisis hubiera sido más directo, la descripción etnográfica hubiera sido más rica en matices. Pero para estudiar la relación entre organización formal e informal del trabajo y la importancia del uso del conocimiento es precisamente ésta sección mucho más pertinente por su propia organización interna y su evolución a lo largo de los años que las otras en las que estuve trabajando.

Si bien es verdad que los fenómenos que he descubierto en el Estiro Textil son iguales a los que se dan en todas las secciones de la fábrica, sobre todo en la zona denominada Títulos Técnicos donde está ubicada Bobinadora Industrial, aquí se dan de una manera más acuciante. Por otra parte la pérdida de detalles etnográficos no es tan relevante, ya que afectan sólo a matices descriptivos de la forma concreta de trabajar, como son algunas posturas del cuerpo, la forma de manejar el hilo, el movimiento de las manos, posibles accidentes y las anécdotas particulares que se producen en cada sección. No obstante, en esta sección he tenido una semi observación participante ya que trabajé en las secciones aledañas, Urdido y Selección Textil tres de las cinco temporadas en las que estuve contratado y realmente tuve acceso a la observación cuando quería. A esto hay que añadir que mi padre estuvo destinado allí desde que se inauguró la fábrica en 1964 hasta el día de su jubilación, tras treinta años de trabajo en el mismo sitio, por lo que he tenido en casa no sólo a uno de los mejores informantes, con el cual he polemizado en no pocas ocasiones, sino también a otros trabajadores de la misma sección que a través de mi padre he podido entrevistar y contrastar las descripciones con ellos. Aparte de esto conozco ejemplos, no anécdotas, que se dan en otras secciones de la fábrica que pueden ayudar a la explicación de los hechos.

Mi relación con mis compañeros de trabajo no ha sido la misma a lo largo de los años; ha evolucionado, sobre todo el último verano en que realicé el trabajo de campo y mis intenciones eran totalmente distintas: ya no iba a trabajar para ganar un salario, iba a estudiar, aunque para ello también se realizaba el intercambio de trabajo por dinero.

Durante los años ochenta lógicamente no tuve el problema de ser a la vez investigador que observa y es observado. La imbricación con las personas estudiadas ya estaba dada de antemano y no me planteaba el problema de estudiarles. Yo era uno más entre ellos, observaba y era observado como le ocurre a todo el mundo en cualquier relación social. Esos veranos yo me dedicaba a pasar desapercibido, saber cual era mi trabajo, cumplir con mi deber y cobrar el salario. Hablaba poco y casi nunca de cuestiones ajenas a la fábrica. No quería complicaciones y nunca tuve un conflicto con nadie, ni siquiera con algún encargado demasiado exigente o con algún obrero que me menospreciaba por ser novato. A veces leía el convenio colectivo y preguntaba a los veteranos para que me lo explicaran, pero más para saber mis límites que para entender cómo funcionaban las relaciones laborales. Asistía a las asambleas de trabajadores, pero nunca participé en ellas porque desde el principio observé que la gente se peleaba y discutía mucho. Por otro lado, al ser mi contrato eventual, temía que no volvieran a renovarme en caso de que participara activamente. Me tomaba el trabajo como un lugar de paso, algo inevitable si quería tener una cierta independencia económica. Nunca me sentí que pertenecía a la comunidad obrera. A veces tenía una actitud muy solitaria y distante con los demás. Me preocupaba más por el sueño acumulado o porque tenía que dejar a mis amigos para ir a trabajar por las noches que por las condiciones de trabajo que deterioraban mi vista. En definitiva, excepto en mi primer contrato y en el último, mi actitud era bastante pasiva. Pero también tiene su explicación: la sección en la que estaba, Urdido, se trabaja en soledad y en silencio; no he tenido trabajo más aburrido en mi vida. Y segundo, desde el segundo o tercer mes que llevaba en la fábrica me di cuenta de una cosa muy importante: para no tener complicaciones en el trabajo había que pasar desapercibido, no destacar, ser del montón y eso se materializaba en tres aspectos: permaneciendo en silencio o hablando lo justo con los encargados, cumplir con el deber sin sobrepasarse en nada y respetar las costumbres internas de la sección. Desde el primer contrato me di cuenta de que al buen trabajador, al que tenía buena voluntad para hacer bien las cosas, al que cumplía, a ese le ponían más trabajo del que le correspondía, o incluso los peores trabajos se los daban a él. Por otro lado, justo al mes de finalizar el servicio militar firmé el primer contrato y los comportamientos y actitudes de los jefes y algunos encargados eran en esa época, si no idénticos, muy similares al de los mandos militares, solo que con un trato más educado,

por lo que convenía ser discreto.

Sin embargo la situación cambió en el verano de 1994, que fue cuando hice seriamente el trabajo de campo. Ya no iba a trabajar, iba a aprender y a observar. Ese verano, antes de firmar el contrato, algunos trabajadores ya sabían que yo me estaba dedicando a investigar la organización del trabajo en la empresa, ya que unos meses antes fue cuando hice las primeras entrevistas a algunos obreros, por lo que mi relación con ellos se vio levemente afectada. A pesar de todo y conociendo el ambiente interno de la fábrica, nunca hablé del asunto en los tres meses y medio que duró mi contrato. Lo hice así para evitar suspicacias y preguntas indiscretas, y también para evitar en todo lo posible que ante mi presencia se sintieran observados y su comportamiento cambiara. Sin embargo nunca supe hasta qué punto ellos conocían mis intenciones en la fábrica, ni cuántos conocían que yo estaba interesado en estudiar la empresa, ni cómo se habían enterado y si les importaba de verdad las consecuencias que tendría (si es que hubiere alguna). Nunca supe si la gente se comportaba ante mi de manera distinta a como lo hacía habitualmente, al menos yo no fui consciente de ello ni lo percibí. A pesar de las respuestas evasivas que he señalado más arriba, no advertí grandes recelos, porque no me ocultaban la información más que a otros trabajadores eventuales como yo. La ocultación de la información era por otras razones, que son explicadas en el capítulo quinto. Lo que sí noté en ellos, en todos, sindicalistas e independientes, obreros de tendencia ideológica de izquierdas y obreros de tendencia ideológica de derechas, era una gran curiosidad para averiguar las razones por las que me encontraba trabajando allí. No entendían que habiendo acabado una carrera hacía unos años todavía siguiera con la incertidumbre laboral. Para algunos de ellos era casi incomprensible que un licenciado tuviera tantas dificultades para encontrar un trabajo. Fué lo primero que me preguntaron el primer día. Su perplejidad aumentaba cuando me comparaban con el resto de los trabajadores eventuales que estábamos contratados. En los años ochenta entraban jóvenes que al igual que yo trabajaban los meses de verano para pagarse sus estudios; en 1994 era yo el único estudiante que quedaba de aquellos, el resto se había colocado en otros empleos: habían aprobado oposiciones a la administración, estaban en otras empresas, habían aprendido un oficio o incluso habían sido capaces de montar algún pequeño negocio. Los muchachos que quedaron fueron los que no estaban cualificados en nada o prácticamente en nada y estaban rotando por las empresas de los

alrededores con contratos eventuales. "¿Qué hace este aquí?" se preguntaba la mayoría. "Qué hace un chico como tu en un sitio como este" me preguntó irónicamente uno. En muchas ocasiones yo me encontraba y me sentía absolutamente fuera de lugar ya que mis intenciones no eran como las del resto de mis compañeros de generación. Ellos querían quedarse en la empresa, ya que era de las mejores de la zona y algunos estaban casados y con hijos y deseaban que les renovaran el contrato; en cambio yo, una vez más, estaba allí de paso, mis intenciones no eran acabar mi vida laboral en esa fábrica, al menos a corto plazo. Cuando hablábamos sobre estos asuntos escuché algunas reflexiones realmente amargas; me decían: "si tu, con una carrera, tienes problemas para encontrar trabajo qué será de nosotros que no tenemos estudios".

Lo que sí noté en muchas ocasiones fue su timidez al intentar averiguar a qué me estaba dedicando. Muchos de los trabajadores, tanto veteranos como jóvenes, pero sobre todo los veteranos, sabían o habían oído hablar de que yo pretendía hacer un estudio sobre la fábrica, pero ninguno se atrevía a preguntármelo directamente. A lo más que llegaban era a preguntarme qué había hecho después de la licenciatura y yo les contestaba con la verdad: estaba haciendo el doctorado en antropología. Por cierto, incauto de mí, después de las primeras explicaciones tuve que cambiar la palabra por sociología, ya que inmediatamente después de pronunciarla me preguntaban que qué era eso, que nunca habían oído esa palabra y para qué valía; tras una breve y sencilla explicación se hacían una idea de lo que era esa noble rama de la ciencia, pero no les quedaba clara su utilidad: "¿estudiar tantos años para trabajar a turnos, madrugar salvajemente, hacer noches y no librar los fines de semana y días de fiesta? Para ese viaje no hace falta alforjas". Nunca supe qué responder ante esos razonamientos e incluso a veces sentía algún sentimiento de vergüenza si salía el tema.

Durante el tiempo que duró el contrato yo nunca les mentí, eso sí, no les dije la verdad completa. La razón de esto era para evitar suspicacias y protegerme ante la dirección. Solamente hubo uno que se interesó algo más y me preguntó en el comedor a la hora del bocadillo sobre mis estudios en sociología, a lo que respondí que era a lo que me estaba dedicando y me estaba especializando en sociología del trabajo. Seguidamente entablamos una conversación sobre el cambio del proceso productivo, si la tecnología reduce o no puestos de trabajo, la dificultad de encontrar empleo y la frustración de

muchos jóvenes con estudios que no se pueden dedicar laboralmente a lo que han estudiado debido a la saturación de licenciados en el mercado laboral. El resto de nuestros compañeros nos escuchaba con mucha atención y en silencio. Nunca me atreví a decirles que estaba observándoles y que al llegar a mi casa escribía sobre lo que había visto; eso lo hice después, en las entrevistas que mantuve al finalizar el contrato.

Nunca sabré si su comportamiento se vio afectado por mi presencia ni en qué sentido fue el cambio, pero sospecho que no, por dos razones: me conocían de años anteriores y nunca percibí una actitud distante o fría en el trato. La relación fue normal y corriente: hablaba y preguntaba a todo el mundo, bromeaba con quien tenía alguna relación de amistad, discutía con quien no compatibilizaba (llegué a pelearme con uno, eventual como yo) y era indiferente o educado con el resto. Cuando preguntaba ellos contestaban con normalidad. Lo único que observé es que había informantes buenos y malos, es decir, personas que se expresan mejor o peor que otras; personas que conocen mejor el proceso productivo que otras; y también personas que les molestaba que hubiera alguien que preguntara. Pero el trato, era de un trabajador más, como otro cualquiera (al menos eso me pareció a mí), a pesar de que no dejaban de preguntarse qué hacía yo ahí. En las conversaciones con mis compañeros procuraba no dar mi opinión, me dedicaba a observar, escuchar y preguntar. Pero por encima de esta actitud tenía una preocupación que en ocasiones me pesaba como una losa: siempre tenía la sensación de que les estaba robando algo. Constantemente tenía presente unas cuestiones: ¿quién era yo para escribir sobre la forma de comportarse de unas personas que en el fondo me estaban ayudando aún sin ellos saberlo?, ¿qué utilidad posterior tendría esa información?, ¿serviría acaso para mejorar sus condiciones de trabajo?, ¿cómo podría yo agradecer, no ya la información que estaba recabando, sino lo que me estaban enseñando? En los tres meses y medio del verano de 1994 no dejé de sentirme como una especie de espía traidor.

Cuando acabé el contrato y realicé las entrevistas les comuniqué a todos mis intenciones de realizar un estudio de la empresa y nunca tuve ningún inconveniente para recabar y contrastar la información precisa. Todos los trabajadores a los que entrevisté se ofrecieron con total amabilidad y entrega. Nunca tuve problemas para realizar una entrevista. No puedo decir con exactitud cuántas realicé. Transcritas a papel conservo diecinueve; otras cinco sin transcribir e incontables las que hice por teléfono, en mi barrio

o incluso breves de unos veinte minutos cuando me encontraba con algún compañero por la calle y nos parábamos para saludarnos. La dificultad apareció cuando ellos me hablaban de algo que pensaban que era lo que yo creía importante y podía darse el caso de que no fuera así. No obstante, en caso de duda siempre pude recurrir a otro informante para que me diera otra versión. Otra dificultad estaba en la forma de hacer las preguntas. Si preguntaba por un concepto respondían vaguedades o no entendían la pregunta; si preguntaba por un caso concreto se centraban en el caso concreto nada más, sin relacionarlo con algo más general y explicativo. Las preguntas tenían que ser muy concretas pero a la vez que dieran pie a que se hablara de conceptos. Excepto algunos informantes o cuando ya habíamos mantenido varias conversaciones, se podían perder en casos concretos, por lo cual muchas entrevistas carecieron de valor informativo y la responsabilidad de esa ineptitud es solo mía.

También tuve en cuenta la parte empresarial, por lo que en septiembre de 1996 acudí a hablar con el Jefe de Personal. Me recibió en su despacho con mucha amabilidad y cortesía y le expliqué mi intención de realizar un estudio sobre los procesos productivos en el sector textil y como ejemplo empírico pondría la empresa. Le solicité información, como por ejemplo, las memorias de la empresa, el reglamento de régimen interior, los estatutos o la estructura interna. A todas mis peticiones respondió que no podía facilitarme información y se quedó con la hoja en la que llevaba apuntado todo lo que quería saber. La entrevista duró algo más de cinco minutos y me despidió sin perder en ningún momento la amabilidad y la cortesía.

La otra fuente directa de información fue la consulta del archivo del Comité de Empresa. El fondo documental puede ser consultado en la Fundación 1º de Mayo y se encuentra parcialmente clasificado. Se conservan, entre otros documentos, las actas del Jurado de Empresa, las del Comité de Seguridad e Higiene, las del Comité Intercentros, informes y memorias sobre seguridad e higiene, informes del servicio médico, inspecciones y resoluciones del Ministerio de Trabajo, sanciones, los convenios colectivos, resoluciones del Comité de Empresa, escritos de protesta, comunicados de huelga, etcétera. Las fechas extremas de los documentos corresponden a 1966, cuando se formó el Jurado de Empresa, hasta 1995, cuando se firmó el último plan de viabilidad. Sin embargo se ha perdido mucha documentación. El local del Comité de Empresa tuvo varias

ubicaciones y en cada mudanza los papeles antiguos, la propaganda o los informes internos cuya vigencia legal había caducado, eran destruidos. También he consultado el boletín interno que publicaba la empresa y distribuía a todos los empleados. Tuvo tres títulos, *Hoja familiar*, *Actualidad* y *Actualidad La Seda* y pueden ser consultados en la Biblioteca Nacional. Abarca desde 1958 hasta 1990 que dejó de publicarse. Su lectura y análisis me ha servido para conocer la política de la empresa, sus planes económicos, sus cuentas de resultados y la ideología y los valores que transmitía la dirección.

El presente texto es un estudio empírico de una planta de la empresa de fibras químicas La Seda de Barcelona. El periodo estudiado abarca fundamentalmente desde 1964 hasta 1996, pero se hará referencia a épocas más antiguas, sobre todo en la parte correspondiente a la política de gestión de recursos humanos, a la motivación al trabajo, a la política social y al discurso elaborado por la empresa. De 1964 a 1969 la planta pertenecía a Perlofil S.A. y ese año se fusionó con La Seda. La política de gestión de la mano de obra era muy parecida en ambas empresas. Por otro lado, la multinacional A.K.U. participaba en ambas, por lo que la alta dirección siempre fue holandesa.

Los asuntos principales que se abordan son la organización del trabajo y los dos tipos de normas que dominan la producción; la estructura de relaciones de poder; las condiciones de trabajo; las estrategias de motivación al trabajo y, por último, el discurso empresarial. La descripción y la explicación se hace desde la teoría de la descalificación de Braverman opuesta a la teoría de la regulación conjunta de las normas de trabajo de Gilbert de Terssac. Se pretende analizar las dos lógicas distintas que confluyen en la organización del trabajo, cómo se gestiona la producción y qué repercusiones tiene en el colectivo que ha de realizar el trabajo tal y como se ha concebido.

No he tratado el asunto de la acción sindical y la negociación colectiva de manera concreta y explícita porque su amplitud merecería una tesis por sí solo. Habría que estudiar las organizaciones obreras tanto en planta como en su relación con el exterior; la influencia de la política económica de cada momento; su repercusión en el interior de la fábrica y la evolución de la capacidad organizativa de los sindicatos. Debido a la falta de documentos directos un estudio semejante carecería de rigor, ya que la memoria para determinados asuntos y con el paso del tiempo se convierte en una fuente de información muy frágil. La acción sindical y la organización obrera queda descrita de manera implícita

en la descripción de la organización del trabajo.

Una última cuestión referente al lenguaje empleado. Toda actividad científica emplea unos términos específicos que describen una determinada realidad. Pero para que el conocimiento científico adquiera valor y utilidad pública los términos han de ser explicados con claridad y entendidos por todos aquellos que los usan. No hay nada más inútil, y a veces pernicioso, que una palabra carente de significado y, desgraciadamente, en ciencia social y en las humanidades en general, abundan los discursos retóricos y las frases huertas. Salvo indicación pertinente, el significado de los términos usados en todo el estudio es el mismo que el dado por el Diccionario de la Lengua Española en su edición de 1.992. A lo largo del período de investigación y recogida de datos fui entregando diversos escritos a los trabajadores para que me dieran su opinión y me corrigieran. Ellos podían ser casi analfabetos y apenas saber leer y escribir, pero en experiencia poco o casi nada podía yo objetar a lo que ellos afirmaban. El hecho de que yo tuviera unos estudios y ellos no, no implicaba que yo fuera superior a ellos y que mi descripción fuera más válida que la suya. Sería una total falta de respeto menospreciarles por esta circunstancia. Por lo tanto, para elaborar la redacción del texto siempre tuve este criterio: Si ellos, que llevaban veinte o treinta años en la empresa, no entendían lo que yo les estaba entregando, el error era mío y exclusivamente mío. Por ello, he empleado un lenguaje lo más sencillo y claro posible para que cualquier persona lo pueda leer y entender.

II- MARCO TEÓRICO

Siguiendo la teoría clásica expuesta por Max Weber¹ se desprenden ocho criterios básicos que perfilan la racionalidad económica capitalista: actividad orientada a la ganancia; cálculo del capital; separación de la economía doméstica y la empresa; organización del trabajo libre; necesidad de los avances científico-técnicos para determinar el cálculo de los costes; necesidad de una determinada estructura racional del derecho y la administración; acomodar la producción a la demanda; y adaptar el producto a las necesidades del consumidor. Esta racionalidad ha establecido una "concepción del mundo" de tal manera que

"La `concepción del mundo' suele ahora venir determinada por la situación de los intereses político-comerciales y político-sociales. Quien no se adapta en su modo de vida a las condiciones del éxito capitalista se hunde o, al menos, no asciende²".

Siguiendo esta idea los directivos empresariales exponían así a sus trabajadores hace algunos años esta visión del mundo generada a partir de la vida y el trabajo desarrollados en la empresa:

"La empresa es una pieza básica sobre la que se asienta la economía de cualquier país del mundo, sea socialista, comunista o capitalista. La principal función consiste en producir riqueza, ya

¹- Max Weber: *Economía y sociedad*, ed. Fondo de Cultura Económica, Madrid 1993, pag. 41-170. También en "La ética protestante y el espíritu del capitalismo", en *Ensayos sobre sociología de la religión I*, ed. Taurus, Madrid 1984, pag. 11-87.

²- Weber, Max: "Ética protestante", pag. 61.

sean servicios o bienes de producción. Esa riqueza sirve para el bienestar económico y social de toda la comunidad que previamente ha contribuido con su esfuerzo (mental o físico) al logro de sus resultados. Si por cualquier razón la empresa deja de aportar riqueza, pierde su razón de ser. ¿Y cómo puede una empresa dejar de aportar riqueza? Simplemente, obteniendo unos productos o servicios a un coste que no sea admitido por la sociedad, o que la sociedad no tenga más interés en los productos. En esta situación las leyes económicas son rotundas: o se modifican las circunstancias o la empresa debe cerrar. Se ha convertido en un parásito de la sociedad. ¿Y esto sucede en todos los países? Necesariamente sucede a corto o medio plazo en todos los países.

Pero la empresa no es sólo una unidad económica sino también una unidad social, un conjunto de hombres y mujeres que según su formación y cualidades aportan su esfuerzo, conviven en una tarea común. Si no se crean las circunstancias adecuadas para que esos hombres y mujeres satisfagan sus necesidades básicas y se desarrollem como personas, tampoco una empresa tiene razón de ser. A corto o medio plazo fracasa.

¿Estas leyes básicas son válidas para cualquier sistema político, económico o social? La contestación es positiva. El país que no las respetara lo pagaría con su propia ruina económica o social³."

De donde se sigue que la razón de ser de una empresa es la obtención del beneficio económico y la consecuencia de ello sería el enriquecimiento y la prosperidad de la sociedad⁴. El medio principal para alcanzar estos fines es la reducción de costes, que se aplica a todos los ámbitos de la gestión empresarial. En su seno se administran los medios técnicos necesarios para la producción de mercancías y se desempeña una constante labor de investigación y desarrollo de nuevos productos al objeto de satisfacer ampliamente las necesidades del mercado. Ahora bien, estos medios técnicos, por muy avanzados y sofisticados que sean, no funcionarían ni darían ningún resultado sin la intervención del trabajo humano. Por ello, al ser la empresa por su propia esencia una organización orientada a la consecución de los fines económicos calculados racionalmente⁵, uno de los elementos fundamentales de su administración y dirección es crear una determinada estructura técnica y organizativa que canalice el comportamiento de los grupos o

³- "Reflexiones", en *Actualidad La Seda*, nº 303, septiembre, 1981.

⁴- Que como es bien conocido es una de las premisas básicas sobre las que se fundamenta la teoría liberal, desde Mandeville hasta Milton Friedman o Mario Vargas Llosa de los años noventa.

⁵- Weber, Max: *Economía y sociedad*, op.cit. pp. 46-56.

individuos que forman parte de la empresa para alcanzar los objetivos económicos deseados. Esto significa que el componente social de una empresa es tan importante como su aspecto financiero o mercantil. Gestionar una empresa no es sólo administrar recursos materiales, es también gestionar personas, decidir sobre otras voluntades. No resulta por ello casual que Adam Smith comenzara su análisis con la importancia que la división del trabajo tenía para lo que él consideraba la propensión natural del hombre a cambiar, permutar o negociar una cosa por otra⁶.

Una de las ideas fundamentales del pensamiento económico de Taylor es que la fuente de riqueza no la constituye el dinero, sino el trabajo⁷. Por su parte Coriat expuso que el análisis de las técnicas de organización del trabajo y las teorías y los modelos económicos del crecimiento han permanecido ajenas entre sí, sin embargo ambas están íntimamente relacionadas y el concepto de producción en masa no se entiende sin estudiar cómo está organizado el trabajo para permitir tanto la producción como el consumo en masa⁸.

Por tanto, si se acepta a la racionalidad económica capitalista no sólo como la hegemónica, sino también que a través de ella se elaboran los conceptos de riqueza y pobreza, desarrollo y subdesarrollo que se pueden aplicar a cualquier población independientemente de su cultura o su contexto histórico⁹, entonces el análisis de los procesos de trabajo, su organización y su evolución, es un elemento fundamental no sólo para entender cómo funciona y se estructura la institución generadora de beneficio económico -la empresa-, sino también cómo se gestionan las estrategias y mecanismos para producirlos y, por ende, permite dar mayor alcance a la descripción e interpretación de los fenómenos económicos, sociales, políticos y culturales.

⁶- Smith, Adam: *Investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*, ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1994, p. 16.

⁷- Citado en Coriat, B.: *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, ed. Siglo XXI, Madrid, 1993, p. 33.

⁸- Coriat, B. op. cit. p 4.

⁹- Esta concepción etnocéntrica de la racionalidad económica capitalista tiene su origen en Adam Smith analizando la división del trabajo: "Realmente, comparada su situación [de las personas de humilde condición] con el lujo extravagante del grande, no puede por menos de apreciársenos por menos de simple y frugal; pero con todo eso, no es menos cierto que las comodidades de un príncipe europeo no exceden tanto de las de un campesino económico y trabajador, como las de éste superan a las de muchos reyes de África, dueños absolutos de la vida y libertad de diez mil salvajes desnudos". Adam Smith, op. cit. p. 15.

Si tomamos las publicaciones especializadas en economía, sociología o antropología del trabajo y relaciones laborales podemos encontrar una amplia bibliografía que nos hablan sobre procesos productivos, historia del trabajo, nuevas formas de organización del trabajo, estructura de las negociaciones colectivas, estrategias patronales para incrementar y/o diversificar la producción, reivindicaciones y acción sindical, administración de empresas y gestión de recursos humanos, producción en masa, crisis del fordismo y cualquier otra cuestión o problema relativo al mundo de la empresa y el trabajo. A su vez se publican en medios de alcance nacional datos estadísticos aportando información sobre empleo, facturación, rentabilidad, inversión, por sectores productivos y analizando las cifras ofrecidas por las empresas más importantes del momento¹⁰. Incluso en los periódicos semanalmente en el suplemento de economía suele aparecer algún artículo que hace hincapié en las formas de gestión y organización de las empresas vistas desde la perspectiva de la eficiencia de las organizaciones. Sin embargo en esos estudios suelen quedar sin explicar cómo se ejecutan de hecho o por qué fracasan o triunfan. En los datos estadísticos de economía sólo aparecen los resultados, pero no cómo se ha llegado a ellos. En definitiva son pocos los artículos o monografías que nos hablen sobre cómo se llevan a cabo realmente en los centros de trabajo esos procesos o esas estrategias¹¹.

¿Cómo se gestionan los recursos tanto materiales como humanos? ¿Con qué problemas se enfrentan los gerentes de las empresas a la hora de tomar decisiones? ¿Cómo reaccionan los trabajadores ante determinadas decisiones? En definitiva, ¿qué ocurre dentro de las fábricas? Sabemos que la organización del trabajo hegemónica -aunque modificada parcialmente- hasta el momento durante todo el siglo XX es el taylorismo; conocemos también sus principios básicos, pero no sabemos con tanta precisión qué consecuencias tienen y, sobre todo, cómo se aplican en el taller. Reconocemos a la empresa no sólo como un lugar donde se fabrican objetos o se prestan servicios y se

¹⁰- Por ejemplo en *El País Negocios*, en la edición del 2 de marzo de 1997; o también en revistas especializadas como *Fomento de la producción* o *Papeles de economía española*.

¹¹- No faltan autores que critican esta ausencia de estudios sobre la organización interna de las empresas y su relación directa con el contexto económico en el que están inmersas; no obstante su análisis en este sentido no entra en el funcionamiento empírico y concreto de la empresa quedándose en la exposición teórica. La aportación que se hace al conocimiento de los fenómenos económicos es por ello incompleta. Ver por ejemplo Santos Redondo, Manuel: *El empresario y la empresa en el capitalismo. El estudio de la jerarquía y la organización a lo largo de la historia del pensamiento económico*, Editorial de la Universidad Complutense de Madrid, Tesis doctoral, Madrid 1992. Bueno, E. y Morcillo, P.: *La dirección eficiente*, ed. Pirámide, Madrid 1993. Salas Fumas, Vicente: "La empresa en el análisis económico", en *Papeles de Economía Española*, nº 57, 1993, p. 126-169.

genera un beneficio económico, sino una institución donde se estructuran relaciones sociales; en cambio ignoramos gran parte de su engranaje y cuáles son las características concretas de esas estructuras. Sabemos igualmente que dentro de los centros de trabajo existen los conflictos entre capital y trabajo; que las relaciones laborales no sólo son relaciones económicas sino también relaciones sociales y por ende se generan relaciones de poder, en cambio apenas sabemos cómo se desarrollan y se ejercen de hecho¹².

Si aceptamos que la eficiencia de una organización depende de la buena o mala gestión de quien toma las decisiones¹³, entonces dentro del análisis de la organización del trabajo el elemento que adquiere posiblemente la mayor relevancia para entender tanto la estructura organizativa y jerárquica de la empresa, como la generación de eficiencia económica es la gestión y ejercicio del poder. Hago esta afirmación basándome en una de las constantes que aparecen en la legislación laboral: la determinación de los agentes responsables en la toma de decisiones y de su capacidad para sancionar. Por citar sólo un ejemplo reciente, el artículo 1º.1 del Estatuto de los Trabajadores¹⁴ otorga al empresario la capacidad de organización y dirección de la empresa y el 58º.1 le otorga la capacidad de sancionar en virtud de los incumplimientos laborales. Uno de los autores más prestigiosos en Derecho del Trabajo justifica así este poder:

"El poder de dirección sería un mero poder moral, si no estuviera acompañado del de sancionar los incumplimientos a las órdenes generales o especiales; a esto es a lo que se denomina *poder disciplinario*. Este poder es del empresario, como correlato de su poder de dirección; igual que éste, es una necesidad técnica u organizativa de la empresa, por lo que aunque se limite o comparta forzosamente ha de existir. Es más, puede pensarse en una estructura empresarial -fuera

¹²- Solamente hay un estudio de caso en que se analiza un proceso productivo desde dentro con observación participante, al cual me referiré a menudo a lo largo de mi estudio: Burawoy, M.: *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*, ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1989. Para la relación entre formas de comportamiento y proceso de trabajo se puede consultar el estudio realizado en siete fábricas de Edwards, P.D. & Scullion, Hugh: *La organización del conflicto laboral. Control y resistencia en la fábrica*, ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1987. La bibliografía sobre la organización del trabajo taylorista es muy amplia. Para una descripción general de lo que significa la aplicación de sus métodos ver *El cárabo*. Revista de ciencias sociales, nº 13-14, Madrid, 1976; Durand, Claude: *El trabajo encadenado*, ed. Blume, Madrid, 1979; el ya citado de Coriat, *El taller y el cronómetro*. Referente a las condiciones de trabajo, para una descripción y análisis de los métodos de estudios ver, por ejemplo el ensayo de Juan José Castillo y Carlos Prieto, *Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo*, Centro de Investigaciones Sociológicas, 2º edición, Madrid, 1990. Para un estudio histórico del trabajo vease Pahl, R.E. (comp.): *On work. Historical Comparative & Approaches*, Basil Blackwell, Oxford, 1989.

¹³- Pfeffer, Jeffrey: *El poder en las organizaciones. Política e influencia en una empresa*, ed. M.Graw-Hill/Interamericana de España S.A. Madrid 1993. Bueno, E. y Morcillo, P. op. cit. p. 27-63.

¹⁴- Ley 8/1980, de 10 de marzo (B.O.E. nº 64, de 14 de marzo de 1980).

del contrato de trabajo tal y como éste es hoy concebido- en que se prive al empresario de ambos poderes; pero éstos tendrán que existir siempre encarnados en alguien, salvo mutación en la naturaleza humana¹⁵".

A esta misma conclusión llegó Ronald Coase en su conocido artículo de 1937:

"es el elemento de dirección y control el que determina la esencia del concepto legal de "empleador y empleado". Y este elemento es también esencial en el concepto económico de empresa desarrollado en las páginas anteriores¹⁶".

Se presenta por tanto el ejercicio del poder en la empresa y en el proceso productivo no como algo accidental sino como algo necesario en su estructura interna. Sin embargo en la bibliografía existente son muy pocos los trabajos que abordan el asunto directamente. Se ha tratado desde el campo del derecho, pero el gran límite de esos estudios es que sólo analizan el poder basándose en los textos legales, sin entrar en un análisis empírico sobre cómo se aplica de hecho esa normativa¹⁷. Desde el campo de la historia y la sociología también hay ejemplos de análisis de las relaciones de poder en el trabajo¹⁸, aportando datos muy ricos y ampliando el conocimiento acerca de las relaciones

¹⁵- Alonso Olea, Manuel y Casas Baamonde, María Emilia: *Derecho del trabajo*. ed. Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 1991, p 378.

¹⁶- Coase, Ronald: "La naturaleza de la empresa", en *Lecturas de economía política*, edición de Francisco Cabrillo, Minerva Editorial, Madrid 1991. También desde la noción de control del proceso de trabajo analizan Edwards y Scullion las fábricas estudiadas, Edwards, P.K. & Scullion H. op. cit.

¹⁷- Por citar algunos estudios consultados sobre este tema desde el campo del derecho están los de A. Montoya Melgar: *El poder de dirección del empresario*, Madrid, 1965; B.M. Cremades, *La sanción disciplinaria en la empresa*, Madrid, 1969; Albiol Montesinos, Ignacio: *El despido disciplinario y otras sanciones en la empresa*, ed. Deusto, Bilbao 1990; Aparicio, Joaquín y Baylos, Antonio, comp.: *Autoridad y democracia en la empresa*, ed. Trotta y Fundación 1º de Mayo, Madrid 1992; Fernández López, Mª Fernanda, *El poder disciplinario en la empresa*, ed. Civitas S.A. Madrid, 1991; Durán López, Federico: "Las garantías del cumplimiento de la prestación laboral: el poder disciplinario y la responsabilidad contractual del trabajador", en *Revista de Política Social*, nº 123, julio-septiembre 1979, p. 5-62.

¹⁸- Cito algunos ejemplos sobre este asunto. Braverman, Harry: *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*, ed. Nuestro Tiempo, México 1978. Hyman, Richard: *Relaciones industriales. Una introducción marxista*, ed. Blume, Madrid 1981. Castillo Mendoza, Carlos Alberto: "Control y organización capitalista del trabajo. El estado de la cuestión", en *Sociología del trabajo*, nº 9, 1990. Gaudemar, Jean-Paul de: *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*. Ed. Trotta, Madrid, 1991. Sierra Álvarez, J.: *El obrero soñado. Ensayo sobre las disciplinas industriales paternalistas (Asturias, 1860-1917)*. Ed. Siglo XIX, Madrid, 1990. Y en preparación, Babiano Mora, J.: *Capitanes y padres. La gestión de la mano de obra en España (1938-1958)*. Thomson, E.P.: *La formación de la clase obrera en Inglaterra*, ed. Crítica, Barcelona 1989. Pollard, Sidney: *La génesis de la dirección de empresa moderna*, ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid 1987. Chandler, Jr., y Alfred, D.: *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa americana*, ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid 1988. Marglin, Stephen A.: "Orígenes y funciones de la parcelación de tareas. ¿Para qué sirven los patronos?" En Gorz, André (comp.): *Critica de la división del trabajo*, ed. Laia, Barcelona 1977.

sociales que se generan y se desarrollan en y a partir de los centros de trabajo. No obstante la dificultad para realizar estas investigaciones está en encontrar la documentación precisa, ya que en muchas ocasiones se ha perdido. Paradójicamente al hablar con los trabajadores sobre sus condiciones laborales, la cuestión de las relaciones de poder, el trato recibido por parte de los jefes a los subordinados, o la eficacia en la transmisión de la información, no sólo es lo que subyace a todo lo demás sino que está en un primer plano, coincidiendo también en que el ejercicio del poder es algo necesario, consustancial a las relaciones laborales.

Por otra parte, siguiendo la lógica de la racionalidad económica, en el análisis de los procesos productivos nos encontramos con una contradicción difícil de resolver. Por un lado una de las condiciones necesarias para determinar el cálculo de los costes es la organización del trabajo libre:

"Pues sin la organización capitalista del trabajo, todo esto, incluida la tendencia a la comercialización no tendría mayor alcance (supuesto que hubiera sido posible), sobre todo para la estructura social y todos los problemas específicos de la modernidad occidental relacionados con ella. Un cálculo exacto -fundamento de todo lo demás- sólo es posible sobre la base del trabajo libre¹⁹".

Además, el objeto específico del Derecho del Trabajo es el trabajo por cuenta ajena, esto es,

"una realidad social en la cual los frutos del trabajo son atribuidos inicial y directamente a persona distinta de quien ha ejecutado el trabajo²⁰."

Y se define el trabajo libre "cuando la atribución originaria de los frutos puede derivar de un acto voluntario del trabajador²¹" que se regula a través del contrato de trabajo. Esto significa que la esencia del contrato de trabajo es la regulación del

¹⁹- Weber, Max: *Ensayos sobre sociología de la religión*, op. cit. p 18.

²⁰- Alonso Olea, M. y Casas Bahamonde, M.E.: op. cit. p. 35.

²¹- Ibid. p. 37.

intercambio de salario por trabajo realizado voluntariamente por ambas partes contratantes. Obviamente nadie es obligado a la fuerza a firmar un contrato. Pero el problema central de este asunto es que la racionalidad económica capitalista considera al trabajo como una mercancía más, sujeta a la regulación de la oferta y la demanda. Sin embargo, trabajo y trabajador son inseparables, por lo que el trabajo no puede ser más que una pseudomercancía²², fenómeno que no ocurre entre capital y empresario exceptuando el caso de las pequeñas empresas. Un empresario contrata a los trabajadores que necesita según sea el proceso productivo de su empresa y los salarios que debe pagar entran en el capítulo de gastos fijos en su balance contable de gestión; un coste de producción más. Por otro lado, si la empresa por diversas circunstancias (mala situación económica, reivindicaciones excesivas y radicales de los trabajadores, etc...) tiene pérdidas o hay una situación más favorable en otro lugar, el empresario puede cerrar o trasladar la empresa. En cambio si el trabajador no es capaz de encontrar un patrón que le emplee, o no gana el salario suficiente como para mantenerse él y su familia, la alternativa que le queda es el hambre o la emigración²³. Desde un punto de vista estrictamente jurídico carecen de relevancia las presiones económicas o sociales que tengan los contratantes. A esto hay que añadir que durante el tiempo que dura la prestación del servicio el trabajador está obligado a obedecer bajo la dependencia organizativa del empresario, cumpliendo con diligencia y buena fe las obligaciones concretas de su puesto de trabajo²⁴, de donde se sigue la dependencia tanto económica como organizativa del trabajador. Todo lo cual cuestiona seriamente la concepción del trabajo, no ya como una mercancía, sino como algo libre.

Obviamente esta tesis no es nueva. Hyman defendió que las relaciones industriales no sólo hay que analizarlas como un estudio de las instituciones que reglamentan el trabajo, sino, sobre todo, como los procesos de control sobre las relaciones de trabajo²⁵, y Burawoy llega también a las mismas conclusiones:

²²- Polanyi, Karl: *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*. Ed. La piqueta. Madrid, 1989, p. 121-134. "Del mercado de trabajo a las condiciones de trabajo. Perspectivas y análisis", en Prieto, Carlos (coord.): *Los trabajadores y sus condiciones de trabajo*. Ediciones HOAC. Madrid, 1994, p. 11-49.

²³- Hyman, Richard: *Relaciones industriales. Una introducción marxista*. Ed. H. Blume, Madrid 1981, p. 34.

²⁴- Art. 1.1; 5.c; 5.c; y 20.1 del Estatuto de los Trabajadores.

²⁵- Hyman, Richard: op. cit: p. 35-36.

"En mi análisis de los aspectos políticos del taller se atribuye una importancia decisiva a las reglas, si bien sus consecuencias deben interpretarse desde el punto de vista de la dominación y no del de la eficacia²⁶."

Resumiendo lo hasta ahora dicho tenemos la racionalidad económica como la hegemónica en la sociedad capitalista; la empresa como institución principal de aplicación de dicha racionalidad, generadora de beneficio y riqueza para el país y como lugar, no sólo de trabajo sino de relaciones sociales; el estudio del trabajo como uno de los elementos fundamentales para determinar la aplicación de la racionalidad económica y el origen de su eficiencia; y por último, el estudio de las relaciones de poder dentro de los procesos productivos para determinar, tanto el origen de la eficiencia económica como el estudio de las relaciones sociales en su conjunto.

Como he señalado, la empresa no es sólo un entramado técnico donde se administra un capital con el que se obtienen los medios para fabricar mercancías destinadas a su venta en el mercado; es también una organización social que se estructura en torno a la organización del trabajo. Por ello, aunque el objetivo último de la empresa sea la obtención del beneficio económico la dirección empresarial incluye a la vez la gestión de los recursos financieros, técnicos y humanos. Los tres elementos están interrelacionados entre sí y no son independientes del contexto económico, social, político y cultural en el que está imbricada la empresa. El presente estudio se centra en el aspecto social de la empresa, es decir, el trabajo como factor económico y la estructura de su sociedad interna. La organización de la empresa estudiada responde al modelo clásico taylorista-fordista dentro de la especificidad concreta del contexto económico español. Sus características principales son: organización del trabajo basada en la separación de la concepción y la ejecución; el estudio de tiempos y movimientos, que permite dividir el trabajo a sus elementos más sencillos y realizar las máximas tareas en el mínimo tiempo posible; división de las categorías profesionales con definiciones rígidas de las funciones; creación de mercados internos de trabajo; productos fabricados en serie y destinados a un

²⁶- Burawoy, M.: *El consentimiento en la producción*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1989, p 24.

consumo de masas; mercados estables o en expansión; mano de obra nueva y descalificada, reclutada de la emigración; estrategias patronales de gestión de la mano de obra basadas en la búsqueda de consentimiento y lealtad (paternalismo); salario alto por encima del coste de vida, pero a cambio de correlativos aumentos de la productividad, con el objeto de estabilizar la mano de obra y disolver la "holganza obrera"; estructuras empresariales integradas con casi ausencia de subcontratación, es decir, dentro de ellas se realizaban todos los procesos de fabricación del producto, desde su inicio hasta prácticamente su salida al mercado; y pacto social explícito de tipo keynesiano.

En el caso español, durante el franquismo, no se estructuró un sistema público de bienestar equiparable a los países del entorno europeo, el sistema fiscal tenía escasa capacidad recaudatoria y era antirredistributivo, y el entramado jurídico-institucional sirvió como instrumento para controlar la mano de obra dentro y fuera de los centros de trabajo y coadyuvó a la introducción de organización científica del trabajo²⁷.

Según Piore y Sabel²⁸ este modelo de organización empresarial está agotado y es la causa de las recesiones económicas, por lo que es necesario un cambio sustancial en las estrategias organizativas de las empresas. El modelo que vendría a sustituir al taylorismo y al fordismo sería la especialización flexible, estrategia consistente en la adaptación a los incessantes cambios en lugar del intento de controlarlos. Esto implica una maquinaria polivalente, trabajadores cualificados y la creación de una comunidad industrial que favorezca la innovación con el resurgimiento de formas artesanales de producción. El modelo organizativo proviene de Japón, que con sus estrategias de "justo a tiempo", "calidad total" o la producción de pequeñas series de productos pero diferenciados, las empresas han invadido los mercados con productos mucho más competitivos que los occidentales²⁹.

Algunas de las características de organización fordista han cambiado o han dejado de aplicarse, como por ejemplo las estrategias paternalistas o la estructura empresarial

²⁷- Babiano Mora, José: "Las peculiaridades del fordismo español". En *Cuadernos de relaciones laborales*, nº 3, 1993, pp. 77-94.

²⁸- Piore, M. y Sabel, Ch.: *La segunda ruptura industrial*. Ed. Alianza Universidad. Madrid, 1990.

²⁹- Ver por ejemplo Coriat, Benjamin: *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Ed. Siglo XXI. Madrid, 1993.

integrada; no obstante el modelo sigue perviviendo y se puede seguir hablando de fordismo aunque es necesaria una redefinición del concepto³⁰.

Para averiguar si el modelo fordista está en declive o sólo se está transformado necesitaremos investigar si, de hecho, se siguen estrategias distintas y qué consecuencias tienen esas estrategias para la rentabilidad y para la organización del trabajo.

Por otro lado, a pesar de su negación, el discurso capitalista no está ausente de ideología³¹ y tiene unos determinados valores, políticos y morales, a través de los cuales se estructuran las relaciones sociales. Estos valores también forman parte de las estrategias empresariales:

"El fordismo es algo más que una determinada forma de organizar el trabajo, es también un modelo global de estructurar las relaciones entre capital y trabajo³²."

El fordismo pretende una determinada sociedad. Dentro del proceso productivo los modelos de inspiración para la organización interna de la empresa son el militar y el familiar. Estos modelos han evolucionado con el paso del tiempo en consonancia con los cambios de la sociedad y en la actualidad ya no se puede hablar de una organización basada en los valores de la familia tradicional católica con la pretensión de que la empresa sea una "prolongación de la familia". Las relaciones se han individualizado y la empresa ya no tiene como horizonte la reproducción del trabajador, sino simplemente un intercambio de trabajo por salario ajustado a derecho. La inspiración militar permanece, pero entendida ahora no como obediencia jerárquica a los superiores sino como estructura jerárquica según las funciones de cada uno con criterios de eficacia económica, no como criterios de obediencia y orden. No obstante hay que señalar que aunque estos modelos de inspiración están en franca decadencia todavía se pueden encontrar flecos de aquellos

³⁰- Veasé Castillo, Juán José: "¿De qué postfordismo me hablas? Más sobre la reorganización productiva y organización del trabajo". En *Sociología del trabajo*, nº 21, primavera 1994, pp. 49-78.

³¹- Es la idea clásica surgida en los años 50 por Daniel Bell y Seymour Martin Lipset y retomada por Fukuyama sobre el fin de las ideologías. Para una exposición de estas teorías y del desarrollo de la ideología liberal a lo largo del siglo XX ver Oliet Palá, Alberto: "Neoconservadurismo", en Vallespín, Fernando (comp.): *Historia de la teoría política*. Vol. 5. Alianza Editorial. Madrid 1993, p. 397-489.

³²- Babiano Mora, José: *Capitanes y Padres*. 1997, en preparación. Esta idea también la desarrolla Gramci en su texto "Americanismo fordismo", en *El concepto de cultura: textos fundamentales*. Ed. Anagrama, Madrid, 1975. p. 185-211.

comportamientos que tuvieron su céñit durante los años sesenta y setenta, especialmente del modelo militar. Se trata entonces de analizar cómo ha sido esa evolución y su tendencia.

Aunque la realización del trabajo no ha sido la misma desde que se inauguró la planta estudiada en 1964 hasta el momento presente (no se trabaja de la misma manera en 1964 que en 1996), en esencia la organización del trabajo es la aplicación de los métodos tayloristas; y la política de gestión de la mano de obra en esencia son la aplicación de los métodos fordistas, basados en el intento de integrar al trabajador en las estrategias de la empresa y unificar intereses entre trabajadores y empresarios.

Si seguimos la exposición que Braverman hace del taylorismo³³, lo observado en esta fábrica responde casi a la perfección a los 3 principios fundamentales en los que se basan los métodos de Taylor: 1º *disociación del proceso de trabajo de la pericia de los obreros* (es decir, el trabajo no debe depender de las capacidades de los obreros sino enteramente de las prácticas de la gerencia); 2º *separación de la concepción y la ejecución del trabajo*; y 3º *uso del monopolio del conocimiento para controlar cada paso del proceso de trabajo y su modo de ejecución*. Por lo tanto lo observado en la fábrica confirma la tesis de Braverman sobre la descalificación del trabajo que consiste en: reducir cada tarea a sus componentes más simples; recortar la discrecionalidad y la autonomía de los trabajadores; convertir las actividades en actos rutinarios; y crecimiento de un elenco de trabajadores al servicio de los patronos (ingenieros, científicos, jefes de personal, psicólogos industriales) dedicados a enterarse en qué consiste el trabajo de los operarios, cuáles son las mejores maneras de apropiarse de sus conocimientos y reducir las posibilidades de que éstos puedan conservarlos. Todo ello implica que la estructura y las estrategias de beneficio económico de las grandes empresas están ligadas íntegramente a las estrategias de control y explotación aplicadas en el centro de trabajo³⁴, a pesar de que, de hecho, la búsqueda de eficiencia económica no se lleva a cabo solamente a través de estrategias de coerción directa o indirecta, sino que también incluye estrategias de

³³- Braverman, H. op, cit. p. 106-150.

³⁴- Smith, Vicki: "El legado de Braverman. La tradición del proceso de trabajo veinte años más tarde", en *Sociología del Trabajo*, nº 26, pag. 3-28.

motivación y la política de gestión de los gerentes se puede ver influida e incluso modificada por las circunstancias del contexto o por la ideología.

No obstante, la observación participante realizada junto con el estudio de la documentación y las estrategias llevadas a cabo tanto por la dirección de la empresa como por los trabajadores, me obliga a separarme parcialmente de la tesis de la descualificación o, al menos, corregirla y compararla con otras teorías, más en concreto con la teoría de la autonomía en el trabajo de Gilbert de Terssac³⁵. Los trabajadores pueden estar dominados por un determinismo tecnológico que inexorablemente condiciona su comportamiento, pero no hay que olvidar que ante determinadas estrategias patronales también pueden responder -de hecho reaccionan- y a la vez esta reacción de los trabajadores hace que los patronos modifiquen sus estrategias, y la política interna de la empresa sea un continuo fluir de adaptación de acción y reacción.

Concretando un poco más, tras lo observado en el tiempo que yo estuve trabajando, se confirma y a la vez se invalida la tesis de Braverman: por una parte se confirma primero por la separación evidente entre concepción y ejecución y, sobre todo, porque el fenómeno más importante, lo que estaba siempre presente a lo largo de la jornada laboral era la lucha constante por el control del proceso productivo a través de su conocimiento exhaustivo, por lo que para evitar que el trabajador controle su fuerza de trabajo, la gerencia utiliza determinadas estrategias (fundamentalmente los estudios de métodos y de tiempos) para sustraer el conocimiento de los trabajadores y, por medio de ello, devolver ese conocimiento en forma de normas y organizar la producción para que los operarios sólo tengan que realizar unas determinadas tareas y no otras. Pero por otra parte se invalida la teoría, porque lo que aporta el operario en saber práctico es determinante para la mejora de la calidad y cantidad de la producción, lo cual repercute en la reducción de costes y favorece la eficiencia económica. Esto quiere decir que se ha de favorecer una cierta autonomía a los trabajadores y por ello no están del todo "atados" a la estructura de la organización científica del trabajo. En palabras de Vicki Smith, la descualificación puede servir, pero no siempre sirve a los intereses de los empresarios. Lo observado en la fábrica es que el control del proceso productivo no está del todo en manos

³⁵- Terssac, Gilbert de: *Autonomía en el trabajo*. Ed. Ministerio de trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1995.

de la gerencia, lo cual invalida parcialmente la tesis de Braverman. Se puede afirmar sin ambages que en esta empresa sin el conocimiento de los trabajadores, sin su aportación continua, se hubiera arruinado desde hacía mucho tiempo.

Es cierto que la dirección impone unas determinadas reglas de trabajo a los operarios que éstos deben realizar; pero también es cierto que la eficacia de una organización no puede ser alcanzada sólo desde la prescripción de unas reglas formales. Es más, es prácticamente imposible formalizar todas las operaciones que se han de realizar, por ello la gerencia necesita que los operarios reelaboren las reglas formales impuestas para garantizar la continuidad de la producción. Esto implica, en palabras de Gilbert de Terssac, que las reglas formales

"no constituirán más un dispositivo de imposiciones fijado de una vez por todas, o un conjunto de instrucciones que deban ser aplicadas en cualquier situación por parte de los ejecutantes, sino más bien un conjunto de obligaciones rediscutidas sin cesar por los ejecutantes, o lo que es lo mismo, un objeto de negociación³⁶".

Una de las críticas a la tesis de Braverman es que minimizó la influencia de las luchas obreras. Estas luchas condicionan y hacen modificar las estrategias de gestión de la organización del trabajo por parte de las empresas. Por otro lado, el modo de producción capitalista no consiste solo en el conflicto entre capital y trabajo, sino también en la producción de mercancías destinadas a su venta en el mercado y a la competencia entre capitales³⁷. Sin embargo, la organización taylorista del trabajo es perfectamente coherente con la racionalidad económica y la reducción de costes expuesta en el primer párrafo de esta introducción. Por lo tanto, lo que sigue perdurando de la tesis de Braverman es el interés constante por parte de la dirección de apropiarse del conocimiento de los trabajadores y la utilización de diversas estrategias para conseguir de éstos su consentimiento y su lealtad; es decir, entra dentro de la lógica de la racionalidad

³⁶- Terssac, Gilbert: *Autonomía en el trabajo*, Pag. 40.

³⁷- Para una crítica a las tesis de Braverman véase Kelly, John: "Prácticas empresariales de reestructuración del trabajo: proceso de trabajo, mercado de trabajo y salidas comerciales", en Castillo, Juan José (comp.): *Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo*, ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1991.

económica la aplicación de estrategias disciplinarias para alcanzar la eficiencia deseada y la mejor estrategia es poseer el conocimiento del proceso productivo.

Siguiendo a Gaudemar³⁸, en el centro de trabajo existen dos tipos de disciplina: a) disciplina técnica, considerada como condición necesaria para realizar la producción; y b) disciplina opresiva, considerada como pura relación de subordinación sin incidencia directa sobre la productividad del trabajo. Todos los implicados -directivos, ingenieros, sindicalistas, trabajadores, sociólogos...- consideran necesaria la primera para la realización de los objetivos productivos y rechazable la segunda; en cambio lo observado en la fábrica es que esta segunda disciplina ha sido la condición de posibilidad de la primera. La disciplina en el interior de la empresa ha tenido prácticamente la misma evolución que en la sociedad española en los últimos años. De un despotismo o un autoritarismo arbitrario se ha pasado a un control técnico, burocrático y administrativo, siendo ésta la tendencia más acentuada en los últimos años. El obrero ha interiorizado las obligaciones productivas y ya no obedece a su jefe por temor a la sanción sino que obedece al proceso técnico (científico) que las condiciones tecnológicas le impone.

No obstante, a pesar de esta determinación de la tecnología el conflicto por excelencia sigue siendo el control por el conocimiento del proceso productivo. En concreto en esta empresa los que conciben el trabajo no tienen todas las claves para realizar una organización del todo eficaz, necesitan del saber del operario; y los que ejecutan el trabajo no tienen la posibilidad de organizarlo ni de decidir. Lo que está en juego, la clave del asunto, es cómo se produce esa negociación de las reglas de trabajo.

Toda organización del trabajo está planteada con vistas a alcanzar unos objetivos: la fabricación de un producto con unas características específicas. Esto significa que los medios están condicionados por los fines. Este hecho determina los comportamientos y para lograr los objetivos se tienen que ajustar a unas normas de producción, a una política interna, de tal manera, que los comportamientos colectivos tienen unas manifestaciones comunes que se desarrollan independientemente de sus manifestaciones individuales y aquellos son más relevantes que éstas para alcanzar los objetivos de producción. Esta determinación de los comportamientos está reforzada por la utilización de medios técnicos

³⁸- Gaudemar, Jean-Paul de: *El orden y la producción*. Pp. 42-43.

en el proceso productivo. Sin embargo, cabe la posibilidad de que la idea de actuación que elaboraron los que concibieron la organización, no coincida con los comportamientos reales llevados a cabo por los ejecutantes y para llegar a los resultados programados, haya que desviarse de las normas implantadas por los organizadores. Es decir, que sea la estructura misma de la organización del trabajo la que produzca la desviación de los comportamientos. Esto implica, por un lado, que los planificadores de la organización no pueden prescribir todas las tareas a realizar y, por ende, todos los comportamientos. Y, por otro, la existencia de una racionalidad distinta a la que concibe la organización del trabajo que no tiene que ser necesariamente antagónica a la primera, ya que comparte con ella la consecución de los objetivos, pero puede diferir en los medios llevados a cabo para conseguirlos.

Los motivos por los que hay desvío en los comportamientos planificados son tres: a) distinta concepción del tiempo entre organizadores y ejecutantes; b) problemas de salud; c) el conocimiento. Los tres tienen el mismo nivel de importancia y sólo según el contexto de trabajo puede tener uno mayor relevancia sobre los otros, pero todos están imbricados en la racionalidad de los trabajadores.

Sin menoscabo de que en la relación laboral no sólo intervienen factores económicos, esos tres motivos tienen una incidencia directa en los aspectos económicos y organizativos. El tiempo es el elemento central sobre el que se regula la relación laboral, la compra-venta de fuerza de trabajo y la negociación del rendimiento, por lo tanto adquiere distinto valor según sea quién la compre o venda³⁹. Por otro lado, la organización del proceso productivo tiene unas consecuencias en la salud de los trabajadores, por lo que en caso de que se vea afectada éstos reaccionarán con diversas prácticas para protegerse (huelga, absentismo, frenado en el ritmo de trabajo, etcétera), con la posibilidad de reducción del rendimiento en el trabajo; ello implica que para mantener niveles aceptables del rendimiento, la dirección de la empresa se verá obligada a modificar las condiciones de trabajo, con el consiguiente gasto económico⁴⁰. Y, por último, a mayor conocimiento del

³⁹- Sobre el tiempo de trabajo como valor y la magnitud variable de la jornada de trabajo ver Marx, Karl: *El Capital*, libro I, ed. Siglo XXI, Madrid 1978, pp. 277-365; y también E.P. Thompson: "Tiempo, disciplina y capitalismo", en *Tradición, revuelta y conciencia de clase*, ed. Crítica, Barcelona 1989, pp. 239-293.

⁴⁰- Castillo, Juán José y Prieto, Carlos: *Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo*, ed. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid, 1990, pp. 74-95.

proceso productivo más posibilidades hay de mejora del producto, lo cual repercute en la organización del trabajo, en la competitividad y en los resultados económicos posteriores⁴¹.

Debido al carácter colectivo de los comportamientos, esos tres aspectos se pueden estructurar o canalizar de manera colectiva para elaborar un planteamiento con el que intentar influir en las decisiones de la dirección. Esta elaboración corre a cargo de las organizaciones obreras, los sindicatos⁴². El tiempo de trabajo se puede valorar al alza y aumentar el salario; la salud se puede considerar tan importante como el salario y mejorar las condiciones de trabajo; y el conocimiento, al ser constantemente ampliado y desarrollado, puede adquirir un valor dentro del proceso productivo con el que ajustar de manera más fiel el conocimiento necesario aplicado en el puesto de trabajo a la categoría profesional. No obstante, también cabe la posibilidad de que la interpretación de cómo sea la elaboración de dichos planteamientos, sea distinta o incluso contraria a la postura sindical, interviniendo en este antagonismo no sólo una interpretación distinta sino también elementos ideológicos y posiciones de poder, de los cuales también participa la propuesta sindical. Estas posturas contrarias pueden ser tanto individuales como colectivas.

Nos encontramos por tanto en el centro de trabajo con la existencia de dos racionalidades que interpretan de manera distinta el tiempo de trabajo, la salud y el conocimiento: los organizadores del trabajo por una parte y los ejecutantes por otra. Pero, a la vez, dentro del colectivo de los ejecutantes también se puede dar el caso de interpretaciones distintas de esos tres elementos, produciendo con ello un conflicto horizontal que se añade al conflicto anterior entre pensadores y ejecutantes. Por consiguiente, a pesar de que las condiciones de trabajo y el antagonismo estructurado⁴³ entre capital y trabajo sean las mismas para todo el colectivo de los trabajadores, la racionalidad obrera no es homogénea:

⁴¹-. Espina, Álvaro: *Recursos humanos y política industrial*, ed. Fundesco, Madrid, 1992, pp. 153-172.

⁴²-. La definición de sindicato está tomada de Hyman, R. op. cit, p. 26: "un sindicato es en muchos aspectos una forma de organización muy peculiar. Su tarea más importante no supone la producción de bienes o servicios identificables, sino más bien intentar influir en decisiones de otros: empresarios y legisladores, por ejemplo".

⁴³-. Término tomado de P.K. Edwards: *El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*, ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1990.

"las personas se identifican normalmente en primer lugar y principalmente como miembros de un grupo profesional específico, empleados de una empresa determinada o trabajadores en cierta industria -más que en términos de clase-. De ello se sigue que su interés predominante tiende a estar enmarcado en la limitada área de intereses y fidelidades que les resultan más próximos; y por ello en muchas situaciones pueden ser más conscientes de los intereses que les separan de otros grupos de trabajadores que de los que les unen. Debe añadirse además que estas inhibiciones de la conciencia de clase en las relaciones industriales cotidianas no surgen de una manera meramente espontánea, sino que son fomentadas por toda una gran serie de poderosas presiones ideológicas⁴⁴".

La hipótesis de Gilbert de Terssac es que

"para hacer funcionar el taller, existen varios tipos de reglas que cohabitan y se complementan (las reglas escritas y las no escritas); son elaboradas en común a partir de modalidades variables que le confieren un estatuto particular. En definitiva, la posibilidad de regulación, de creación de reglas, constituye el principal interés de los nuevos modelos organizativos⁴⁵".

Terssac define la autonomía en el trabajo como tener la posibilidad de decidir qué opción tomar según la dificultad de la realización de la tarea para garantizar la producción, por ello la organización del trabajo determinista (el taylorismo) no sirve para generar la eficiencia productiva. Como consecuencia los nuevos modelos de organización del trabajo consideran necesaria la autonomía de los trabajadores y la aportación de su conocimiento para la mejora de los procesos⁴⁶.

Mi hipótesis es que las reglas en el taller efectivamente constituyen un objeto de negociación. No obstante, a diferencia de Terssac y siguiendo a Braverman, no son elaboradas en común sino a través de una lucha constante, un juego de poder por detentar el monopolio del conocimiento. La teoría de la regulación conjunta que defiende Terssac parte de una armonía subyacente y da por hecho justo aquello que tiene que explicar: cómo se produce la elaboración de las reglas. La autonomía en el trabajo, aunque

⁴⁴- Hyman, R. op. cit. p.55.

⁴⁵- Gilbert de Terssac: *Autonomía en el trabajo*, Pag. 41.

⁴⁶- Ver Galgano, Alberto: *Calidad total*. Ediciones Díaz Santos, S.A. Madrid, 1993.

efectivamente sea necesaria para garantizar la producción, no es algo dado por parte de los gerentes a los ejecutantes, como sugiere Terssac, sino que es un factor que está opuesto a los intereses de la dirección, pero que la dirección utiliza e incluye en su política interna del taller para gestionar la fuerza de trabajo y conseguir la eficacia económica generando, a través del juego de ambos tipos de reglas, el consentimiento de los trabajadores⁴⁷. Tener autonomía en el trabajo es poseer conocimiento del proceso productivo por encima de los demás -superiores jerárquicos e iguales- para tener la posibilidad de controlar el ritmo y el tiempo de trabajo a lo largo de toda la jornada; perder ese conocimiento es perder autonomía. El conocimiento del proceso productivo se convierte en un valor de cambio dentro de la estructura jerárquica de la empresa y este valor de cambio tiene un valor estratégico por encima de su valor de uso dentro de los objetivos de eficiencia económica.

Resumiendo todo, la razón de ser de una empresa es alcanzar unos objetivos económicos determinados que producen riqueza y bienestar social. Para conseguirlo emplea fundamentalmente tres medios que están estrechamente unidos entre sí:

- a) administración del capital y utilización de los conocimientos científicos y técnicos para conseguir cada vez un mejor producto;
- b) una organización del trabajo que permita fabricar el producto al mínimo coste;
- c) un estudio del mercado para saber las necesidades de los clientes y atender de la mejor manera posible la demanda del producto.

El presente trabajo se centrará, por tanto, en el análisis de la forma en que se organiza el trabajo para alcanzar los objetivos económicos y el conflicto que surge debido a la distinta concepción del tiempo, la salud y el conocimiento que tienen las dos rationalidades que confluyen en el proceso productivo: la económica capitalista y otra, que no necesariamente ha de ser contraria a la hegemónica, pero no es del todo idéntica. El estudio se realiza desde el contexto que ofrece el paradigma productivo fordista y desde la teoría de la descalificación de Braverman contrapuesta a la teoría de la autonomía en el trabajo de Gilbert de Terssac. La organización en el centro de trabajo estudiado se basa en el intento de detentar el monopolio del conocimiento del proceso productivo por parte de

⁴⁷- Ese mismo juego lo descubrió Burawoy en el estudio que realizó en una empresa en Estados Unidos y es lo que explica la política interna del taller. Burawoy, M.: op. cit.

la gerencia, la utilización de una tecnología que simplifique el trabajo del operario, una política social interna destinada a generar lealtad y consentimiento de la mano de obra y, por último, la utilización del discurso ideológico elaborado a partir de la visión del mundo y los valores que desarrolla la racionalidad económica con vistas a unificar intereses entre trabajadores y empresarios.

En definitiva, dentro de la empresa son tres los modos por los que se rige la política de gestión de recursos humanos para alcanzar el objetivo económico calculado: a) un sistema organizativo en el trabajo basado en la medición del tiempo que controle y gestione las normas efectivas que se generan en el taller; b) un sistema interno jurídico de sanciones que regule de manera positiva los comportamientos; y c) una política de motivación no directamente coercitiva que produzca consentimiento por parte de los trabajadores.

Este será el hilo conductor del presente estudio.

III- CONTEXTO HISTÓRICO

3.1- INTRODUCCIÓN AL CONTEXTO ECONÓMICO¹

El período comprendido entre 1939 y 1959, como es bien sabido, se le conoce en la reciente historia económica de España como la autarquía. Este período se caracterizó por una férrea intervención del estado en la economía: aranceles aduaneros para proteger a la industria nacional, rigidez en las relaciones labores con ausencia total de independencia entre trabajadores y empresarios, política de autoabastecimiento agrario, en especial del trigo y una fuerte represión política. Las consecuencias de esta política intervencionista fueron, entre otras, una disminución en el nivel de vida y una caída en la renta que hasta 1954 no recuperó el nivel de 1935. Las causas de esta crisis no solo hay que buscarlas en los desastres producidos por la Guerra Civil, ni por la Segunda Guerra Mundial, o por las malas cosechas que hubo en los primeros años de la postguerra, sino también en factores internos. Por ejemplo, la obligación de entregar la cosecha de trigo al Servicio Nacional del Trigo para su posterior redistribución produjo la ocultación de la producción por parte de los agricultores. El trigo oculto se vendía después a precios más altos en el mercado negro, conocido como estraperlo, con lo cual la población permanecía desabastecida.

¹- Sin restar importancia al contexto económico en el que se desarrollan las relaciones laborales y las estrategias empresariales, el objeto principal de la investigación no es la historia económica, por eso en el presente capítulo, aún a costa de simplificar en exceso, sólo hago un breve resumen de lo que otros historiadores de la economía ya han realizado: Tortella, Gabriel: *El desarrollo de la España contemporánea. Historia económica de los siglos XIX y XX*. Ed. Alianza Universidad Textos. Madrid, 1994. Tuñón de Lara, Manuel (comp.) *Historia de España. Vol X. España bajo la dictadura franquista*. Ed. Labor. Barcelona, 1980. VVAA: *Capitalismo español: de la autarquía a la estabilización (1939-1959)*. Ed. Edicusa. Madrid, 1973. Tamames, Ramón: *La estructura económica de España*. Ed. Alianza. Madrid, 1982. Albarracín, Jesús: *La onda larga del capitalismo español*. Ed. Colegio de economistas. Madrid, 1987.

En el sector industrial, los niveles de industrialización por habitante alcanzados en 1930 no se volvieron a lograr hasta 1952. La estructura industrial había salido prácticamente intacta de la Guerra Civil, por lo que se hubiera podido favorecer las exportaciones; en cambio se mantuvo un tipo de cambio sobrevaluado. Por otro lado, se dificultó la importación de materias primas y de equipamiento, con lo cual, por razones ideológicas, se favoreció poco la producción industrial, a pesar de que las primeras leyes promulgadas tras la finalización de la contienda pretendían proteger a la industria nacional estableciendo un límite máximo de aportación de capital extranjero del 25% del capital social de la empresa, autorizándose en situaciones excepcionales al 45%. Posteriormente, en 1941, se crea el Instituto Nacional de Industria para promover o participar empresas dignas de apoyo. El I.N.I. se especializó en los sectores de la energía y la siderurgia, prestando también atención a la construcción de material de transporte, la minería, los transportes, la química y las metalúrgicas y mecánicas. No obstante tuvo problemas de falta de competitividad con respecto a la industria internacional por su nivel de costes más elevado. Aparte de esto, se financiaba de los presupuestos del Estado, por lo que aumentaba sistemáticamente el déficit del sector público al ser tabla de salvamento de empresas incapaces de competir en el mercado. Esto significó una traba al desarrollo.

En 1959 se aprobó el llamado Plan de Estabilización, que acababa con las pretensiones autárquicas, liberalizaba la economía y se abría al exterior. La participación industrial en el Producto Interior Bruto pasó del 26% en 1964 al 34% en 1974, con un crecimiento global de la productividad industrial del 100% entre 1964 a 1973. De todos los países de la O.C.D.E. en ese período sólo Japón supera en crecimiento a España. Con la apertura económica España pudo unirse a un período de crecimiento que tenía lugar en la economía mundial. No obstante, este crecimiento no estuvo acompañado de cambios profundos en la estructura económica española, como por ejemplo la reforma fiscal, y se crearon más dispositivos intervencionistas. La economía española se hizo dependiente de los ingresos generados por el turismo. Por otro lado, el auge de la industria atrajo masas de población del campo a las grandes ciudades (Madrid, Barcelona y Bilbao), o la emigración a Europa, lo cual produjo nuevos problemas sociales como la escasez de viviendas o la falta de equipamientos en las ciudades.

Desde mediados de los setenta hasta mediados de los ochenta se produjo una

recesión económica en los países occidentales debido al alza de los precios energéticos y que en España se vio agravada por el cambio político tras la muerte del general Franco. En economía la Transición política estuvo marcada por tres incógnitas: cómo se organizaría el mercado laboral y el papel que desarrollarían las centrales sindicales, las patronales y el Estado; cómo funcionaría el sistema político y el nuevo marco jurídico que se estructuró a partir de la Constitución de 1978; y por último, cómo serían las relaciones exteriores de España, en concreto con la Comunidad Económica Europea y con la O.T.A.N. Tras la victoria del Partido Socialista con una amplia mayoría en octubre de 1982 las tres incógnitas se resolvieron con el asentamiento de la democracia y la plena integración de España en las instituciones políticas y económicas europeas.

En el sector industrial la crisis puso de manifiesto una serie de defectos que acarreaba el intervencionismo franquista, como por ejemplo una tecnología poco avanzada, una baja competitividad debido a la protección arancelaria o un alto grado de monopolio. Se hacía necesario, por tanto, una reconversión industrial, consistente fundamentalmente en el abandono de las actividades no rentables, transferencia de recursos hacia actividades competitivas, fomento de inversiones para la creación de nuevas industrias y reducción de las plantillas con indemnizaciones o jubilaciones anticipadas. Esta política industrial la inició la U.C.D. y fue continuada por el Partido Socialista, que a partir de 1985 y hasta 1990 la inversión y la producción industrial registró un fuerte crecimiento.

3.2- LAS MIGRACIONES INTERIORES

Las características fundamentales de la población española entre 1950 y 1970 fueron el incremento demográfico y la movilidad. En veinte años se pasó de veintiocho a treinta y cuatro millones de habitantes, incremento que estuvo acompañado de un traspaso de la población del campo a las grandes ciudades en busca de empleo, produciendo unos fuertes desequilibrios regionales. A la provincia de Madrid llegaron entre 1940 y 1975 más

de un millón y medio de personas, de los cuales el 70% de los que emigraron en los años sesenta eran menores de treinta años, lo cual rejuveneció notablemente la pirámide de población. En el cuadro 1 se puede observar la evolución de la población durante la segunda mitad del siglo en la provincia de Madrid.

CUADRO 1. Población de hecho en Madrid y pueblos cercanos polarizadores del crecimiento demográfico (en miles)².

Ámbito	1950	1960	1970	1975
Madrid/Provincia	1.926,3	2.606,2	3.792,5	4.293,9
Madrid/Capital	1.618,4	2.259,9	3.146	3.201,2
Alcalá de Henares	19,4	25,1	59,7	101,4
San Fernando de Henares	1,4	4	9,9	12
Coslada	0,8	3,6	13,4	33,6
Torrejón de Ardoz	4	10,7	21,1	42,3
Getafe	12,2	21,8	69,4	116,5
Alcorcón	0,7	3,3	46	112,4
Leganés	5,8	8,5	57,5	136,9
Móstoles	2	2,8	17,8	76,2
Pinto	3,4	5,3	9,7	14,2
Parla	1,2	1,7	10,2	30,7
Fuenlabrada	2	2,8	7,3	18,4
Alcobendas	1,8	4,7	25	50
San Sebastián de los Reyes	1	2,7	15,4	27,5

Los niveles educativos de los emigrantes eran muy bajos. En el decenio de 1960 un 64% de los emigrantes sólo tenían estudios primarios, por lo que debido a su baja cualificación los empleos a los que accedieron eran la construcción o la industria en los varones y el servicio doméstico en las mujeres³. La búsqueda de empleo en las fábricas a principios de los sesenta no resultaba un problema. Sin embargo, las ciudades no estaban preparadas para tal aluvión de personas, por lo que apareció un fenómeno urbanístico

²- Datos tomados de Babiano Mora, José: *Emigrantes, cronómetros y huelgas. Un estudio sobre el trabajo y los trabajadores durante el franquismo* (Madrid, 1951-1977). Ed. Siglo XXI-Fundación 1º de Mayo. Madrid, 1995, pp. 15. Para un estudio estadístico de las migraciones interiores en España durante la década de los sesenta vease: Barbanchón, Alfonso G.: *Las migraciones interiores españolas en 1961-70*. Ed. Instituto de Estudios Económicos, Madrid, 1975.

³- Babiano Mora, J. op. cit. p. 18.

característico durante las décadas de los cincuenta a los setenta: el chabolismo. Durante la década de los sesenta fue cuando más se construyó en Madrid. El 37% de las viviendas existentes en la ciudad en 1975 se habían construido en esos años⁴. Sin embargo tal auge inmobiliario no estuvo acompañado de los debidos equipamientos e infraestructuras.

Obviamente la ciudad de Alcalá de Henares no fue ajena a estos cambios. Según la información oral recogida, los trabajadores llegaban a Alcalá de Henares de sus pueblos de origen, se hospedaban en casa de algún pariente o en alguna pensión y en unas horas podían encontrar empleo. Incluso al cabo de unas semanas, una vez que ya conocían el ambiente de la ciudad y los alrededores, podían elegir entre varias fábricas, según la información que recibieran de otros compañeros de pensión o por investigación propia. El paso siguiente era encontrar una vivienda, ya que la perspectiva era quedarse y traer consigo a su familia. Sin embargo, esto no estuvo ausente de problemas. Por ejemplo, se construían los pisos pero no se asfaltaban las calles, por lo que el escaso nivel de alcantarillado no podía absorber el agua cuando llovía, lo que significaba que muchas zonas estuviesen inundadas de agua y barro durante todo el invierno. Había escasez de escuelas y de atención sanitaria, en 1976 se contabilizaban 2.000 niños sin escuela y se contaba sólo con un médico de guardia para toda la ciudad⁵. Pero el problema fundamental de la ciudad fue el abastecimiento del agua. El río se utilizaba para vaciar los desechos industriales, con el consiguiente problema de higiene. No había depuradora y todos los veranos la ciudad se quedaba sin agua o la que se distribuía a los hogares era insalubre, por lo que la población se tenía que abastecer para el consumo y lavar la ropa en las fuentes y los abrevaderos que se utilizaron años anteriores para el ganado. El problema no se resolvió hasta principios de los años ochenta, tras las primeras elecciones municipales democráticas de 1979, siendo a partir de esas fechas, junto con la estabilización demográfica, cuando la ciudad emprendió una política de equipamiento urbanístico que cubriera las necesidades de los habitantes.

⁴- Castells, Manuel: *Ciudad, democracia y socialismo*. Ed. S.XXI. Madrid 1977, p. 40. Sobre el problema de la vivienda en los años sesenta y setenta ver Babiano Mora, J. op. cit. pp 20-26.

⁵- Castells, Manuel: *La ciudad y las masas*. Ed. Alianza Textos. Madrid, 1986, pp. 339-341.

3.3- HISTORIA DE LA SEDA DE BARCELONA

El día 23 de mayo de 1925 se constituyó la empresa La Seda de Barcelona con un capital social inicial de diez millones de pesetas. Participaba con un 67% el grupo holandés N.V. Hollandsche Kunstzijde Industrie (H.K.I.), que años más tarde entraría a formar parte del grupo Algemene Kunstzijde Unie (A.K.U.). La actividad de la empresa era la fabricación de seda artificial, las denominadas fibras sintéticas. La primera planta se construyó en El Prat de Llobregat y hasta 1928 no se puso en marcha. Con una plantilla de trescientas personas se obtuvo la primera producción de fibra, el rayón, que es un producto elaborado a partir de la celulosa y cuya utilidad sirve para la fabricación de correas, neumáticos, redes, cabos, velas, etcétera.

Desde sus inicios la compañía se convirtió en líder del sector, introduciendo nuevos procedimientos de fabricación y una constante labor de investigación en nuevos productos. Por ejemplo, en 1929 se sustituyeron las grandes madejas de rayón por coronas y se dio a conocer la especialidad de rayón ultramate. Años más tarde se ampliaron las instalaciones y en 1936 llegó a tener una plantilla de cerca de mil trabajadores. Funcionaban cerca de cincuenta máquinas de hilar y tenía una capacidad diaria de producción de unos 4.500 kilogramos. Se introdujo el rayón mateado y la presentación de una parte de la producción en forma de conos, lo cual facilitó mucho su colocación en las filetas e hileras para su posterior urdido.

Finalizada la guerra⁶ comenzó una nueva época en la que se prohibieron y reprimieron las organizaciones obreras, se realizó una política industrial proteccionista y bajo los principios que dimanaban del Fuero del Trabajo se trató de armonizar la identidad de intereses entre capital y trabajo, donde los valores principales eran el deber y la

⁶- No dispongo de datos, pero es muy probable que esta empresa fuera colectivizada por los obreros anarquistas de la C.N.T. durante la guerra civil. En la propia historia que elabora y publica la empresa en su boletín interno se expresa así: "Durante la larga y sangrienta contienda, las instalaciones no han sufrido grandes daños materiales. Gracias a ello y a los esfuerzos de conservación que prodiga el personal, al término de la guerra la factoría no presenta deterioros de suma gravedad. Una vez reemprendidas las actividades laborales, se reanuda el montaje de maquinaria correspondiente a la ampliación de 1936, la cual había quedado en suspenso". Ver: *Actualidad*, nº 218, mayo 1975, p. 8.

subordinación por parte del obrero y la asistencia por parte del empresario⁷. Siguiendo esta política se elaboraron leyes de carácter paternalista, como por ejemplo la Ley de Mutualidades de 1941, por las cuales se permitía a las empresas fundar entidades con carácter asistencial en beneficio de sus empleados. Estas entidades fueron durante mucho tiempo el sustituto de la Seguridad Social. Fruto de ello, en 1941 se aprobó en la Asamblea General Ordinaria establecer una reserva de capital para constituir el "Patrónato para el Retiro del Personal de La Seda de Barcelona, S.A.", institución que fijó la política social de la empresa.

La investigación y el asesoramiento de la multinacional holandesa fue continua y la producción en 1945 superó ya las diez toneladas de rayón, en calidad brillante y mate. En 1947 entra en funcionamiento un nuevo producto, el rayón de alta tenacidad, denominado rayofil, apto para la fabricación de neumáticos. Por otra parte, se iniciaron las primeras obras sociales: se abrió la biblioteca, comenzó a funcionar el servicio de cantina, se fundó el "Grupo Cultural Recreativo", se editó por primera vez el boletín interno de la empresa -*Hoja Familiar*-, se organizaron colonias infantiles de verano para hijos e hijas de los trabajadores y se creó la escuela de aprendices. En 1950 la plantilla alcanzó los dos mil trabajadores.

Paralelamente, en noviembre de 1951 se constituyó en Madrid la empresa Perlofil, S.A., comenzando a funcionar en 1953. La fábrica estaba ubicada en Madrid y se dedicaba a la fabricación de hilo continuo y floca "Dayan" (nylon 6)⁸.

1959 fue un año clave para la economía española de esa época, ya que se aprobó el Plan de Estabilización que acababa con la autarquía y permitía una cierta apertura del Estado. La consecuencia inmediata fue que por orden ministerial de 29 de mayo de 1959 se autorizó una ampliación de capital del 55% (ese año el capital de la empresa era de 100.602.000 y se amplió en 55.890.000, quedando en 156.492.000 pesetas). Tras la autorización se solicitó la extensión de la fabricación de fibras sintéticas poliésteres, ya que el mercado mundial estaba desplazando a las celulósicas, por lo que el rayón no sería

⁷- Para una exposición de las condiciones de trabajo durante las dos primeras décadas tras la guerra ver Molinero i Pere Ysàs, Carme: "Patria, justicia y pan". *Nivell de vida i condicions de treball a Catalunya. 1939-1951*. Edicions de la Magraner, S.A. Barcelona, 1985. Babiano Mora, J.: *Capitanes y padres. La gestión de la mano de obra en España (1938-1958)*. En preparación.

⁸- Información tomada de *Anuario financiero y de Sociedades anónimas de España*. Ed. Sopec S.A. Madrid, 1961-62, p. 1662.

rentable a medio plazo. Este hecho produjo un conflicto con otras empresas de la competencia, entre ellas Perlofil S.A., ya que se necesitaban materias primas que no se producían en España, lo cual era contrario a la ley de protección de la industria de 1939 y en esa fecha el Plan de Estabilización no había sido aprobado todavía. No obstante, la ampliación de maquinaria no fue un obstáculo porque el grupo holandés aportaría la necesaria, junto con las patentes. La materia prima (el tereftalato dimetílico y el glicol etilénico), según el informe que aportó la empresa al Ministerio de Industria, sería elaborada por la empresa refinera de petróleo R.E.P.E.S.A., radicada en Cartagena, por lo que no habría necesidad de importar la materia prima⁹. Concedida la solicitud de ampliación de la producción, en 1960 se comenzó la construcción de una nueva planta, la fábrica Enkalene para la producción de fibra poliéster. Posteriormente se denominó Terlenka, marca internacional que el grupo A.K.U. venía utilizando en toda Europa.

La política social de la empresa tuvo su punto culminante con la construcción e inauguración en 1958 de una colonia de ciento diez viviendas en El Prat de Llobregat, muy cerca de las fábricas, proyectándose después la construcción de otras cincuenta y seis, un economato, ampliación de la escuela de aprendices y creación de una escuela para niños, hijos del personal. Debido a esto, al año siguiente recibió el título de "Empresa Modelo en Seguridad Social".

En 1961 Perlofil S.A. firmó un contrato de asistencia técnica y financiera con el grupo A.K.U. y como consecuencia se elaboró un programa de ampliaciones que culminó con la instalación y acondicionamiento en 1964 de una nueva planta en Alcalá de Henares. La inauguración oficial se realizó al año siguiente, a la que asistió el ministro de industria Gregorio López Bravo y el general Franco. La fábrica se dedicaría a la fabricación de poliamida y adoptó la marca comercial Enkalon para designar el hilo continuo y la fibra cortada de nylon 6. El primer convenio colectivo de esta empresa fue firmado en 1964.

A partir de 1965 comenzó una etapa de expansión y diversificación de la compañía, que bien podría denominarse su edad de oro. Se firmó un acuerdo con Perlofil S.A. por el que se creó la sociedad Iberenka S.A., empresa donde también participaba el grupo A.K.U. Iberenka S.A. asumía la venta y comercialización de los productos

⁹- Todo el proceso de la ampliación de capital, el conflicto con la competencia, el informe y la autorización final puede consultarse en el A.G.A. I.D.D. Ficha 57.124. Caja 6621. Legajo 1190.

fabricados por ambas compañías: rayón textil y de alta tenacidad para usos industriales, fibra de hilo poliéster (Terlenka) y fibra e hilo poliamida (Enkalón). A su vez La Seda participó en la sociedad Fibras Texturadas, S.A. cuya fábrica estaba ubicada en Mollet del Vallés. Se decidió entrar en el campo de las fibras elastoméricas, utilizadas en las prendas elásticas, participando, tras el acuerdo de La Seda de Barcelona con American Cyanimid CO., en la constitución de la nueva sociedad Cyanenka S.A., destinada a la producción de fibras acrílicas; esta fábrica fue puesta en marcha en 1967. Asimismo se firmó en 1965 el primer Convenio Colectivo. A finales de 1966 se puso en marcha la fábrica de Spandex, ubicada en el recinto de la planta de rayón y dedicada a la fibra de hilo elastómero Enkaswing, con propiedades idóneas para la fabricación de tejidos y prendas elásticas. Este hilo también fue comercializado por Iberenka S.A. Se editó también una publicación para los clientes, denominada *Panorama Enka*.

Tras la asamblea general extraordinaria celebrada el 30 de noviembre de 1967 se aprobó la fusión de La Seda de Barcelona con Perlofil. En el momento de producirse la fusión, la plantilla de esta empresa era superior al millar de personas, ascendiendo con ello a más de cuatro mil los trabajadores empleados en el grupo sedero. Perlofil, S.A. en 1968 alcanzó una producción total próxima a las 10.000 toneladas. La escritura notarial no se realizó hasta 1969. Ese año el grupo holandés A.K.U. se fusionó con la Koninklijke Zout-Organon (K.Z.O.), dedicada a la fabricación de productos químicos diversos (ácido sulfúrico, cloro, etc.), productos farmacéuticos, productos comestibles, jabones y cosméticos, productos de limpieza y pinturas. Tenía una filial en España, Organon Ibérica, dedicada a productos farmacéuticos. El resultado fue la creación del grupo A.K.Z.O. una multinacional con fábricas y sociedades en cuarenta países agrupando más de 100.000 trabajadores.

En la fábrica de Alcalá de Henares se decidió concentrar en ella la producción de hilo técnico de poliamida y poliéster, iniciándose la producción de hilo elástico de poliamida Enkalon 13. Se hiló por primera vez Enkalon tintado en masa, es decir, el hilo se elabora con polímero tintado. Estos hilos sirven para fabricar lencería.

Los años setenta fueron años de incertidumbre provocada por la crisis del petróleo de 1973 y el cambio político tras la muerte del general Franco, pero, a la vez la empresa fue capaz de mantenerse a un nivel aceptable de productividad y beneficios fruto de las

inversiones y la expansión de los años anteriores, consolidándose como la primera empresa textil española y con una notable proyección internacional. Durante los primeros años setenta la empresa participó en las reuniones y exposiciones internacionales más representativas del sector, como por ejemplo presentando los productos en la Expo de Japón en 1970 en el pabellón de la Asociación de Textiles o en la celebración de los congresos mundiales de fibras químicas. En 1972 se desmanteló la fábrica de Madrid y los trabajadores fueron empleados en la planta de Alcalá. Esto supuso algunos inconvenientes en la plantilla y en la organización del trabajo. Los trabajos de investigación o la fabricación de nuevos productos prosiguieron y fruto de ello en la planta de Alcalá se comenzó a producir un nuevo producto que hasta el momento era importado en España. Se trataba del akulon, un tipo de plástico técnico de poliamida 6 que se aplica para la fabricación por inyección de elementos de la industria eléctrica, el automóvil, mecánica, construcción, etcétera. Asimismo, se presentó un nuevo hilo especial para productos de lencería que evita la electricidad estática, y una nueva fibra poliéster, que en su mezcla con lana o fibrana se obtienen artículos afranelados que evitan la formación de bolitas en el tejido.

La política de personal durante la primera mitad de los años setenta se basó en una revalorización de las pensiones a cargo del Patronato para el Retiro del Personal y, sobre todo, en incentivar a los trabajadores con premios económicos para que aportaran ideas para mejorar los procedimientos de trabajo o para ahorrar energía convocando concursos de eslóganes. No obstante, la política social de corte paternalista entró en un proceso de decadencia a finales de esa década. Por otro lado, se comenzó a dar importancia a la formación del personal, organizando cursos de cultura general, administración y formación continua para jefes y mandos intermedios. Esta política de formación tuvo una mayor relevancia a partir de la segunda mitad de los años ochenta.

La legalización de los sindicatos produjo un nuevo modelo en las relaciones laborales, saliendo a la luz conflictos que en años anteriores eran mitigados por la situación de ilegalidad. Por ejemplo, los conflictos laborales y las huelgas que se produjeron antes de la legalización eran o silenciados o edulcorados en el boletín interno. A partir de la legalización aumentaron considerablemente las noticias sobre la conflictividad laboral. El punto de inflexión en este nuevo modelo de relaciones laborales

quedó marcado en 1979 con la firma del Primer Convenio Colectivo Interprovincial. Antes de esa fecha la dirección y el Comité de Empresa de cada planta negociaba su propio convenio colectivo; a partir de ese año el convenio abarcó a todos los centros de trabajo de la empresa, nombrando los representantes de los distintos Comités de Empresa un Comité Intercentros encargado de negociar y velar por el cumplimiento de los acuerdos.

Los años ochenta se abrieron con una nueva perspectiva política y económica: la futura entrada de España en la Comunidad Económica Europea. Esta circunstancia hacía replantearse todas las estrategias empresariales para adaptarse a la nueva situación y, debido a esto, los primeros años ochenta estuvieron marcados por tres hechos que condicionaron el desarrollo posterior de la empresa: la acogida la Plan de Reconversión Textil; la posibilidad de cierre de la fábrica de rayón por una fuerte reducción del consumo de ese producto; y una fuerte inversión que incluía modernización tecnológica y un cambio en la materia prima (del DMT sólido -dimetil tereftalato- se pasaría al PTA -ácido tereftálico purificado-). Aparte de la perspectiva de ingreso de España en el Mercado Común, estos hechos fueron acelerados por unas pérdidas importantes durante los ejercicios de 1980 y 81. La consecuencia fue la elaboración de unos planes de reducción de costes que abarcaron todas al áreas de la empresa, desde reducción del personal hasta la venta de parte del patrimonio de la empresa.

La política de reconversión industrial emprendida desde 1978 consistía fundamentalmente, por un lado, en "sanear algunos sectores eliminando los excesos de capacidad y adaptándolos a las nuevas condiciones tecnológicas" y, por otro, "impulsar las ramas de producción con mayor potencial de crecimiento¹⁰". Esta política se desarrolló a través de ayudas fiscales a las empresas que participaran en los Fondos de Promoción de Empleo, con deducción por inversiones realizadas en programas de innovación tecnológica; créditos, subvenciones públicas y préstamos participativos; y por último, un tercer tipo de medidas eran las laborales, con la eliminación del empleo excedente para ajustar las plantillas a las necesidades reales de producción y la movilidad de la mano de

¹⁰- Simón Fernández, Blanca: *Las subvenciones a la industria en España. Una aplicación a la teoría de los grupos de presión*. Ed. Consejo Económico y Social. Madrid, 1997, p. 109.

obra, con contrapartidas sociales: jubilaciones anticipadas o planes de formación¹¹.

Para La Seda significó una subvención de 100 millones de pesetas por las inversiones realizadas entre 1980 y 81; subvención del 15% de las inversiones que se realizaran durante 1982 hasta 1984; subvención del 30% de los gastos anuales habidos durante 1983 y 84 destinados a investigación y desarrollo; posibilidad de obtener un préstamo de hasta 1.270 millones de pesetas con un período de devolución de cinco años y un tipo de interés del 14%; y autorización para reducir la plantilla en 562 personas a lo largo de los seis años del Plan, de las cuales 371 correspondían al trienio 1982-84, mediante ceses naturales, invalidez permanente, jubilaciones normales y anticipadas y ceses voluntarios. Las obligaciones que debía cumplir eran adecuar las capacidades de producción, incluyendo en este concepto la transformación de poliamida textil en poliéster textil; compromiso de adquirir materias primas nacionales; aplicación prioritaria en España de los desarrollos tecnológicos obtenidos en el campo de la investigación; presentación anual de balances y cuentas de resultados; achatarrar una determinada maquinaria y precintar temporalmente otra; y la compañía debía aportar 400 millones de pesetas¹².

Con este programa se produjo el cambio de proceso del DMT al PTA, la conducción de energía Terlenka-Rayón, se potenció la producción de poliéster en la planta de Alcalá, se realizaron otras inversiones menores y se acometieron también por primera vez programas de movilidad funcional.

En abril de 1981 debido a la difícil competencia de la Lycra, se cierra la fábrica Spandex, que producía hilo elastómero. El personal se integró en la fábrica de rayón. No obstante, como se previó unos años antes, ello no significaba que el rayón fuera rentable a largo plazo. En 1979 la fábrica de rayón producía rayón textil y rayón técnico para neumáticos -rayofil-, con unas producciones anuales de 80 y 157 toneladas semanales respectivamente. En 1974 contaba con 1.386 empleados y debido al descenso del consumo en cinco años su plantilla se vio reducida a 947, con jubilaciones anticipadas o traspaso del personal a otras plantas. A principios de la década la situación de crisis se recrudeció y se

¹¹- Simón Fernández, B. op. cit. pp. 97-221.

¹²- "Informe de la Junta Extraordinaria de accionistas", en *Actualidad La Seda*, nº 317, enero-febrero 1981, p. 1-2.

comenzó a hablar de un posible cierre¹³. Debido a dificultades en el suministro de la celulosa por cierre de algunas empresas suministradoras a causa de las pocas posibilidades que ofrecía ese mercado, las ventajas que ofrecía el poliéster y el descenso progresivo del consumo, se limitaron las inversiones en la fábrica de rayón. La situación tuvo su punto álgido en agosto de 1983, que acogiéndose al Plan de Reconversion Textil se solicitó el cierre de la línea de rayón técnico a partir de diciembre de ese año¹⁴. Para el rayón textil se preveía una actividad productiva hasta 1988. Esto implicaba una reducción de 255 personas que fueron empleadas en otras secciones y plantes y se procedió a las medidas de jubilaciones anticipadas.

Por otra parte, previendo los cambios que se producirían años más tarde con el ingreso en el Mercado Común y por la necesidad de asegurar la competitividad, en 1981 la Dirección Técnica de la empresa formó el Grupo de Trabajo PTA. Este grupo sería el encargado de introducir las correspondientes modificaciones tecnológicas en las instalaciones con el objeto de cambiar la materia prima utilizada hasta ese momento - DMT- para fabricar fibra poliéster por el PTA, lo cual suponía una inversión de 800 millones de pesetas¹⁵. Esto suponía un importante ahorro de energía y reducción de costes de producción y fue presentado como una garantía de continuidad de la empresa. La planta de Terlenka fue la primera fábrica del Grupo AKZO que fabricó toda su producción de poliéster con el PTA, que comenzó a funcionar a principios de 1983. Posteriormente se introdujo el sistema en la planta de Alcalá, con lo cual se transformaron parte de sus instalaciones para la producción de poliéster. La introducción de este sistema de producción significó una importante reducción de personal en la parte de la fábrica donde se realizaba todo el proceso.

Para la planta de Alcalá de Henares la acogida al Plan de Reconversion Textil significó una época de importantes inversiones. Esto se materializó en la adquisición de dos nuevas máquinas para hilar a alta velocidad: una bobinadora y un gran urdidor que

¹³- *Actualidad La Seda*, nº 283, noviembre 1979, p. 6-7.

¹⁴- *Actualidad La Seda*, nº 324, enero-febrero 1984, p. 4-5.

¹⁵- En la reunión del 3 de junio de 1980 se aprobó la inversión de 400 millones de pesetas y la creación del Grupo de Trabajo PTA. Esta información viene recogida en el boletín interno de la empresa: *Actualidad La Seda*, nº 293, octubre 1980, p. 4. Seis meses más tarde se informa que la inversión ascendía a 800 millones: *Actualidad La Seda* nº 299, abril 1981, p. 6.

estiraba las bobinas y a la vez urdía el hilo en un mismo proceso. La bobinadora, denominada EU-10, podía hilar a una velocidad de 3.000 a 3.500 metros por minuto. Producía un hilo de alta calidad destinado a la elaboración de lencería y medias¹⁶. Para poner en marcha esta línea productiva se recurrió a la contratación de nuevos trabajadores, hijos de empleados. Aunque en años anteriores se produjeron algunas contrataciones eventuales, en 1984 fue la primera vez desde hacía mucho tiempo que no entraban masivamente nuevos trabajadores, lo cual significó el inicio de un cambio en las relaciones y en las costumbres internas del centro de trabajo. El urdidor comenzó a funcionar en 1987, también con trabajadores de la segunda generación fundamentalmente.

En política de personal, el hecho más destacado durante los años ochenta fue la inclusión en el Convenio Colectivo de 1983 de una capítulo dedicado exclusivamente a la seguridad e higiene. Ello no significó, sin embargo, un cambio sustancial en las condiciones de trabajo. También fue adquiriendo cada vez más importancia la política de formación del personal, especialmente para mandos intermedios y jefes y los programas de calidad.

Por último, la culminación de las inversiones y modernización tecnológica de la empresa tuvo lugar con la instalación de una turbina de gas y la CPU-II (unidad de policondensación continua) en la fábrica de poliéster de Terlenka. Se invirtieron 5.200 millones de pesetas. Esto fue debido a una autorización que algunas inversiones contenidas en el Plan de Reconversión Textil que por falta de tiempo no pudieron llevarse a cabo. La turbina de gas natural cogeneraría vapor y electricidad y tenía una potencia de 10.500 Kw/h. que equivalía al consumo de una ciudad con 80.000 viviendas. Representaba el 10% de todo el consumo industrial de Cataluña y el 4% del consumo nacional. Suponía también un ahorro equivalente a 9.000 toneladas de petróleo¹⁷. Por esta inversión la Conselleria d'Indústria i Energia de la Generalitat de Catalunya otorgó a la empresa el premio Ahorro de Energía en diciembre de 1988¹⁸. La nueva instalación CPU-II consistía en sustituir los tornillos de fusión, con ello se disponía de una capacidad de

¹⁶- *Actualidad La Seda*, nº 325, marzo-abril 1984, p. 1; nº 330, diciembre 1984, p. 8.

¹⁷- *Actualidad La Seda*, nº 361, Mayo-julio 1988, p. 6.

¹⁸- *Actualidad La Seda*, nº 346, enero-febrero 1989, p. 1.

60.000 toneladas de fibra poliéster anuales¹⁹.

Los años noventa significaron la entrada en una gran crisis de la compañía. En 1991 el principal accionista, el grupo holandés AKZO, vendió al simbólico precio de una peseta el 57% del capital de la empresa a un abogado a condición de que el paquete fuese vendido por medio de una oferta pública de adquisición (OPA). El abogado incumplió el contrato, la Comisión Nacional del Mercado de Valores declaró nula tal operación y la empresa dejó de cotizar en Bolsa entrando en una espiral de denuncias judiciales y recursos que duró cinco años para dilucidar quienes eran los propietarios. La empresa estuvo al borde de la quiebra, con unas deudas de 12.000 millones entre préstamos bancarios, deudas con la Seguridad Social, Hacienda y el Fondo de Garantía Salarial y tuvo que vender parte de su patrimonio, como por ejemplo su emblemático edificio ubicado en la Vía Augusta de Barcelona y la absorción de su patronato laboral²⁰. Los centros de trabajo se cerraron temporalmente y los trabajadores fueron al paro de manera rotativa, adquiriendo la empresa una deuda de cerca de 600.000 pesetas con cada trabajador, con una plantilla de más de 2.000 empleados. Esta deuda fue pagada en su totalidad a finales de 1994. Ante el peligro de descapitalización y desaparición las comunidades autónomas de Cataluña y Madrid avalaron a la empresa con 1.500 y 1.000 millones respectivamente. Finalmente se llegó a un acuerdo en el que se traspasó un 24,9% del capital en manos del abogado a una sociedad de nueva creación, Iberseda, cuyos accionistas eran directivos y ex directivos y representantes sindicales; el abogado cedió un 20% de las acciones para su posterior amortización, conservando el 12% del capital y manteniendo los derechos económicos del 24,9% cedido a Iberseda. En 1995 volvió a tener beneficios y un año más tarde de nuevo volvió a cotizar en bolsa. En esos años la empresa hizo una reestructuración de su plantilla con una reducción de trescientos empleados, fundamentalmente con jubilaciones anticipadas e incentivadas y, sobre todo, eliminando puestos de trabajo de mano de obra indirecta. También se produjeron nuevas inversiones que modernizaban la maquinaria y los métodos adaptando la plantilla a las

¹⁹- *Actualidad La Seda*, nº 366, mayo-julio 1989, pp. 1-7.

²⁰- Veasé *El País*, edición de 1 de abril de 1994.

capacidades reales de producción²¹.

En julio de 1997 se firmó el primer Convenio Colectivo del Grupo Seda, que abarcaba a los centros de trabajo Catalana de Polimers, Sociedad Limitada; Poliseda, Sociedad Limitada; La Seda de Barcelona, S.A.; Viscoseda Barcelona, Sociedad Limitada; y U.T.E. Courtaulds España, Seda de Barcelona²².

²¹- Esta información es un resumen de las noticias que fueron apareciendo en la prensa y de los documentos del archivo del Comité de Empresa. Ver, por ejemplo: *El País*, edición de 14 de julio de 1991; 12 de febrero de 1995; y 11 de mayo de 1996. También *El Mundo*, edición de 12 de enero de 1996. Y Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Memoria y Plan de viabilidad para el Proyecto de Ley sobre concesión de aval a la empresa La Seda de Barcelona, S.A. 1993.

²²- Primer Convenio Colectivo Interprovincial de las empresas: "Catalana de Polimers, Sociedad Limitada"; "Poliseda, Sociedad Limitada"; "La Seda de Barcelona, Sociedad Anónima"; "Viscoseda Barcelona, Sociedad Limitada"; y U.T.E. (Courtaulds España, Seda de Barcelona) 1997, 1998 y 1999. B.O.E. núm. 258, martes 28 de octubre de 1997.

IV- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

4.1- INTRODUCCIÓN

Siguiendo la lógica de la racionalidad capitalista, la razón de ser de una empresa es alcanzar el beneficio económico y el principal medio para conseguir ese objetivo es la reducción de costes. Este medio se aplica en todos los ámbitos de la gestión empresarial: obtención de recursos financieros, materias primas, gastos de personal y administrativos, transportes y, por supuesto, a la tecnología y a la organización del trabajo. La utilización de la tecnología depende del conocimiento técnico y/o científico y de las posibilidades financieras que tenga la empresa para invertir en ese aspecto. A su vez la organización del trabajo puede depender en gran parte del tipo de tecnología usada, pero también de la política interna de la empresa. En ambos casos el factor tiempo es el elemento fundamental sobre el que se basa el criterio de reducción de costes:

"El tiempo ocupa un lugar privilegiado en la producción de bienes y servicios, ya que rige la relación entre los productos fabricados y los actores que han contribuido en su producción. La economía de tiempos constituye el principal interés de toda racionalización del proceso de producción; desde este punto de vista, ordena las relaciones entre las herramientas, los hombres y los productos¹".

Esto significa que para reducir costes de producción cuanto más se reduzca el tiempo de fabricación de un producto más rendimiento se obtendrá del trabajo invertido en

¹- Terssac, Gilbert: *Autonomía en el trabajo*. Ed. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1995. p. 49.

su realización, sea humano o técnico, lo cual repercute directamente en la obtención del beneficio económico.

En los procesos productivos industriales la elección de una tecnología concreta no es neutral al proceso de fabricación. Los gerentes de las empresas buscarán aquella que realice las máximas operaciones posibles, elabore el producto con la calidad pretendida, con el mínimo gasto de energía y en el mínimo tiempo posible. La organización del trabajo que se deriva de su utilización tampoco es neutral o azarosa, sin embargo puede no estar en relación directa con la tecnología utilizada; es decir, se puede cambiar de tecnología y mantener los principios organizativos y viceversa, se puede modificar la organización de trabajo sin introducir nueva tecnología². Esto es así porque las máquinas, por muy sofisticadas que sean, siempre necesitan de un operador humano que las manipule y hay procesos productivos que dependen del trabajo humano tanto o más que el que desarrollan las máquinas. Por lo tanto la organización del trabajo no depende completamente de la tecnología usada, depende también de determinados criterios que se sigan para realizar el proceso productivo y estos criterios no son sólo técnicos o económicos, también son políticos, entendiendo en este contexto por "política" la técnica de dirigir un colectivo humano bajo unas normas y cuyo comportamiento esté determinado como elemento principal hacia la consecución de unos fines concretos, que en el caso de la dirección empresarial es realizar la producción. Es por esto que la gestión de la mano de obra es uno de los factores clave para alcanzar el éxito económico³. Al ser la actividad empresarial una actividad orientada a un fin⁴ -el beneficio económico- para un análisis del proceso productivo se trata de saber cómo se organiza a un colectivo humano para orientarlo a ese fin y la respuesta de éste.

El taylorismo se ha convertido durante el siglo XX en el modelo organizativo hegemónico⁵, pero, como indiqué en la introducción, su aplicación estricta no sirve para

²- Ver por ejemplo *Proyecto comett. Cambio tecnológico y organización del trabajo en la industria del automóvil. El caso español*. Ed. Federación Minerometalúrgica de Comisiones Obreras. Madrid, 1994.

³- Espina, Álvaro: *Recursos humanos y política industrial. España ante la Unión Europea*. Ed. Fundesco, Madrid, 1992, pp. 153-172.

⁴- En términos de Weber, interviene una racionalidad con arreglo a fines. *Economía y sociedad*, Ed. Fondo de Cultura Económica, Madrid 1989, p. 51.

⁵- Sobre las dificultades de la introducción y difusión del taylorismo en España, por ejemplo, ver Fernández Gómez, Julio A.: "Prehistoria del Taylorismo en España: la difusión de la organización científica del trabajo en el primer tercio de siglo", en Castillo S.

alcanzar los objetivos deseados; no obstante ello no quiere decir que sus principios básicos hayan dejado de usarse. Por otra parte, la lógica del mercado y la competitividad impone a las empresas una renovación constante, no ya para ir ganando cotas de mercado sino para mantenerla, por lo que se hace necesario un aumento constante de productividad que afecte tanto a la cantidad como a la calidad del producto fabricado. La fragmentación de tareas, el estudio de tiempos y movimientos, la separación de concepción y ejecución y la apropiación del conocimiento de los trabajadores por parte de la dirección, junto con diversas políticas de motivación e integración del trabajador han sido los medios a través de los cuales los gerentes de las industrias durante principios de siglo XX hasta ahora han basado toda su estrategia para racionalizar el tiempo y reducir los costes.

La tesis de Braverman se centra especialmente en este problema:

"Los gerentes de compañías no tienen ni la esperanza ni la ilusión de cambiar esta situación de un solo golpe; más bien se encuentran preocupados por mejorarla, sólo cuando interfiere con el funcionamiento ordenado de sus fábricas, oficinas, almacenes y tiendas. Para la administración de las compañías este es un problema de costos y controles, no de "humanización del trabajo". Exige su atención porque se manifiesta en ausentismo, abandono y niveles de productividad que no compaginan con sus cálculos y esperanzas. Las soluciones que aceptarán son únicamente aquellas que proporcionen mejorías a sus costos del trabajo y a sus posiciones competitivas internamente y en el mercado mundial⁶".

Como es bien sabido, toda la teoría de Braverman gira en torno al análisis de la organización científica del trabajo y en su crítica sobre las consecuencias sociales de degradación del trabajo no hace sino seguir la lógica de acumulación capitalista, en especial en la necesidad del uso de la tecnología como medio para el aumento de la productividad del trabajo. Esto implica la reducción del operario a un instrumento en el proceso productivo y su crítica principal es la afirmación de que con dicha organización el

(coord.): *El trabajo a través de la historia*, ed. Asociación de Historia Social, Secretaría de Formación Confederal de U.G.T. Centro de Estudios Históricos, Madrid 1996. También, en el momento de redactar estas páginas se está realizando un estudio de caso sobre la introducción de la organización científica del trabajo en la industria de altos hornos durante los años 50: Álamo, Manuel del y Reig, Ramiro: "Macosa (Valencia) y Altos Hornos de Vizcaya (Sagunto), 1958-1968. Dos modelos de implantación de la O.C.T.", en *I Jornadas de Historia Económica de las Relaciones Industriales*, Sevilla, 14-15 de Noviembre. Organiza: Área de Historia e Instituciones Económicas.

⁶- Braverman, Harry: *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. Ed. Nuestro Tiempo, México 1987, p. 52.

obrero queda relegado prácticamente a una mera prolongación de la máquina sin posibilidad casi de decisión:

"En la naturaleza de la maquinaria está, y esto es un corolario del desarrollo técnico, que el control sobre la máquina ya no necesita estar depositado en su operador inmediato. (...) La maquinaria ofrece a la administración patronal la oportunidad de hacer por medios enteramente mecánicos lo que previamente había intentado hacer por medios organizacionales o disciplinarios. El hecho de que muchas máquinas puedan ser ritmadas y controladas de acuerdo a decisiones centralizadas y que estos controles puedan estar en las manos de la gerencia, removidos del sitio de producción a la oficina, todas estas posibilidades técnicas son de un interés tan grande para la gerencia como el hecho de que la máquina multiplica la productividad del trabajo⁷".

Ahora bien, a pesar de su sofisticación, la tecnología no elimina al operador humano, aunque de hecho reduce su número; no toda la eficiencia productiva se basa en la determinación uniforme del comportamiento de los trabajadores; y, en contra de la crítica de Braverman, éstos no son unos meros autómatas sometidos a los designios deterministas de la tecnología sin capacidad para aportar algo más que el esfuerzo físico necesario para manipular la máquina, sobre todo en los procesos productivos en los que la calidad de la producción es tan importante o más que la cantidad producida, como es el caso estudiado. Además de esto la mano de obra no es un factor productivo como los demás (tecnología, finanzas, ventas, etc.) debido a su impredecibilidad; la fuerza de trabajo está comenzando a ser considerada más como un "recurso" que como un mero coste de producción⁸. Todo esto implica que dentro del taller no es del todo aplicable la racionalidad económica capitalista de manera estricta, aunque de hecho los criterios económicos para organizar el trabajo y dirigir a los trabajadores sean los más importantes, esto es, los más utilizados y por los que se guían el resto de los criterios de gestión aplicados en el taller.

Según Coriat, hay dos modos de incrementar la productividad en el taller: o con la introducción de innovación tecnológica o con un cambio en la organización del trabajo⁹ y

⁷- Braverman, Harry, op. cit. p. 227-229.

⁸- Veasé Prieto, Carlos: "Las prácticas empresariales de gestión de la fuerza de trabajo", en Prieto, Carlos y Miguélez, Faustino (comps.): *Las relaciones laborales en España*, ed. S. XXI, Madrid 1991, p. 185-210.

⁹- Para un análisis de estos dos conceptos ver Coriat, Benjamin: *El taller y el robot*. Ed. Siglo XXI, Madrid 1992.

de ninguna manera se debe confundir un concepto con otro. En el presente capítulo se va a analizar cómo se han aplicado ambos conceptos. Como base empírica describiré la organización de trabajo de una sección de la fábrica en la que la productividad depende tanto de la tecnología como de la organización. Para este análisis del proceso productivo parte de la premisa de que la sola coerción, aunque de hecho se ejerza, y las condiciones firmadas en el contrato de trabajo no son suficientes para explicar cómo se transforma la fuerza de trabajo en trabajo; que en el taller no sólo se aplican las normas generadas por la dirección sino que también concurren otras normas que modifican o compiten con las primeras hasta generar las reglas de trabajo efectivas. Como instrumento teórico de análisis utilizo la teoría de la autonomía en el trabajo de Gilbert de Terssac cotejada con la observación participante que hace Burawoy. Por lo tanto lo que pretendo analizar es cómo se generan las normas de trabajo y la pregunta que pretendo responder es averiguar si es verdad, en los hechos, que el taylorismo como modelo de organización del trabajo ha dejado de utilizarse, cómo se ha transformado y qué tipo de organización le ha sustituido.

Gilbert de Terssac recoge el planteamiento de Braverman pero le da una solución distinta. Se plantea el problema de qué función le queda al operador humano en un trabajo en el que cada vez está todo más automatizado y analiza la separación de concepción y ejecución preguntándose si esa organización del trabajo permite alcanzar la eficacia productiva pretendida. Reconoce que en la producción hay dos tipos de reglas que se enfrentan: las reglas de control, elaboradas por los que conciben el trabajo para influir sobre el comportamiento de los ejecutantes, y las reglas autónomas utilizadas por éstos para afirmar su autonomía y distanciarse de la influencia de las reglas formales. Define la regla formal como

"el conjunto de disposiciones que delimitan el trabajo que debe realizarse, las competencias para realizarlo, los medios y métodos que deben utilizarse, todo aquello que delimita las instrucciones y las contribuciones de cada uno: son reglas generalmente elaboradas por la jerarquía e impuestas al grupo de ejecución¹⁰".

Pero a pesar de que estos dos mundos viven en confrontación, Terssac no

¹⁰- Terssac, G. op. cit. p. 41.

considera que el grupo de ejecución se encuentre totalmente excluido del universo de las decisiones; que la división del trabajo no consigue determinar por completo el comportamiento de los individuos y la producción no se puede obtener únicamente con el respeto a las reglas formales, ya que éstas no pueden prescribir todas las tareas que se deben realizar y no son siempre eficaces, por lo que ciertas prácticas informales son más eficaces que las reglas formales para obtener la producción. Afirma que los que realizan el trabajo están obligados a desarrollar reglas de ejecución muy diferentes de las prescritas, las reglas no escritas o reglas de ejecución:

"no hay, según creemos, reglas escritas que privan de libertad a los ejecutantes, por un lado, y prácticas desarrolladas fuera de las reglas formales en un contexto de autonomía, por otro, sino una interacción entre las reglas formales que provienen de los responsables y las prácticas que tienen su origen en los ejecutantes. Esta interacción significa, esquemáticamente, que la regla formal exige autonomía para ser utilizada y que las prácticas de los ejecutantes se orientan por obligaciones implícitas al alcance de su autonomía¹¹".

De donde se deduce que la autonomía en el trabajo no es un obstáculo para la eficacia sino su condición de posibilidad:

"En estas condiciones, la autonomía de los ejecutantes adquiere su significado no por el hecho de que los ejecutantes desarrollen prácticas que se distancian de las reglas formales escritas, sino por el hecho de que los ejecutantes desarrollan prácticas en respuesta a obligaciones implícitas de producción: es, por tanto, la relación entre las obligaciones de producción y las prácticas de ejecución lo que merece ser estudiado, y no el que las reglas formales sean esquivadas, considerado como hecho aislado¹²".

Ambos tipos de reglas son complementarias y se mueven bajo la lógica de la eficacia; los superiores aceptan la autonomía de los ejecutantes y a su vez éstos asumen el hecho de la obligación de producir y de solventar las perturbaciones e incertidumbres que se producen en el proceso productivo. Se define la autonomía como:

¹¹- Ibidem, p. 82.

¹²- Ibidem, p. 83.

"No es la capacidad de los ejecutantes para bordear o reemplazar las reglas formales por otro sistema de reglas, sino que la autonomía se adquiere utilizando soluciones de organización que permiten obtener resultados¹³".

Lo cual, en contra de lo afirmado por Braverman, acredita al operador humano como centro de iniciativa:

"La regla no escrita no es una moneda de intercambio con los superiores, sino el medio por el que se constituye un colectivo capaz de elaborar y hacer respetar sus puntos de vista ante los superiores¹⁴".

Y más adelante queda definida como:

"La regla no escrita es un acuerdo sobre una solución organizativa que permite pasar de las instrucciones al resultado: las competencias de cada uno constituyen el medio por el que se elabora una regla no escrita¹⁵".

Pero, ¿qué es lo que relaciona las reglas formales y las reglas no escritas? Según Terssac las competencias de los ejecutantes, que es todo aquello indispensable para realizar el trabajo, tanto los conocimientos como la capacidad de aplicarlos:

"la pertinencia de la solución depende directamente de las competencias puestas en juego; desde mi punto de vista, el dominio de un proceso de trabajo no puede alcanzarse si, por un lado, *los ejecutantes no tienen las competencias* que les permiten realizar el trabajo que está descrito, así como el que no lo está. Este dominio del proceso no está garantizado, por otro lado, si los ejecutantes no aceptan *poner en común* al menos una parte de sus competencias¹⁶".

Dentro de las competencias son las pericias de cada operario ligadas a una

¹³- Ibidem, p. 116.

¹⁴- Ibidem, p. 128.

¹⁵- Ibidem, p. 156.

¹⁶- Ibidem, p. 156.

ejecución particular y elaboradas a partir de la experiencia y la práctica lo que constituye la base para establecer una solución organizativa, y también el elemento indispensable para la formación de reglas. No obstante, en la realización del trabajo aparte del objetivo de alcanzar los resultados previstos confluyen otros objetivos como es la posibilidad para mejorar la capacidad de controlar el proceso:

"la obligación explícita de asegurar la fluidez de la producción viene acompañada, ciertamente, de una búsqueda de autonomía; pero esta obligación implícita es el precedente de una búsqueda de situaciones que permiten a los ejecutantes mejorar sus competencias, que aparecen así como el móvil principal que ordena sus acciones¹⁷".

Esto significa que el conocimiento de las pericias proporciona a los operarios unos conocimientos contextuales que tienen como consecuencia la dependencia cognitiva de los superiores respecto a los subordinados. Por su parte los superiores lo que buscan es controlar esos conocimientos para orientarlos hacia las obligaciones de producción. Pero el temor a la sanción o el respeto a la norma no es motivo suficiente para asegurar el consentimiento de los trabajadores en sus obligaciones de producción¹⁸; la dirección emplea también estrategias que hagan que los trabajadores interioricen los objetivos de la empresa y aplica una política en el interior del taller que permita alcanzar la eficacia productiva deseada. Al ser, por tanto, las competencias de los operarios y la transmisión del conocimiento los elementos fundamentales para alcanzar los resultados y gestionar las perturbaciones e incertidumbres del proceso productivo, esa transmisión se debe al hecho, según Terssac, de la aceptación de la autonomía de los operadores humanos. Lo que explica la existencia de reglas de trabajo efectivas:

"proviene de la combinación entre las prácticas de los mandos y las de los ejecutantes; se trata, por tanto, de una construcción social que no es el resultado de la suma de prácticas individuales, sino de una combinación entre sistemas de reglas diferentes que tienen tres características: a) el *reconocimiento* de la racionalidad del otro, b) una *transacción*, una suerte de acuerdo obtenido a

¹⁷- Ibidem, p. 163.

¹⁸- Un ejemplo de esto lo expone Burawoy, Michael: *El consentimiento en la producción*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1989.

partir de discusiones y concesiones recíprocas, y c) un *compromiso* que obliga a someterse a la solución aceptada al imperativo de encontrar una solución en el interior de un espacio en el que los que definen las reglas formales sitúan balizas¹⁹.

La conclusión a la que llega Terssac es que se abandona los modelos organizativos basados en la teoría de la orden o determinista (taylorismo), que define el comportamiento desde el exterior del sistema al que se ordena a través de, por una parte, las reglas definidas de trabajo y, por otra, una sanción que acompaña la falta de respeto a esas reglas, y es sustituido por una organización basada en la autonomía porque ni la regla formal ni el temor a la sanción son suficientes para determinar el comportamiento de los ejecutantes, y la eficacia no es patrimonio exclusivo de los que conciben el trabajo sino que los ejecutantes inventan soluciones organizativas adecuadas para realizar la producción:

"La creación de reglas está en el origen de la construcción del sistema social efectivo que, combinando las acciones individuales y articulando las prácticas de los grupos, aseguran la eficacia de los sistemas de producción²⁰".

Hasta aquí la exposición de la teoría de la regulación conjunta que defiende Terssac. Estoy de acuerdo con este planteamiento especialmente en el hecho de considerar la regla formal de trabajo no como algo estático sino como una norma que cambia y se redefine según su aplicación real en el proceso productivo y, sobre todo, con la necesidad por parte de la dirección de tolerar la transgresión de la norma para elaborar reglas efectivas de trabajo y alcanzar la eficacia productiva²¹, lo cual supone un límite al control absoluto de la gerencia. Ello implica el reconocimiento de que el operario aporta algo más que la realización del trabajo rutinario y que el proceso de elaboración de normas y su aceptación es lo que constituye un grupo social. La verificación de esta teoría en principio refutaría la teoría de la descualificación de Braverman.

No obstante, en el taller esa relación entre los dos tipos de reglas, el proceso de

¹⁹- Ibidem, p. 192.

²⁰- Ibidem, p. 272.

²¹- A esto mismo lo denominaba Burawoy el juego de "arreglárselas". Burawoy, M. op. cit. p. 71-122.

elaboración de la regla efectiva y su aplicación concreta no es tan armónica como la describe. Es precisamente en esa relación donde se desarrolla la relación de poder: en el vacío que hay entre las reglas formales y los implícitos que los ejecutantes tienen que gestionar debido a la aparición de las perturbaciones que surgen en el proceso productivo. Lo que hay entre ambas son las pericias de los operarios, que son determinantes no sólo para la elaboración de reglas efectivas sino para la calidad del trabajo. El hecho de que los trabajadores elaboren normas de ejecución distintas de las formales no significa que haya más grados de autonomía en el trabajo; hay que decir cómo se desarrollan esas normas, qué consecuencias tienen tanto para la organización y realización del trabajo como para la cultura interna del taller, y cómo son recibidas por parte de la dirección.

La teoría de la regulación conjunta que defiende Terssac explica el final del proceso de la relación y formación entre los distintos tipos de normas que se establecen, o se deberían establecer, en los centros de trabajo, pero no explica el proceso mismo, el cómo se desarrolla esa negociación. Reconoce la existencia de dos rationalidades, cuyas finalidades son convergentes ya que, según él, ambos tipos de reglas se mueven bajo la lógica de la eficacia:

"las reglas de ejecución tienen precisamente como objetivo llenar los "huecos" que aparecen en las instrucciones: los "huecos" no son un déficit de las reglas formales, sino una imposibilidad para los responsables de integrar todos los parámetros en sus esquemas de ejecución formal, y una imposibilidad de prever todo²²".

A mi modo de ver y después de lo observado en el interior de la fábrica, este es precisamente el error de la teoría de la regulación conjunta. No es esa la única función de las reglas no escritas y, en determinados contextos de trabajo, ni siquiera la más importante.

Terssac reconoce que el proceso de creación de reglas efectivas es frágil porque se produce el enfrentamiento de diferentes rationalidades y está sometido a la presión de los actores; también reconoce que las relaciones de trabajo son relaciones de poder, lo que puede dar lugar a desacuerdos y conflictos. Alude al conflicto como posibilidad, pero no

²²- Ibidem, p. 43.

describe cómo es ese conflicto. Lo que subyace a lo largo de toda la relación laboral es una relación asimétrica y es precisamente el conocimiento de ese conflicto y sus consecuencias lo relevante para saber si se ha producido de hecho ese cambio en el modelo organizativo, en el paso de una organización determinista basado en la orden a una organización activa basada en la autonomía y en la transmisión de la información. Se trata de averiguar entonces cómo es esa autonomía y cómo es ese conflicto.

Mi hipótesis es que se generan reglas no escritas o informales para obtener autonomía en el trabajo, sí, pero esta autonomía es en sentido opuesto a los intereses de la dirección a pesar de que efectivamente ambos tipos de reglas tengan como criterio fundamental la búsqueda de la eficacia productiva. El conflicto tiene su fundamento en el uso de dos de los elementos esenciales para la generación del beneficio económico y que están íntimamente relacionados entre sí, a saber: la transmisión del conocimiento y la utilización del tiempo. Estos dos elementos están relacionados a su vez con los dos conceptos principales -citados más arriba- para incrementar la productividad, que son la tecnología y la organización del trabajo. Aplicar una pericia concreta y transmitir ese conocimiento es necesario para alcanzar unos resultados, pero también puede significar -de hecho en la mayoría de los casos es así-, reducir el tiempo de realización de una tarea e incluso mejorar la calidad de la producción. Si ese conocimiento está en manos de la dirección implica que esa pericia se incluye en las instrucciones de la regla formal. La consecuencia inmediata es el aumento de la carga de trabajo en la jornada, por lo que el trabajador tendrá que hacer más tareas en el mismo tiempo. Si ese conocimiento no está en manos de la dirección implica que el trabajador hace uso de él según le interese en un momento dado y el tiempo que "ahorra" lo emplea en otra cosa. Por tanto el conocimiento a través del cual se elaboran los distintos tipos de reglas es uno de los elementos diferenciadores de las dos racionalidades y un valor de cambio con el que los trabajadores pueden administrarse el ritmo productivo, la carga de trabajo y, más adelante se analizará, la promoción profesional a través de los mercados internos de trabajo.

Por otro lado, el otro elemento diferenciador de las dos racionalidades es el valor del tiempo de trabajo y su uso posterior. El trabajo humano es un recurso económico, pero también es un coste. Cuando se firma un contrato de trabajo el empresario compra fuerza de trabajo que hay que emplear en un tiempo concertado, por lo que cuanto más trabajo se

realice en ese tiempo más barato será el trabajo comprado. Por parte del trabajador, cuanto menos trabajo emplee en ese tiempo más valor tendrá la venta de su fuerza de trabajo. Pero la diferencia esencial de ambos conceptos es que para el trabajador el valor del tiempo de trabajo no es sólo un valor económico, contable y calculable en dinero, sino que también es un valor en vida. Y esto es así porque a no ser que el salario sea a destajo, haya un nuevo convenio colectivo o algún tipo de acuerdo que formalice el incremento de la carga de trabajo, le van a pagar lo mismo por su rendimiento, sea éste normal u óptimo²³. Estos dos elementos -el uso del conocimiento y el uso del tiempo- son lo que diferencia a las dos racionalidades y la base del conflicto entre ambas.

Resumiendo todo: en este capítulo se describirá el proceso productivo de una sección de la fábrica para dilucidar si de hecho se ha producido un cambio en el modelo de organización del trabajo, si se ha pasado de una organización determinista a otra en la que se tiene en cuenta la autonomía del operador humano, todo ello a la luz de la teoría de la autonomía en el trabajo defendida por Gilbert de Terssac. Para ello se analizarán los criterios aplicados para incrementar la productividad, mejora en la tecnología y cambio en la organización del trabajo; estos dos criterios dependen directamente del uso del conocimiento del proceso productivo y el uso del tiempo. Averiguar cómo se utilizan estos dos elementos en el taller tanto por los trabajadores como por los gerentes es lo determinante para verificar si se ha cambiado o no de un modelo organizativo a otro.

4.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo de La Seda de Barcelona consiste fundamentalmente en una producción en cadena, pero no una cadena de montaje sobre una banda en movimiento, sino que es un proceso encadenado sección por sección; esto es, de la calidad y del trabajo

²³- Veasé Marx, Karl: *El Capital*, libro I, ed. Siglo XXI, Madrid 1978, pp. 277-365; y también E.P. Thompson: "Tiempo, disciplina y capitalismo", en *Tradición, revuelta y conciencia de clase*, ed. Crítica, Barcelona 1989, pp. 239-293. "Del mercado de trabajo a las condiciones de trabajo. Perspectivas y análisis", en Prieto, Carlos (coor.): *Los trabajadores y sus condiciones de trabajo*. Ed. HOAC. Madrid, 1994, pp. 11-49.

correctamente hecho en la primera sección depende la calidad del producto en la siguiente y así sucesivamente, desde que llega el polímero sólido en gránulos en los camiones hasta que el hilo se embala para la venta al cliente. En las distintas secciones y puestos de trabajo concretos los trabajadores tampoco están sujetos a una cadena productiva y los trabajos varían sustancialmente de una sección a otra. Hay secciones en las que técnicamente todo está regulado y todas las operaciones que tiene que hacer el trabajador están señaladas y estipuladas, de tal manera que teóricamente se tiene controlado tanto el proceso productivo como los procedimientos correctos de trabajo que debe desempeñar el operario, no siendo éste más que una mera prolongación de la máquina. En otras secciones en cambio, el proceso técnico productivo está controlado, pero no así la productividad del operario que depende de la organización y de las normas. En la mayoría de las secciones se da una interrelación entre hombre y máquina y la cantidad y la calidad del trabajo dependen de ambos. El proceso de tecnificación no elimina al operador humano pero sí reduce su número.

La producción se organiza de esta manera: cada dos semanas el Jefe de Producción, el de Calidad y los demás jefes de sector se reúnen y deciden el programa de trabajo con un mes de antelación. Se organiza "a pedido", es decir, dependiendo de las peticiones de los clientes. El Jefe de Producción, el de Calidad y el de Sección están perfectamente coordinados entre sí para calcular casi al milímetro la producción. Posteriormente las decisiones son transmitidas al departamento de Organización para que realice e imprima los programas de trabajo correspondientes. Por último, los mandos intermedios de cada sección los reciben por escrito de Organización. Si hay alguna modificación en el proceso el jefe de sección se lo comunica al mando intermedio correspondiente por escrito. Por otro lado, a semejanza de las instituciones militares, cada día hay un Jefe de Fábrica de guardia que debe estar localizado las veinticuatro horas de la jornada. No tiene funciones organizativas en la producción pero sí tiene autonomía para tomar las decisiones pertinentes en caso de alguna incidencia importante, como puede ser una avería grave, un accidente, un incendio, etcétera.

En el organigrama objetivo de 1994²⁴ se adoptaban estos criterios para definir cada categoría profesional:

²⁴- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Organigramas objetivos y funcionales. Sin clasificar.

JEFE: Desarrolla una función que conlleva y requiere capacidad de decisión en áreas importantes de la compañía y, además, ejerce mando sobre personal, bien en línea, bien funcionalmente.

TÉCNICO

EMPLEADO: Bajo esta denominación se engloban todas aquellas funciones que, dentro de un amplio abanico, abarcan desde un soporte administrativo hasta importantes gestiones técnicas, económicas o de asesoramiento.

Ejemplos: Administrativo almacén productos acabados.

Técnico comprador.

Técnico superior I+D.

ENCARGADO: Desarrolla una función que requiere de personal obrero a su cargo y con responsabilidad sobre funciones específicas y predeterminadas.

OBRERO: Todo aquel que desarrolla una función implicada sea en el proceso de fabricación, mantenimiento y/o servicios generales, y que le es encomendada, definida y dirigida por su mando respectivo.

No obstante, el jefe de sección y el encargado tienen otros cometidos que no están indicados en los documentos. El jefe de sección es el que organiza y distribuye los trabajos que se deben hacer en las máquinas. Es decir, cada máquina fabrica un tipo de hilo distinto y con unas características técnicas determinadas, entonces él distribuye esas tareas con las relaciones de estiro, especificaciones técnicas y sistemas de trabajo que correspondan. Estas órdenes las entrega a los mandos intermedios por escrito y éste distribuye al personal adecuándoles según el conocimiento que tenga cada uno. Si hay alguna modificación en el proceso el jefe de sección se lo comunica al mando intermedio correspondiente por escrito. El encargado no puede modificar nada de lo que previamente ha sido programado. En caso de problemas graves lo único que puede hacer es comunicarlo al jefe de sección y éste se encargará de hacerlo saber al equipo técnico. Sobre la base de esas informaciones se tomarán las decisiones que correspondan.

Aparte de las secciones de control y calidad, la mano de obra indirecta, mantenimiento y administración, hay dos grandes zonas en la fábrica, la textil, o Fábrica Textil, y la industrial, o Fábrica Industrial, denominada por todos como *Títulos Técnicos*.

El tipo de hilo que se obtiene es distinto en cada una según sea el producto que se fabrique con él. Como su nombre indica, en la Fábrica Textil se produce fibra química para elaborar productos textiles, ropa, lencería, etc. En la Fábrica Industrial se produce fibra química para elaborar otro tipo de productos como son tiendas de campaña, neumáticos, redes, etc. El hilo de la Fábrica Textil es muy fino y el de la Industrial es muy grueso y cada tipo de hilo tiene una textura y características distintas, lo cual es determinante para su proceso de fabricación, los procedimientos y las condiciones de trabajo. Pero soslayando estas condiciones técnicas, esquemáticamente las secciones de trabajo donde se fabrica el hilo son seis: *la columna*²⁵, Hileras, Bobinadoras, Estirado, Urdido y Selección o embalado; cada zona tiene esta división.

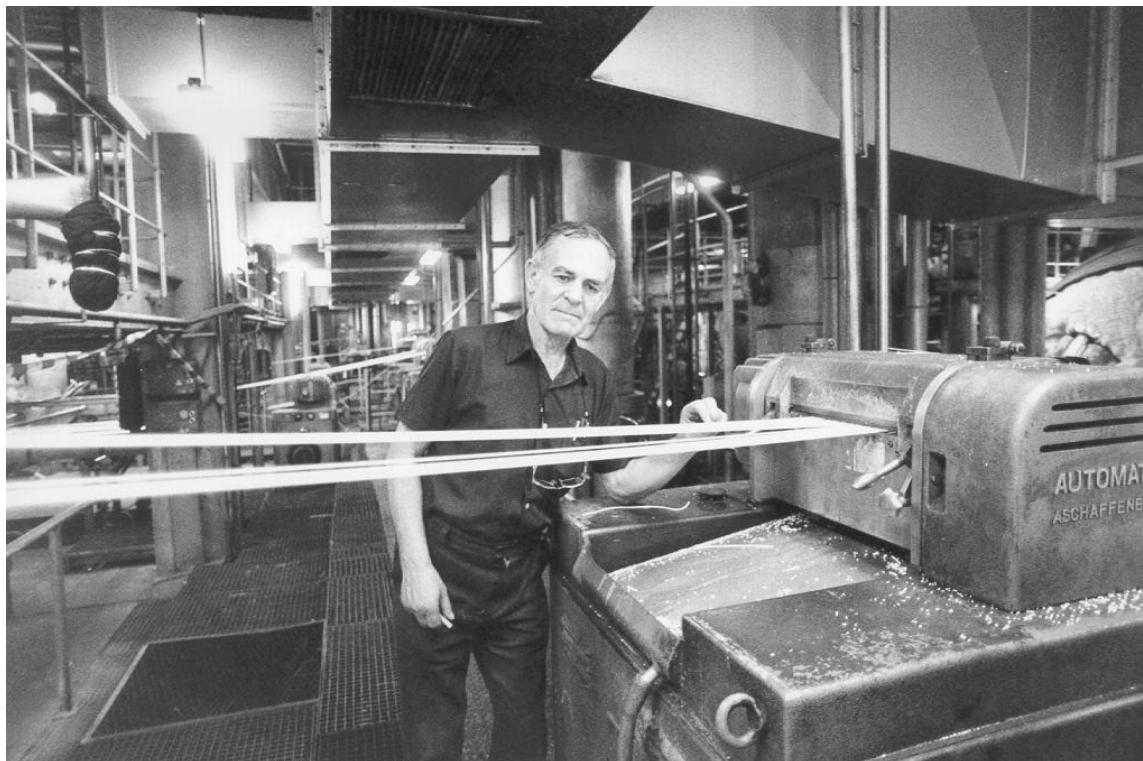


FOTO 1 LA COLUMNA, SECCIÓN CORTADORAS

La *Columna* es la "cocina" de la fábrica. Es donde el polímero se funde y por medio de un complejo proceso químico se transforma en filamentos para formar la bobina

²⁵- Su nombre exacto no es éste y tampoco es una única sección sino que se compone de varias. Pero en el argot de los trabajadores se la conoce así en su conjunto. Utilizo esa expresión para simplificar la explicación técnica de todo el proceso.

de hilo. En la actualidad es una sección muy tecnificada, aunque su apariencia exterior sea oscura, sucia y en determinadas zonas incluso tétrica, y es donde más se ha invertido en la modernización de su tecnología, sobre todo desde mediados de los años ochenta. Hasta esa fecha la introducción del polímero en los silos se hacía a mano y los trabajadores tenían que empujar unos grandes carros hasta llevarlos a su lugar correspondiente. Casi todo el trabajo era manual y el control de las temperaturas, presiones de las calderas, viscosidad, etcétera, no estaba informatizado, por lo que prácticamente todo el proceso dependía del conocimiento contextual y concreto de los operarios. En la foto 1 se aprecia a un operario en la sección de Cortadoras.



FOTO 2 HILERAS. Los operarios están desarmando la hilera por donde salen los filamentos

La producción es continua; es decir, es técnicamente necesario que esta sección no deje de funcionar ni un sólo minuto al día. En caso contrario el proceso de fundición del polímero no sería posible y al enfriarse se formarían en los tanques, tuberías y demás conductos una masa sólida prácticamente imposible de arrancar, por lo que pararía toda la producción e incluso inutilizaría la maquinaria. Se hacen paradas técnicas en las

instalaciones, para hacer reparaciones, limpiezas o cambios de hilo, pero están muy controladas. En caso de que se produzca un corte en el fluido eléctrico la producción realizada después no tiene la calidad suficiente por lo que hay que desecharla siendo muchos los kilos de hilo que necesariamente hay que desperdiciar.

Una vez que el polímero ha sido debidamente tratado pasa por unas hileras que separa la masa en finos filamentos. En la foto 2 se aprecia a los operarios desarmando la hilera por donde se distribuye el hilo en filamentos. Es una especie de caja hermética que se guarda en unos hornos a más de 200 grados centígrados y que periódicamente hay que sustituir. Se tiene que desarmar en caliente para que la masa no se enfríe y se pueda limpiar con facilidad. Esta sección está también muy tecnificada y su proceso de trabajo está en coordinación con la siguiente, Bobinadoras.



FOTO 3, HILERAS. Operación de raspado de la hilera.

La foto 3 capta la operación de raspado de la hilera. La hilera puede tener una fuga

o los agujeros por donde se deslizan los filamentos pueden estar obstruidos, por lo que hay que echar silicona con un pulverizador y rasparla con una espátula. El hilo no deja de caer, por ello hay que tapar el hueco del tubo para que no caiga a la sección siguiente. En la foto se puede ver el manojo de hilo a los pies del operario. La temperatura del hilo está a más de sesenta grados centígrados y conforme circula por el tubo se va enfriando. Cuando el operario de Hileras ha acabado de raspar, avisa con unos golpes en el hierro para que el de Bobinadoras esté pendiente de la caída del hilo y seguidamente enhebrar.

La siguiente sección es Bobinadoras. Esta sección también es de producción continua ya que hasta que no está formada la bobina y se separe de la instalación el hilo no se puede almacenar. Los filamentos caen a través del tubo, se impregnan en una sustancia química que les da consistencia, circulan por las copas y llegan hasta la bobina. En la foto 4 corresponde a la panorámica de la sección.



FOTO 4 BOBINADORAS DE LA FÁBRICA INDUSTRIAL. Panorámica

La sección ha de estar a una temperatura constante entre 15 y 19 grados y un 40% de humedad. No deben perder esos niveles, en caso contrario la bobina se deformaría. Son

necesarias las prendas de protección, como jerséis y botas antideslizantes que proporciona la empresa. La bobina se separa de la máquina y se coloca en los carros que hay detrás del operario. Son doce por cada máquina y hay que colocarlas a la altura de la rodilla, de la cintura y por encima de la cabeza. Ppesan entre veinte y veinticinco kilos. Al colocarlo en los ganchos del carro se debe tener cuidado para no tocar los bordes de la bobina, ya que se corre el peligro de desfibrar el hilo y eso repercute negativamente en la calidad del producto. Un mal movimiento al colocar la bobina en el carro puede producir una lesión muscular grave en la espalda.



FOTO 5 BOBINADORAS DE LA FÁBIRCA INDUSTRIAL. Operación de corte.

Hasta 1985 el trabajo en Bobinadoras se realizaba con un palo de boj con una ranura por donde se sujetaba el hilo y se podía llevar desde las copas a la bobina. Esa operación era muy peligrosa, y a que se formaban grandes arrollamientos en las copas y había que tener mucha agilidad y destreza para trabajar a la misma velocidad que la máquina. Incluso a los trabajadores más hábiles se les enganchaba el hilo entre los dedos y han sufrido algún accidente que les ha provocado el aprisionamiento de los dedos o alguna

quemadura. A partir de ese año se fue instalando en la sección unas pistolas de aire que aspiran el hilo, por lo que ya no se producen tantos arrollamientos, el operario tiene menos contacto con el hilo y el trabajo se realiza con menos esfuerzo físico, menos riesgo y menos desperdicio de hilo.

Cada operario realiza doce cortes (doce máquinas) durante la jornada de trabajo y mueve alrededor de 3.500 kilos. Una vez que están cargadas todas las bobinas los carros se trasladan al almacén y se colocan por orden de tandas de salida. En el fondo de la foto 5 se puede ver el almacén de carros. Las fotos 5 y 6 muestran las operaciones de corte y enhebrado de una nueva bobina. El fotógrafo no captó la colocación de la bobina en el carro.



FOTO 6 BOBINADORAS DE LA FÁBRICA INDUSTRIAL. Operación de enhebrado.

Seguidamente se transportan a la sección de estirado, donde, como su propio nombre indica, el hilo se estira en las máquinas estiradoras para que adquiera la consistencia suficiente. A partir de aquí la producción ya no es continua, pero está todo calculado para que los carros permanezcan en el almacén el tiempo imprescindible, que a

su vez está coordinado con las operaciones de corte y enhebrado de esta sección.

La foto 7 ilustra una máquina estiradora de la Fábrica Industrial (W 3). La poliamida se estira en ese tipo de máquinas y el poliéster en el Banco de Poliéster. Las operaciones de enhebrado en la Fábrica Industrial, tanto las del Banco como las de las estiradoras se realizan con unos ganchos de metal y ha de hacerse con mucho cuidado porque el hilo se puede enredar en los dedos y cortarlos limpiamente. Los cilindros que se producen son producto acabado, solo queda la selección y el embalado.



FOTO 7 MÁQUINA ESTIRADORA W3 DE LA FÁBRICA INDUSTRIAL

La foto 8 muestra la panorámica de las máquinas de estiro (a la derecha) y la fileta del Banco de poliéster (a la izquierda). La foto 9 corresponde a la zona de enhebrado del banco de poliéster.



FOTO 8 FILETA DEL BANCO DE POLIÉSTER. *Panorámica*



FOTO 9 BANCO DE POLIÉSTER. *Zona de enhebrado.*

En el Banco de Poliéster trabajan tres operarios, cada uno se encarga de la vigilancia de una parte, fileta, rodillos y cilindros o zona de enhebrado. Para enhebrar se necesitan cuatro operarios perfectamente coordinados. El hilo se traslada desde la fileta hasta un rodillo giratorio que hay al final de la máquina. Para enlazarlos se aspiran las hebras en una pistola aspiradora, se pasan por los rodillos, se introducen en la cámara de vapor y se enganchan al rodillo del final, de esta manera no pierden la tensión necesaria. Hace veinte años no había la pistola aspiradora y la operación se tenía que realizar a mano, es decir, un operario cogía las hebras en la fileta y corriendo las llevaba al rodillo final. Esta tarea era muy peligrosa, ya que el operario podía tropezarse y enredarse en los hilos. Por otro lado las hebras perdían tensión y dificultaba en enhebrado. En la foto 10 el operario está colocando las hebras en el peine.



FOTO 10 BANCO DE POLIÉSTER. Operación de colocado de las hebras en el peine.

Para aprender a trabajar en esta máquina con soltura se necesitan al menos seis meses de práctica. Los trabajadores jóvenes comienzan a aprender en la fileta y

paulatinamente practican en los rodillos y en el enhebrado. Esta sección tiene graves problemas de seguridad e higiene, ya que la cámara de vapor hace que la preparación química del hilo se evapore y emite los gases en el interior de la nave. Existen campanas de extracción, pero son insuficientes y no tienen el mantenimiento y la limpieza periódica de deberían, por lo que los trabajadores están continuamente respirando los gases evaporados. Por otro lado hay graves problemas de ruido. Ha habido pocos accidentes en esta sección, pero ello no quiere decir que el trabajo carezca de riesgos. Se han dado casos de aprisionamiento de los dedos en los rodillos de la parte central de la fotografía y en los que aparecen al fondo.

La foto 11 muestra el trabajo en la sección de embalado. Los cilindros se pesan y se introducen en una bolsa de plástico, después se distribuyen en las cajas según su peso y calidad, se empaquetan y se envían al cliente.



FOTO 11 SELECCIÓN Y EMBALADO.

La foto 12 muestra la sección de Torcedoras.

En la Fábrica Textil ocurre el mismo proceso. Desde la *Columna* llega el hilo hasta

la sección de hileras y luego a Bobinadoras. En esta sección las bobinas son más pequeñas que las de la Fábrica Industrial y la temperatura más baja, pero el proceso de trabajo es el mismo.



FOTO 12 TORCEDORAS



FOTO 13. PANORÁMICA DE LA FÁBRICA INDUSTRIAL

Después de Bobinadoras los carros se trasladan al Estiro Textil donde se realiza el mismo proceso. Una vez que está estirado el hilo pasa o a la sección de embalado o a la sección de urdido donde los *cops*²⁶ se colocan en la fileta y se urde en el urdidor. Antes de urdir el hilo se pasa un control de calidad en el laboratorio, donde se teje un trozo de tela de las tandas producidas. Una de las operaciones se puede apreciar en la foto 15.

²⁶- Antes de seguir hay que hacer una distinción importante para no confundir los objetos que se fabrican en cada sección. Una bobina es el objeto que produce la sección de Bobinadoras; el hilo va enrollado en un cilindro ancho de plástico duro y está sin estirar. Un *cop* es el objeto que produce la sección de Estirado Textil; el hilo va enrollado en un cilindro de hierro forrado de plástico liso para evitar los desfibrados. Mide unos 50 centímetros de largo por 5 de diámetro y su peso sin hilo es de unos 250 gramos. Las bobinas de la zona textil pesan entre 8 y 15 kilos y de cada una salen de 3 a 5 *cops*, según sea el tipo de hilo. En la Fábrica Industrial no se producen *cops* sino cilindros y no son de hierro sino de cartón, saliendo dos por cada bobina. Cuando hable de bobinas me referiré, salvo explicación pertinente, al producto que se fabrica en la sección de Bobinadoras; cuando hable de *cop* me referiré al producto que se fabrica en la sección de Estirado Textil.



FOTO 14 BOBINADORAS DE LA FÁBRICA TEXTIL. Panorámica.



FOTO 15, LABORATORIO. Control de calidad.

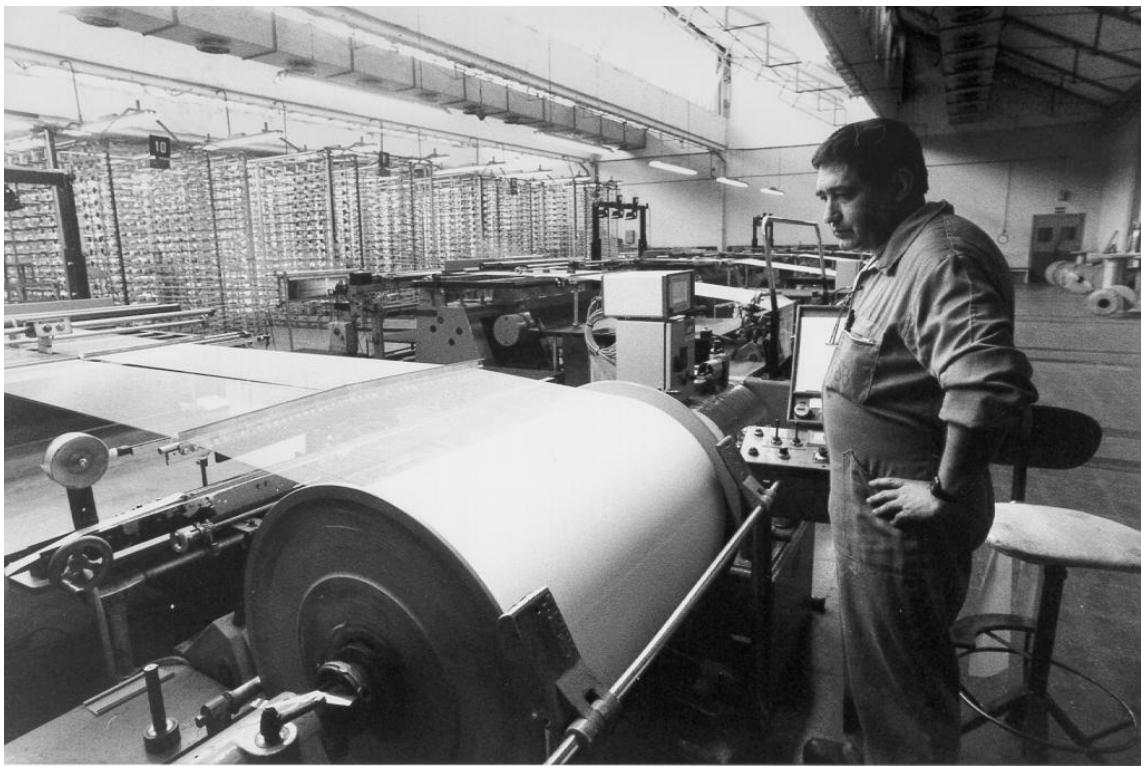


FOTO 16. URDIDO. Primer plano del plegador y la zona de trabajo.

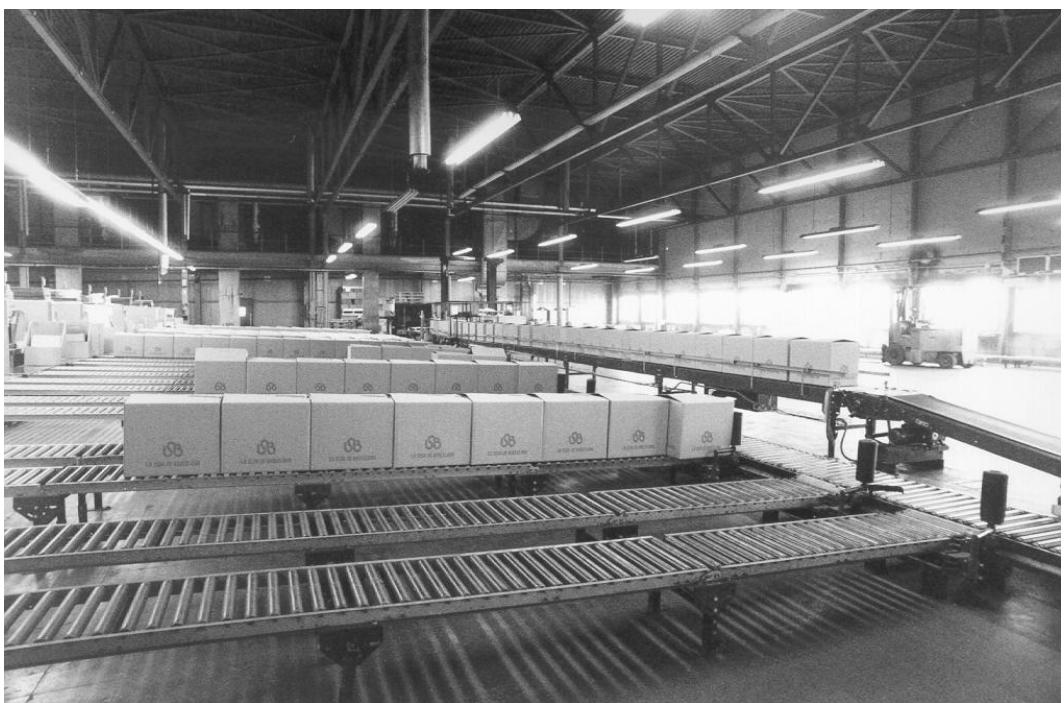


FOTO 17. SELECCIÓN FÁBRICA TEXTIL. Panorámica.

Toda la mano de obra directa, excepto la sección de embalado, trabaja a tres turnos regulares y rotativos, con descanso intersemanal; es decir, siete jornadas de ocho horas por la noche de 22 horas a 6. Se descansa dos o tres días, según corresponda y se cambia al turno de tarde, de 14 a 22 horas. Se vuelve a descansar y se cambia al turno de mañana, de 6 a 14 horas. Técnicamente la producción que se realiza a partir del Estiro, -inclusive- puede no ser continua ya que las máquinas de esta sección son puestas en marcha una vez que están todos los puestos cargados con su bobina correspondiente y, además, salen varias tandas de *cops* producidos por cada bobina, lo que quiere decir obviamente que las máquinas han de detenerse para sacar la producción. No obstante, para eliminar el trabajo nocturno el almacén de Bobinadoras tendría que ser más amplio, tendría que haber más máquinas en el Estiro y más personal.

4.2.1 Descripción de la sección Estirado Textil

La sección del Estiro Textil es una gran nave diáfana cuadrangular de cerca de cien metros de largo por unos cincuenta de ancho donde están ubicadas las máquinas de estirado del hilo para la producción textil. Carece de iluminación natural, solamente está iluminada con tubos fluorescentes la parte de las máquinas donde se trabaja. El suelo está pavimentado por baldosas de terrazo de color gris casi negro, y el techo está construido con vigas de hierro donde se sostienen los motores del clima y cubierto todo con grandes planchas de metal. La altura aproximada es de unos diez metros. No hay ventanas y las puertas de acceso dan o al pasillo interior de la fábrica o a las secciones aledañas, Urdido y Selección. La ventilación de la nave se hace por medio de los grandes motores de refrigeración, y para que el hilo pueda tener la calidad necesaria ha de mantenerse el ambiente a una temperatura media entre los veintiuno y veintiocho grados centígrados, en caso contrario perdería calidad; la humedad relativa del aire ha de estar en torno al 60%. Si la temperatura o la humedad varía notablemente el hilo se rompe con más facilidad, aunque es más relevante para su calidad la humedad, por lo que se procura que no varíe nunca.

Al no tener apenas luz, salvo en los pasillos de las máquinas, el aspecto es muy lóbrego y oscuro, con los hierros de las máquinas pintados de color verdoso, el suelo casi negro, el techo muy alto y el enorme ruido que inunda todo y hace vibrar incluso el piso. El color del suelo y la pintura de las máquinas no es gratuito, es funcional para la actividad que se realiza. Cuando se inauguró la fábrica el suelo de la nave era blanco, pero lo tuvieron que cambiar porque con las luces de los fluorescentes deslumbraba mucho y los trabajadores no percibían con nitidez el hilo. Se pintó el suelo de color verde, pero tampoco dio resultado, hasta que se decidió ponerlo gris oscuro, así absorbía la luz. El color de las máquinas también tiene su razón de ser. Al principio eran de color granate y aunque no se distinguía bien el hilo no las pintaron hasta que se fabricó uno de color negro. Con ese color resultaba casi imposible distinguirlo y tuvieron que pintarlas a un verde de tonalidad muy oscura. En la foto 18 se puede apreciar una panorámica de la fileta. Al fondo se ven los *cops*.



FOTO 18 ESTIRO TEXTIL. Panorámica de la fileta.

Hay sesenta máquinas, cuyo aspecto externo es muy similar unas de otras, pero no

todas son iguales ni en todas se trabaja de la misma manera, aunque los procedimientos de trabajo se hagan de una forma muy parecida. Cada máquina mide dieciséis metros de largo por casi dos de alto. Para que el lector se haga una idea más clara: tiene parecidas dimensiones a las de un autobús del tipo oruga que hay en nuestras ciudades, aunque no tan ancha ni tan alta. Tiene ciento cuarenta y cuatro puestos, setenta y dos por cada lado.

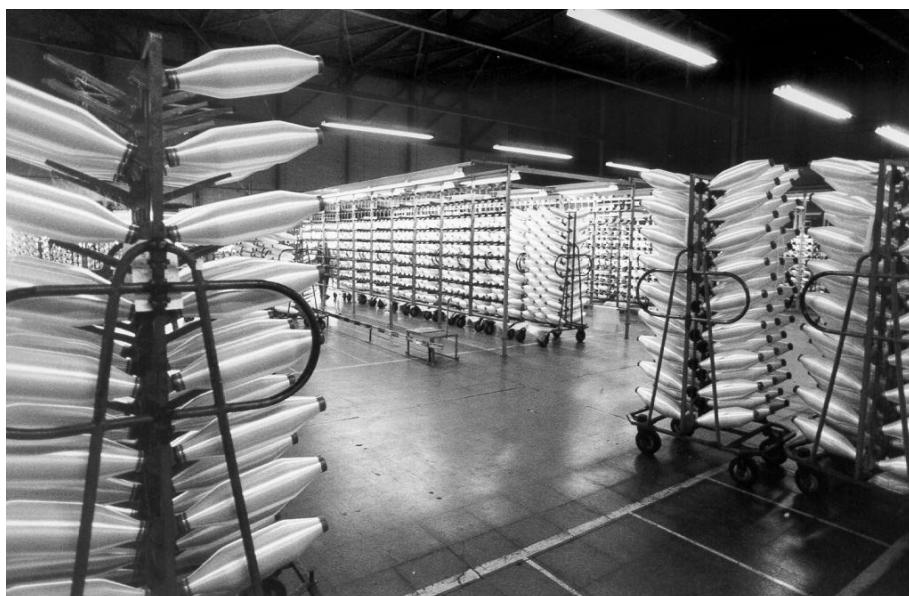
Los elementos externos de la máquina por donde circula el hilo y produce su estiramiento, la forma de enhebrado y estirado ha cambiado de manera sustancial a lo largo de los años, a pesar de que la estructura básica siga siendo la misma. Están compuestas de los rodillos de arrollamiento, rodillo de goma, placa de calor, dos *copas* giratorias que van a distinta velocidad y es lo que produce el estiramiento, "rodillo loco" (tiene ese nombre porque es móvil), *tangling* (que es una boquilla a través de la cual pasa el hilo y le imprime un chorro de aire para quitarle la pelusilla que lleve y separar los filamentos para que no se apriete en exceso), aro, (es el objeto que rodea al *cop*, que cuando la máquina está en funcionamiento sube y baja permitiendo enrollar el hilo con uniformidad), anillo (es un objeto de metal o de hierro pequeño en forma de "S" que se coloca en la parte interna del aro y es donde se engancha el hilo para que se enrolle en el *cop*), huso (es la base donde se coloca el *cop*), casquillo (la pieza que sujetá con firmeza el huso a la máquina para que pueda girar) y los motores internos. En la parte externa está la fileta donde se colocan los carros que transportan las bobinas que alimentan la máquina. Con los progresivos cambios técnicos se ha conseguido que las *copas* de arrastre adquieran más velocidad y el hilo sea mejor tratado y manipulado, haciendo posible una mayor y mejor producción. También desde los últimos años se va controlando la producción con ordenador, que indica la temperatura de las *copas* puesto por puesto, así se lleva un seguimiento mucho más preciso.

4.2.2 Explicación del programa productivo

Para entender la organización del trabajo en esta sección hay que tener presente en todo momento el programa productivo que adjunto. Corresponde al día 16 de febrero de 1995, martes. Está dividido en 2 partes. En la de la izquierda se especifican las características técnicas de la producción: instalaciones de la sección de Bobinadoras donde

sale el hilo, el título (es el *decitex*, es decir, el peso de 10.000 metros de hilo y el número de filamentos), producto (es el tipo de polímero usado), la máquina de Estiro que lo va a estirar, el tiempo que tarda cada *cop* en salir, y el número de la tanda²⁷.

En la parte de la derecha se especifican las operaciones que se deben realizar y a las horas que deben hacerse en los tres turnos de la jornada completa. No todas las operaciones que han de realizar los operarios están señaladas en el programa; éste no es como el de la sección anterior a ésta, Bobinadoras, en el que prácticamente la totalidad del trabajo está determinada en el programa. El de esta sección es general, sólo están escritas las operaciones más importantes, a las cuales denomino *Operaciones Principales*, que son las que marcan la producción y tienen señalada la hora en la que se deben realizar. El resto, a las cuales denominaré simplemente *Operaciones* (u operaciones simples), no están escritas en ningún lugar y pertenecen a la organización interna y específica de la sección²⁸.



²⁷- La tanda no corresponde propiamente a la sección de Estirado Textil, sino a Bobinadoras, pero es lo que relaciona a ambas secciones. Me explico: una tanda de bobinas es la producción que sale de una instalación de Bobinadoras en su tiempo correspondiente; cada instalación tiene 48 bobinas, por lo tanto al tener cada máquina del Estiro 144 puestos, se necesitan 3 tandas para realizar la producción completa.

²⁸- Es importante indicar que esa denominación no existe como tal en el lenguaje de los trabajadores, ellos simplemente cumplen con el trabajo y saben a qué realidad se refieren. Cuando yo digo "Operación Principal" ellos usan el término "máquina" y saben cuál es la Operación Principal que corresponde. Hago esta distinción por dos razones: para que sea más comprensible el relato e intentar no confundir ese trabajo con el objeto en el que se realiza; y también para que el uso de la palabra 'operación' no se confunda con las operaciones simples que se realizan. Por ejemplo: dentro de la Operación Principal denominada "Cambio" hay una operación que consiste en retirar el hilo producido por la máquina y colocarlo en un carro. Con ello quiero decir que una Operación Principal está dividida a su vez en varias operaciones simples. La expresión "en la actualidad tenemos 10 máquinas por jornada" significa que su programa productivo consta de 10 Operaciones Principales.

FOTO 19. TEXTURADO Y CARROS CON COPS.

Explico todo con un caso concreto, el de la segunda fila: el hilo de la instalación 5-4, con el título 100 F30 BR, cuyo número de producto es el 056095 lo estirará la máquina 215, y tardará 4 horas 58 minutos en hilar un *cop* con hilo estirado; en total se producirán 5 *cops* por cada bobina de las tandas 26, 27 y 28. Como se ve en el programa el cuarto *cop* sale a las 0.33 de la noche, el quinto las 6.48 y después hay que realizar la Operación Principal que se denomina Carga.

PROGRAMA DE ESTIRADO										Programación					
Sede: R. de ALCALÁ			16-Feb-95 Día/s.: MARTES			N O C H E			M AÑA N A			T A R D E N M T			
INST.	TÍTULO	Nº DE PRODUCTO	MAQ. TIPO COPI	EST. POR	T A N D A S	(Bocadillo 2,09 - 2,39)	(Bocadillo 10,09 - 10,39)	(Bocadillo 10,09 - 10,39)	(Bocadillo 10,09 - 10,39)	(Bocadillo 10,09 - 10,39)	(Bocadillo 18,09 - 18,39)	4,8	3,7		
					COMPLETAS	4	22,00/22,98/23,46/00,33/01,21/02,29/03,27/04,24/05,12/06,00/06,48/07,45/08,35/09,21/10,31/11,27/12,24/13,12						14,00/14,48/15,45/16,33/17,21/18,39/19,27/20,24/21,12		
1-1															
1-1															
1-1															
1-1															
1-2															
1-2															
1-2															
1-2															
5-4	100830 BR 056095	214	4:58	5	1	2			3				4		
5-4	100830 BR 056095	215	4:58	5	26	27	28	4		1			1		2
6-2	100830 SH 155096	211	5:35	5	27	28	1						1		2
6-2	100830 SH 205097	109	5:54	4									2		3
6-3	100830 BR 056095	115	4:57	5	28	1	2		3				4		5 (CARGA)
6-3	100830 BR 056095	114	4:57	5					1				2		3
3-1															
3-1															
5-3	150836 SH 185095	416	5:29	5	3	8	8	3					1		
5-3	150836 SH 185095	111	5:29	5	39	8	2						2		3
3-2															
7-21A	50836 SH 575095	113	10:19	4	18	19	20		4 (DÍA) CARGA				1		
7-21A	50836 SH 575095	213	10:19	4				2					3		
7-22	74F24 SH 585095	115	6:49	4									2		
7-22	74F24 SH 585097	108	12:43	4					1				1		
7-22	74F24 SH 585097	109	12:43	4									2		
7-22	74F24 SH 585097	110	12:43	4									3		
4-1															

Las reglas formales de trabajo están guardadas en las oficinas de los encargados en todas las secciones productivas. Las redacta el jefe de sección y el encargado las comunica oralmente a los trabajadores. No obstante, aunque dichas normas siempre van por detrás

de la forma real de trabajar, los modos de trabajar han ido evolucionando con los años, se han realizado unas operaciones nuevas y han desaparecido otras. En este apartado explicaré sólo las normas formales

La organización del trabajo en la sección está dividida en 3 tipos de trabajos diferentes: equipos, transporte y vigilantes, todo ello coordinado por el encargado que organiza la jornada laboral y distribuye las tareas.

A- *Equipos de trabajo.*

El equipo está formado por 3 operarios y cada uno tiene su cometido particular. Cada día se va rotando el orden; es decir, si hoy fulanito es el 1, mañana será el 2 y pasado el 3 y así todos los operarios. A los equipos no se les proporciona una hoja con el trabajo que han de realizar, como ocurre en Bobinadoras, sino que es el encargado quien lo distribuye a cada uno teniendo siempre presente el programa de la jornada. Los operarios apuntan en una pequeña hoja o en una etiqueta las máquinas que les ha correspondido hacer. No hay un criterio fijo de distribución del trabajo, depende de cómo organice el encargado la jornada. El objetivo es cumplir con el programa, por lo que para evitarse problemas pone en el mismo equipo a trabajadores que tienen buenas relaciones de amistad entre ellos. También sabe qué operario trabaja mejor o peor, quién trabaja rápido y quién trabaja lento, por lo tanto, distribuye las máquinas según el conocimiento que tiene de los trabajadores.

Durante el tiempo que yo hice el trabajo de campo cada equipo realizaba 10 máquinas u Operaciones Principales que son Limpieza, señalizada en el programa como (D y L); Carga, señalizada en el programa así, CARGA; y Cambio, señalizada en el programa con los números, que corresponden a los *cops* que la máquina va produciendo. Estas operaciones coinciden o han de coincidir lo máximo posible con las horas que están escritas en la parte de arriba del programa; no obstante, suelen producirse problemas técnicos y el cálculo exacto no es del todo posible. Las variaciones dependen de las órdenes que de el Jefe de sección o también a causa de las incidencias que pudiera haber durante la jornada o el turno anterior. El operario número 1 es el que se hace responsable del equipo y el encargado le dirá a él todas las órdenes o indicaciones que correspondan,

como pueden ser un cambio en el horario, o no enhebrar una máquina porque ha habido una avería, un salto en el programa, etcétera. Los otros 2 operarios deben obedecer las indicaciones que reciban. Si hay algún error y no se sabe con certeza quién es el responsable éste será el 1. No obstante, hay que hacer una precisión importante: todo esto no implica que este operario tenga más mando sobre los otros 2, sino que las funciones que cada uno se adjudica es para organizarse mejor, a cada uno le corresponde su tarea y se evita realizar una misma tarea por dos operarios.

A.1- Operación Principal de Limpieza.

Esta Operación consta de cinco operaciones simples: retirar los *cops* producidos y colocarlos en el carro; llevar el carro al aparcamiento; limpiar la máquina puesto por puesto con trapos poniendo un poco de aceite en los aros; quemar los casquillos y colocar los *cops* vacíos.

Una vez que la máquina ha finalizado la producción y automáticamente se ha detenido comienza la tarea. Los operarios 1 y 2 deben sacar los *cops* de la máquina y colocarlos en el carro. Los carros para almacenar los *cops* tienen dos lados de carga, por lo que los operarios se ponen cada uno a un lado y van colocando los *cops*; esto han de hacerlo con las manos limpias para no manchar el hilo y con un objeto de madera, el puño, que se introduce en el agujero que tiene el *cop* en la parte de arriba, así se evita manipular el hilo con las manos. Si un operario es observado retirando los *cops* con las manos, o en la sección de Selección aparecen manchados el equipo o el operario concreto puede ser sancionado. Aunque a primera vista esta operación es sencilla y rápida en realidad no lo es tanto, ya que al tener que coger el *cop* con el puño de madera, la distancia entre la mano y la boquilla del *tangling* es muy corta y es muy habitual golpearse ligeramente en los nudillos, que acaba produciendo una herida. Un *cop* pesa alrededor de 2 kilos y medio, que multiplicado por 72 puestos que descarga un operario son 180 kilos los que mueve en poco tiempo con un solo brazo. Los trabajadores a veces tienen algún dolor de espalda, sobre todo porque hay muchos puestos que están más apretados que otros y es más difícil sacar el *cop*.

Mientras tanto el 3 ha de quemar con el quemador eléctrico los restos de hilo que

hayan quedado en el casquillo del huso. El quemador es una banqueta de metal con ruedas para poder desplazarse lateralmente a través de los puestos en la máquina, y que en el interior lleva una resistencia que da calor a una púa con la que el operario quema y puede desprender con facilidad los restos de hilo de cada puesto. Es la operación más lenta de las que se hacen. A este operario le corresponde también reemplazar los *cops* nuevos en la máquina, pero lo hará si le da tiempo, sobre todo con el poliéster, ya que a veces después de haber limpiado la máquina y colocar los *cops* se tiene que poner otro operario a quemar porque hay mucha cantidad de hilo en el casquillo.

Una vez que han acabado de recoger todos los *cops* el 1 lleva el carro a su lugar correspondiente de almacenamiento y se trae otro vacío que ha de colocarlo al lado de la máquina. La siguiente operación consiste en limpiar todos los puestos. Al 1 le corresponde desde el puesto primero hasta el 72 y el 2 la otra parte, desde el 73 hasta el 144, mientras tanto el 3 sigue quemando el hilo de los casquillos. Hay que limpiar con un trapo los posibles restos de grasa que haya, la pelusilla que suelta el hilo, la bandeja, los separadores, van quitando los anillos, etcétera. Mientras van limpiando a la vez recogen el hilo que ha quemado el 3. Lo reglamentario es que se dedique un minuto de trabajo a cada puesto. La operación finaliza cuando se ha acabado de limpiar y el 3 ha acabado a su vez de colocar los *cops* vacíos en la máquina. Suelen coincidir la finalización de la limpieza del 1 y el 2 con la finalización de la reposición de los *cops*.

Esta operación ha de realizarse en 48 minutos cada operario, 144 entre los 3.

A.2- Operación Principal de Carga.

En la Carga se realizan 6 operaciones simples: colocar las hebras de cada bobina en su puesto correspondiente; colocar discos y anillos en los *cops*; enhebrar; revisar el enhebrado; y dar marcha a la máquina.

Previamente al comienzo de la operación de Carga el operario del transporte tiene que haber colocado las tandas correspondientes de hilo en la fileta, y las hebras de las bobinas pasarlas sólo por la primera barra separadora. Una vez que se ha hecho eso, los operarios se distribuyen en la máquina; al 1 le corresponde los puestos del 1 al 48; al 2 desde el 49 al 96 y al 3 desde el 97 al 144. Tienen que pasar cada hebra correctamente a

través de las restantes barras separadoras que impiden que haya cruces y permiten a su vez conducir la hebra a su puesto. Las hebras se colocan con la máquina parada y se dejan pasadas por el *tangling*. Cuando está colocada la hebra se ponen los discos identificativos en la parte superior del *cop* y el anillo en el aro. Esta distribución de la máquina está motivada para controlar mejor el proceso productivo y para dilucidar la responsabilidad de los operarios. A cada operario le corresponde el mismo número de puestos pero no deben intercambiar su sector entre sí, ya que en caso de que se produjera algún desperfecto (por un mal enhebrado, una hebra suelta en una copa que realiza un mal estiramiento del hilo, etcétera) y hubiera alguna reclamación del cliente se puede saber quién ha realizado mal el trabajo, porque el disco identificativo tiene su número de orden correspondiente y se sabe a qué sector pertenecía, por lo que se podrá sancionar a ese operario. Por ejemplo, el 2 cambia su sector con el 3 y éste comete un error; a quien responsabilizarán de ese error será al 2 en lugar de al 3, porque la reclamación del cliente se produce después que han pasado unos días y en la hoja del encargado consta que ese sector le correspondía al operario número 2 y no al 3.

La siguiente operación es el enhebrado. Se enhebra con la máquina a marcha lenta, para que cuando se ponga la marcha rápida todos los *cops* lleven los mismos metros de hilo. Se pasa el hilo por los rodillos y las copas, se engarza al anillo que hay colocado en el aro y se echa el cabo a la base del *cop*; esto es, al casquillo. Ahí se va acumulando hasta que se finaliza de enhebrar todos los puestos. La velocidad de los movimientos del operario al enhebrar depende de la velocidad de la máquina, se tiene que acoplar en todo momento al ritmo de las copas, si éstas van lentas sus movimientos han de ser lentos, si van algo más rápidas sus movimientos han de ser rápidos. En caso contrario no podrá enhebrar. A los principiantes les cuesta más enhebrar, pero en dos meses pueden adquirir la habilidad necesaria. No es un trabajo pesado, pero sí monótono y tampoco es una operación peligrosa porque el hilo no lleva la velocidad suficiente como para abrasar la piel.

Cuando ya está todo enhebrado la obligación es dar un repaso a toda la máquina puesto por puesto para ver si hay alguno defectuoso. Después, el operario número 1 se coloca en la cabeza de la máquina, donde están los botones de funcionamiento, pone el cuenta metros a cero, da marcha rápida y se ha finalizado la operación. Si se enhebra a

marcha rápida lo más probable es que algún dedo quede amputado.

El tiempo reglamentario que se debe tardar para realizar todo esto es de 48 minutos cada uno, 144 en total.

A.3- Operación principal de Cambio.

Esta Operación es la más sencilla y la más rápida que hace el equipo; sólo consta de cuatro operaciones: retirar los *cops* llenos y colocarlos en el carro, poner *cops* vacíos, colocarles los discos identificativos y enhebrar. No se limpia, ni se queman los casquillos, ni se pasa la hebra, ni se cambian los anillos, todo eso sólo se hace en la Carga. Lo único que puede variar es el cambio de los anillos, pero si no indica nada el encargado no se cambian.

Al pararse la máquina, porque ha finalizado la fabricación del *cop* en su tiempo estipulado, la hebra queda colocada en su sitio; es decir, pasando por el rodillo, por las *copas*, por la placa y llega el cabo hasta el *cop*. Entonces los operarios 2 y 3 retiran los *cops* de la máquina y los colocan en el carro. Mientras tanto, detrás de ellos, el 1 va colocando los *cops* vacíos y poniendo los discos identificativos. Los otros dos llevan el carro al *parking* y se traen otro y lo dejan al lado de la máquina, para así tenerlo dispuesto para el Cambio siguiente. Después, se revisa la máquina por si hay algún pegote de hilo en las *copas* o el rodillo producido por alguna rotura, y se limpia lo que esté más sucio, todo esto con la máquina parada. Después conectan la marcha lenta y se revisa de nuevo para ver si hay alguna hebra mal colocada, ya que es muy fácil que al retirar el *cop* la hebra se salga de una copa. Seguidamente se pone el cuentametros a cero y se da marcha rápida. Esto, como ya he dicho antes, le corresponde hacerlo al 1.

Toda esta operación ha de realizarse en 32 minutos cada operario, 96 entre los 3.

A.4- Correas Rotas.

Lógicamente en todo el proceso surge algún defecto y de los 144 puestos que tiene la máquina no todos salen perfectos. Siempre hay alguna hebra que se rompe quedando el *cop* y la bobina por la mitad mientras las demás siguen su curso hasta que se consume todo

el hilo. También en la sección de Bobinadoras, de las 48 bobinas que produce una instalación, siempre hay alguna que no lleva la misma medida que las otras, se ha quedado más pequeña porque ha sufrido un desperfecto y se ha roto. Estas bobinas empezadas pero no acabadas no se desechan, ya que algunas puede que sean muy pequeñas y sólo salga un *cop* de ellas, pero hay otras de las que pueden salir tres y hasta cuatro *cops*, a veces incluso los cinco si la hebra se ha roto al principio de comenzar la máquina a estirar con la marcha rápida. Para no desperdiciar todo ese hilo, lo que sería un auténtico despilfarro, se colocan todas juntas y se almacenan hasta que haya las suficientes para llenar una máquina y se estiran. Obviamente han de ser del mismo tipo de hilo. A estas cargas se las denomina "correas rotas", y se las clasifica en una segunda categoría de calidad, ya que al permanecer más tiempo que las otras en la máquina o almacenadas han perdido humedad. Tienen el mismo proceso de trabajo que las tandas de bobinas nuevas. En ocasiones viene señalada esta operación en el programa, otras veces no, pero en casi todos los turnos hay operaciones de Correas Rotas para hacer. En el programa que adjunto no viene escrita la operación, pero eso no significa que no hubiera. Es al encargado al que le corresponde organizar esas operaciones y repartirlas entre los equipos.

B- Transporte.

El trabajo consiste básicamente en transportar con una máquina de tipo "fenwick" los carros vacíos de las máquinas del Estiro y llevarlos a Bobinadoras, y después llevar los carros con las tandas de hilo a la máquina que corresponda. Pero, lógicamente, hay más tareas. Es el único tipo de trabajo de los tres que hay en la sección que tiene el programa escrito de manera individual. Como he dicho más arriba los equipos apuntan en una hoja las máquinas que les corresponde hacer durante la jornada; los vigilantes no lo necesitan. Este programa también es general, pero sólo está escrita la única Operación Principal que hay, la Carga, la cual está señalada con todas las características técnicas del hilo: instalación de origen de Bobinadoras, título del hilo, número de producto, máquina de Estiro que habrá de estirarlo, número de tandas que corresponda, tiempo estipulado para hacer la operación y los tiempos de descanso y del bocadillo. El resto de las operaciones pertenecen a la organización interna del puesto concreto. La Carga del transporte no hay

que confundirla con la que realizan los equipos. Cuando a éstos les corresponde la Operación Principal de Carga y Limpieza las bobinas nuevas ya tienen que estar colocadas en la fileta.

Este trabajo lo hacen uno ó dos operarios, dependiendo de la producción que se haya programado; si hay mucha producción habrá dos operarios, si hay poca habrá uno solo. Con dos operarios hay ocho o nueve cargas durante la jornada, con uno oscila entre cinco o seis. Describo primero el trabajo que realizan dos transportistas y luego describo las diferencias que hay cuando sólo trabaja uno.

Al igual que en los equipos, se asigna un número a cada operario, que rotará conforme pasen los días; esto es, un día se es el número 1 y al siguiente el 2 y así sucesivamente. Al llegar a la máquina que corresponda ésta ya tiene que estar parada. El 1 saca los carros vacíos del interior de la fileta, arrastrándolos a mano. Después corta con una cuchilla muy afilada el hilo sobrante de las bobinas y lo va dejando en el primer carro para luego pesarlo y saber con exactitud cuánto se ha desechado. A esta operación se le denomina "pelar". No es una operación cansada ya que las bobinas están puestas en el carro y él sólo tiene que cortar. El riesgo de accidente es el mismo que el que pueda tener una persona en la cocina de su casa cortando cebollas o tomates: cuanto peor afilado esté el cuchillo más riesgo hay y más y peor se trabaja. Las cuchillas se las proporciona el encargado y no hay reparos en gastar muchas. También hay que separar en un carro las bobinas que no se hayan consumido y se deban apartar para las "Correas Rotas".

Mientras tanto, el 2 coge la máquina "fenwick" y va a Bobinadoras a por las tandas de bobinas correspondientes. Los carros tienen unos enganches en los extremos que permiten engarzar todos y formar un pequeño tren; son 12 carros en total. Cuando llega a la máquina, la fileta ya está vacía y puede introducir en ella todo el convoy. Tiene la anchura suficiente para que entre sin necesidad de introducir uno a uno los carros. Además de esto los transportistas han adquirido a lo largo de los años la habilidad necesaria como para entrar por el pasillo de la fileta -que mide un metro de ancho aproximadamente- sin chocar con las esquinas y sin que los carros choquen entre sí y se caigan las bobinas, por lo que se introducen con bastante ligereza en el hueco. La púa que engarza a los carros impide que de una pasada entren todos, se quedan dos fuera. El operario ha de desengancharlos y juntarlos. Una vez que están colocados los 12 carros en la máquina el 2

ha de pasar las hebras de las bobinas por la primera barra separadora de la fileta. Esta operación no es incómoda de hacer. Cuando finaliza esta operación el 1 está a punto de acabar de pelar las bobinas; si no ha acabado, le ayudará el 2. Después éste engancha los carros vacíos, los devuelve a Bobinadoras, pesa el hilo de desecho, lo apunta en una hoja y vuelta a empezar: el 1 va a otra máquina, saca los carros y el 2 trae otra carga... En el programa, está estipulado que esta operación se debe realizar en 48 minutos.

En los últimos años con la reducción de personal solamente hay un operario en el transporte, por lo que lo primero que hace es retirar los carros vacíos de la máquina para tener el hueco libre para la nueva carga; pela los restos de las bobinas, pesa el deshecho lleva los carros vacíos a bobinadoras, coge los nuevos y coloca en la máquina la nueva carga y pasa la hebra de las bobinas por la barra deslizadora. El tiempo empleado para hacer todas las operaciones es de una hora.

C- Vigilantes.

El trabajo del vigilante es el más sencillo de realizar, pero sobre él recae prácticamente toda la responsabilidad de la calidad de la producción. La cantidad de vigilantes que hay por turno depende del número de máquinas que haya en funcionamiento. Normalmente a cada uno le corresponden diez máquinas; si son muy complicadas se reducen a cinco por vigilante. La sección se divide en zonas y cada vigilante se responsabiliza de la suya. Al igual que los operarios de los equipos y del transporte, los vigilantes van rotando, cada día les corresponde una zona. Su trabajo consta de seis operaciones:

1^a- Engrasar los aros de las máquinas siempre antes de que el equipo la ponga en marcha.

2^a- Apuntar en un libro la hora de comienzo y de finalización de las máquinas.

3^a- Vigilar: a) las roturas de las hebras. En caso de que se rompan y se produzca un arrollamiento de hilo en las *copas* o en los rodillos, debe cortarla y apuntarla en una tarjeta, procurando indicar la causa de la rotura. b) Que los puestos están bien enhebrados, es decir, si el hilo circula correctamente por su trayectoria, si da todas las vueltas correspondientes por las copas de arrastre y el rodillo, o cualquier otra incidencia que

pueda surgir, ya que en muchas ocasiones el hilo salta y la hebra se rompe o se sale de las copas, por lo que el estirado ya no es el correcto y ese *cop* no vale. Al ocurrir este tipo de incidencias se debe parar el puesto y retirar el *cop* de la máquina. c) Vigilar los desfibrados. Esta tarea es muy importante, ya que esa deficiencia afecta muy gravemente a la calidad del *cop*. Un desfibrado consiste en que durante unos metros hay unos filamentos rotos y se arrollan en la copa, en cambio otros no se rompen y continúan su trayectoria normal hasta enrollarse en el *cop*. Según sea la cantidad de filamentos rotos se puede acabar de romper toda la hebra, o arreglar por sí sólo o por manipulación del vigilante. Cuando se produce un desfibrado se ha de parar ese puesto, poner un tapón amarillo en el *cop* y colocarlo en un carro aparte, y ese hilo se destinará a "Lote" o producto de baja calidad.

4^a- Al acabar la máquina ha de coger un *cop* de cada tanda, pesarlo y anotar su peso.

5^a- Anotar todas las incidencias de las máquinas. Si hay mucho desecho, cuántos *cops* han quedado incompletos, cuántos completos, si ha parado a su tiempo, si ha habido avería y la causa de ésta, etcétera.

6^a- Y por último, mantener la zona limpia, barrer las pelusillas que caen al suelo cuando el equipo acaba de enhebrar y poner trapos absorbentes en caso de que alguna máquina pierda aceite y así evitar resbalones.

Los minutos de descanso estipulados en toda la fábrica son cincuenta, divididos en treinta para el bocadillo y dos descansos de diez minutos cada uno, antes y después del bocadillo. El inicio y el final de la jornada es a en punto, es decir, si la jornada comienza a las 14 horas a esa hora hay que estar en la mesa del encargado y hasta las 22 horas no se debe abandonar el puesto de trabajo.

4.3 DESCRIPCIÓN DE UNA JORNADA DE TRABAJO

Relataré una jornada normal durante el turno de mañana. Las diferencias con los otros dos turnos las mencionaré en su momento.

Los trabajadores se levantan entre las 5 ó 5,15 de la madrugada, somnolientos y cansados, con el tiempo justo y suficiente para que les de tiempo a hacer sus necesidades, lavarse un poco, vestirse, desayunar algo, salir de casa y dirigirse a la parada del autobús o a su propio vehículo para ir a trabajar. Ya en la calle es el silencio lo que domina el paisaje urbano, si acaso se oye el motor de algún coche u otros despertadores sonando de manera estridente en el vecindario. En la parada, los compañeros de trabajo se saludan con un escueto "buenos días" y normalmente se permanece en silencio en espera de que llegue el autobús; otras veces se comentan cosas acerca de lo que hayan programado la noche anterior en la televisión, como pueden ser partidos de fútbol, algún debate o alguna película, aunque en esos momentos la mayoría de las veces la conversación versa sobre lo poco que han dormido durante la noche. Los rostros y los párpados hinchados reflejan la falta de sueño. En la ciudad las paradas de los autobuses de otras fábricas o naves industriales son prácticamente las mismas para todas, por lo que en los días de diario casi siempre se ven las mismas caras. En los días festivos son sólo los trabajadores de esta fábrica los que esperan el autobús a esas horas de la madrugada. A partir de las 5,30 comienzan a aparecer los primeros autobuses recogiendo trabajadores. Camino ya de la fábrica el ambiente es el mismo que en la parada. Normalmente la gente va en silencio o como mucho comentando el programa de la noche anterior en la televisión, pero a esas horas casi nadie tiene muchas ganas de discutir. Cuando el conductor lleva la radio puesta nadie habla, prefieren ir despertándose por el camino. En los turnos de tarde o de noche las conversaciones en la parada y en el autobús son más animadas. Si ha perdido un equipo de fútbol sus seguidores escuchan algún que otro comentario sarcástico; miran a través de la ventana para ver las chicas y decirles algún piropo, normalmente grosero; se comentan las noticias de la televisión, etcétera. Se llega a la fábrica entre las 5,45 o las 5,50, depende del tráfico, se ficha y se entra en el vestuario para cambiarse. En ese momento casi siempre hay algún comentario irónico de los trabajadores del turno de noche como "al que madruga Dios le ayuda", o al ver el rostro somnoliento y los movimientos torpes y lentos

de alguien al ponerse el mono de trabajo se comenta con una ligera sonrisa "no te quejes, yo no he dormido en toda la noche", o también "esto está chupado, luego una buena siesta y como nuevo". El sentido del humor irónico es lo único que les anima en esos momentos, aunque es en el cambio de turno de la mañana a la tarde o de la tarde a la noche cuando las bromas en el vestuario son más animadas. Si ha habido algún incidente durante la jornada anterior, sea durante el turno que sea (como puede ser algún accidente, un cambio en la producción de alguna máquina, una amonestación del encargado o una avería grave, una norma legal que les pueda afectar directa o indirectamente, etcétera), en los cinco o diez minutos que se está en el vestuario entre turno y turno la gente lo comenta y se informa. En ocasiones bastan unas pocas palabras para que los trabajadores se enteren en qué ha consistido el incidente o la noticia y también los protagonistas del hecho. Los trabajadores más jóvenes tardan en captar estos detalles y si preguntan por ello no se les suele informar, a no ser que ya haya mucha confianza entre veteranos y jóvenes. En estos momentos es también cuando se originan los rumores o lo que va a ser la comidilla del día o los días sucesivos. Después los trabajadores se dirigen a sus respectivos puestos de trabajo. Los más solidarios acuden unos minutos antes de la hora en punto a relevar a los compañeros; los más remolones se quedan sentados en el vestuario fumando su primer cigarrillo y apurando los minutos hasta el último instante. Este hecho a algunos trabajadores les molesta, ya que esos momentos robados al reloj no son un auténtico descanso, lo único que se hace con esa actitud es perjudicar al compañero que está cansado, sobre todo en las secciones en las que necesariamente se ha de quedar un operario.

Los trabajadores al iniciar la jornada se dirigen a la mesa del encargado que está en el centro de la nave. Éste tiene el programa que hay que hacer en las ocho horas, que previamente ha sido proporcionado por la sección de Programación el día anterior y preparadas las primeras Operaciones Principales por el encargado saliente. Como dije en el párrafo anterior, lo habitual es que los equipos estén formados siempre por los mismos operarios. A uno que cumple le molesta que haya otro en el mismo equipo que trabaje menos y se niega a hacer doble trabajo, ya que el escaqueo de uno significa doble trabajo para otro. De la misma manera, la tarea es mucho más cómoda si se hace con gente con la que se tiene alguna relación de amistad -o al menos no hay enemistad- que con alguien con quien no se compatibiliza, por lo que para evitar conflictos los encargados

siempre organizan según el carácter de las personas. En muchas ocasiones si a alguien le han puesto con otro con el que se lleva mal se lo ha dicho al encargado, y éste ha tenido que rectificar porque el operario se ha negado a trabajar con esa persona. No obstante, la mayoría de los días, los trabajadores ya saben quiénes van a ser sus compañeros y no suele haber problemas de ese tipo, pero los ha habido. Si en alguna ocasión no hay más remedio que poner en el mismo equipo a dos trabajadores que se llevan mal lo que hacen es soportarse mutuamente, no hablarse y cumplir con el programa, no salen juntos en los descansos y no se molestan para nada. Entre los demás compañeros aflora el sentido del humor y les hacen comentarios irónicos: "me ha dicho el encargado que os va a sancionar porque habláis mucho", "vale ya de charlas"...

Una vez que los equipos ya están organizados el encargado les dice la primera máquina en la que deben trabajar. No les dice nada más, ellos al llegar allí ya saben lo que tienen que hacer, esto es, la Operación Principal que corresponde. Tampoco les entrega el programa de trabajo en esos primeros momentos, él tiene el programa general y las instrucciones que el encargado saliente le ha dejado escritas y, tras la distribución de los equipos y la primera Operación, él lo elabora en la oficina. Otras veces está elaborado y escrito en la mesa junto con la distribución de los equipos, por lo que los operarios apuntan las máquinas que les corresponden en una etiqueta y el encargado ya no hace falta para nada, cada uno sabe lo que tiene que hacer. En la distribución del trabajo no hay reglas fijas, depende siempre de la organización que tenga él o la que haya tenido el encargado saliente. Los transportistas y vigilantes no dependen tanto de las directrices del encargado. Los primeros se dirigen a su mesa a recoger su programa y después a realizar la primera Carga; los segundos se dirigen a su zona y en muchas ocasiones sólo se presentan ante el encargado para que vea que no han faltado al trabajo; a veces ni eso y es éste el que tiene que buscarles o preguntar si alguien les ha visto.

Cuando los equipos llegan a la máquina obviamente realizan la operación que corresponda, Limpieza, Carga o Cambio. Las únicas operaciones que se respetan con rigor son la del quemado de los casquillos, que siempre las hace el número 3, el enhebrado y las indicaciones que tenga el 1, el resto se hace tal y como ellos tres lo crean conveniente. Siempre hay un orden, que más o menos coincide con el que describí en páginas anteriores, pero no es estricto, sino relativo; y las operaciones se hacen correctamente, pero

muy rápido para ir arañando minutos y tener más tiempo para salir. Casi no se limpia, se debe tardar un minuto en limpiar un puesto, en realidad se tarda normalmente menos de 15 segundos, o simplemente se limpia lo que esté más sucio, lo que más se note; se sacan los *cops* no con el puño de madera sino con las manos, aunque procurando que estén limpias, y de dos en dos, o se organizan para aprovechar mejor el tiempo, etcétera, y así toda la jornada.

La primera salida a tomar café se hace a las 7 de la mañana, hasta las 7:25 o 7:30, todo depende de cómo sea el programa del equipo, si son máquinas fáciles de hacer o no. "Máquina fácil" es la que tiene un hilo muy maleable y fácil de enhebrar, que se sujetan bien a los dedos y se rompe poco. Hay días que el programa es más apretado y hay que reducir los minutos de descanso en el vestuario, pero en realidad no mucho. A esa hora casi siempre tienen ya hechas dos de las diez máquinas de que consta el programa. En muchas ocasiones a las 6:50 minutos un equipo ya se ha hecho las dos máquinas, habiendo comenzado a trabajar a las 6:05 minutos. Recordemos que la operación más rápida es el Cambio, que en teoría se debe tardar en hacer treinta y dos minutos. Esto es importante para darse cuenta de la habilidad que han adquirido los trabajadores. Su experiencia les permite que en menos de sesenta minutos se hagan dos Operaciones Principales si son en máquinas fáciles. Lógicamente, si hay algún problema técnico no se podrá hacer el trabajo a esa velocidad, pero no por ello se dejará de descansar como están acostumbrados. Hay que señalar que esto no se produce sólo por costumbre o resistencia al trabajo, también tiene una explicación organizativa: durante la primera hora de la jornada las Operaciones Principales que se hacen son Limpieza y Cambio para que al transportista le dé tiempo a llevar los carros para cargar una máquina. Hay otros días que el transportista saliente ha dejado ya preparada una Carga y será la primera Operación Principal que realice un equipo. Si tiene como primera Operación Principal un Cambio y luego una Carga hacen primero ésta y después el Cambio. El equipo se organiza la jornada según vea el programa, la realización de las operaciones no son exactas en el tiempo programado para realizarlas. El encargado colabora y no pretende perturbar las costumbres de los trabajadores a no ser que sea presionado por el jefe de la sección: distribuye las máquinas de tal manera para que las "buenas", coincidan a primera hora del turno. Insisto en el tema: el trabajo se hace bien, sobre todo en el quemado de los casquillos y en el enhebrado, pero se hace muy

rápido, todo ello sin afectar de una manera determinante a la calidad del hilo. Se tiene cuidado a la hora de enhebrar porque uno no se hace responsable del trabajo del otro, pero el resto de las operaciones se hacen según la circunstancia y la manera propia de trabajar de cada uno. No hay una regularidad fija, lo normal es que excepto en las operaciones indicadas se intercambien los papeles unos y otros.

A las 7:30 se reanuda el trabajo para hacer otra Operación Principal, esta vez ya suele ser una Carga, hasta las 8, que es hora del primer descanso oficial antes del bocadillo y cuando todos los Jefes, Dirección, técnicos y administrativos se incorporan al trabajo. Hay que recordar que lo estipulado son diez minutos, en cambio los trabajadores están otros veinte minutos o media hora más en el vestuario. Entran a las 8:30 y ya no salen hasta las 9:30 que van al bocadillo. En ese tiempo han hecho dos o tres Operaciones Principales, según sea la dificultad, normalmente hacen tres, y así se van al bocadillo con seis máquinas hechas. Todos los trabajadores que he entrevistado me han dicho que si no se van al bocadillo con seis máquinas hechas el resto de la jornada van un poco apurados, lo que significa que tendrían que reducir el tiempo de descanso. En ese caso es cuando se trabaja con la peor calidad: si normalmente se limpia poco y mal entonces no se limpia, los casquillos no se queman, (salvo los que sean muy gruesos) y así todas las operaciones. El tiempo oficial del bocadillo es media hora, el real es cuarenta minutos por la mañana; durante el turno de tarde, noche y sábados y domingos es de cuarenta y cinco y ha habido épocas que hasta de una hora. Los jefes se incorporan al trabajo a las 8 de la mañana y desde esa hora se les suele ver por las naves, observando las máquinas, preguntando al encargado, etcétera. Pero hacia las 9:20 en las naves y en los pasillos sólo están los operarios correspondientes y los jefes en sus despachos. A no ser que ocurra algún incidente grave en el proceso productivo (una avería importante, un accidente, una devolución de una partida de hilo que haya hecho un cliente, etc.), no vuelven a aparecer hasta las 10.30 o las 11 de la mañana. De la misma manera, a no ser que haya ocurrido algo grave, los encargados colaboran con este tipo de costumbres dentro del taller. Esto ocurre en toda la fábrica y en todas las secciones.

A las 10:15 ó 10:20 se regresa, hasta las 11:30 en que se vuelve a salir otra media hora. En ese tiempo se han hecho otras dos Operaciones Principales, a veces incluso tres. A las 12 y media se vuelve a salir hasta la una. Ya sólo quedan dos Operaciones y muchas

veces una o como mucho una y parte de otra. Reitero: todo esto que explico no es fijo, depende siempre de la dificultad de las máquinas, la rapidez, la habilidad del equipo. En muchas ocasiones a la 1 de la tarde a un equipo sólo le quedan diez minutos de trabajo real, en cambio a otros equipos les queda una Carga y un Cambio y a veces no pueden terminar el programa entero por dificultades técnicas que surgen en el proceso productivo. Durante ese tiempo final lo que se hace es parcelar aún más las operaciones, ralentizarlas lo más posible. El caso es que si pasan jefes por la nave no vean a nadie parado. No todos los trabajadores hacen el trabajo igual, los hay que trabajan bien y rápido, en cambio los hay que trabajan mal y lento. El encargado esto lo sabe, por eso distribuye las máquinas entre los equipos para que todos hagan las que les corresponden y cumplan el programa. Las costumbres se han desarrollado de tal manera que el jefe de sección llama la atención al encargado sólo si no se cumple con la producción prevista, o también por alguna circunstancia ajena al proceso productivo, como puede ser una reclamación de algún cliente.

Formalmente todos los trabajadores están obligados a permanecer en su puesto hasta que llegue el relevo, pero veinte minutos antes de terminar la jornada está todo el mundo en la ducha, sólo queda en la nave el encargado y un vigilante, que previamente se han duchado a las 13:30. La dirección ha hecho intentos de eliminar esta costumbre, pero han sido vanos. El Estiro Textil es una nave muy grande y el jefe de sección sólo podía vigilar una puerta, por lo que los trabajadores salían por la otra. Los minutos de descanso que están estipulados son cincuenta minutos en las ocho horas de trabajo, treinta de bocadillo y veinte minutos para tomar un café o fumar. La realidad es que permanecen fuera de la sección alrededor de dos horas y media o tres. Las tardes de domingo se organizan para irse al vestuario a escuchar los partidos de fútbol, y durante ese tiempo están en la nave los operarios imprescindibles; el encargado, por supuesto, también está escuchando la radio. Un comportamiento parecido ocurre en muchas secciones de la fábrica.

Durante el turno de mañana los trabajadores procuran hacer las operaciones correctamente. No quiero decir con esto que haya una diferencia muy grande en la forma de trabajar entre el turno de mañana y el turno de noche o de tarde. Lo que quiero decir es que durante el turno de mañana los trabajadores están más atentos a lo que puedan hacer

los Jefes, por lo que para evitar problemas procuran cumplir con las formalidades, sobre todo evitando las costumbres que dan mala imagen y sirven de justificación para una disciplina más dura: procuran que no vean a varios trabajadores juntos, no suelen salir al vestuario muchos al mismo tiempo, no se aglomeran en la máquina del café, la forma de trabajar se suele ajustar a las reglas formales, etcétera; pero los tiempos de descanso son los mismos. Durante el turno de tarde después de la hora del bocadillo, a las seis, y durante el turno de noche la ausencia de jefes relaja este tipo de disciplina aparente: se fuma en lugares no permitidos, se sale a tomar café más a menudo, se habla más, se bromea, etcétera. Pero, esto es muy importante, el trabajo, el programa productivo, se cumple siempre, porque aunque no haya un control directo, sí hay un control indirecto a través de la producción realizada y las anotaciones de las paradas técnicas, la hora de arranque y la hora de parada de las máquinas, los *cops* rotos, etcétera y al día siguiente se sabrá la incidencia concreta que ha perturbado el proceso productivo. Si un equipo un día no realiza su programa productivo completo no pasa nada, el encargado lo justifica en el parte diario ante el jefe con cualquier excusa de tipo mecánico. Pero si eso ocurre muy a menudo y en poco tiempo, lo más probable es que el jefe no encuentre plausible la explicación y, según el caso o la circunstancia, aquí la arbitrariedad es la norma, puede incluso sancionar al equipo.

Por último, hay que resaltar la importancia del vestuario. Es el lugar por excelencia donde se puede observar los estados de ánimo de los trabajadores y su visión del mundo. Todos los problemas o asuntos que preocupan o interesan a los trabajadores se discuten en el vestuario. Puede haber desde peleas hasta las muestras de solidaridad más conmovedoras. Periódicamente la dirección ha tratado de cerrarlo para que la gente no entrara salvo por asuntos justificados, de esa manera los tiempos de descanso no se alargarían tanto. En algunas ocasiones, muy escasas en estos treinta y dos años, se ha cerrado, pero en esos casos los trabajadores han respondido no realizando la producción. Este frenado en el ritmo de trabajo se hacía o cumpliendo estrictamente todos los procedimientos de trabajo, es decir, haciendo huelgas de celo, o no acabando del todo las tareas: desorden en las máquinas, enhebrados deficientes, aumento de los deshechos, etcétera, por lo que la dirección tuvo que volver a abrirlos. Esto ha ocurrido en todas las secciones de la fábrica. El vestuario del Estiro Textil, por ejemplo, se cerró durante el

turno de mañana y la dirección puso un vigilante en la puerta para dar parte del obrero que entrara a fumar. Durante el tiempo que estuvieron las señoras de la limpieza realizando su trabajo los obreros lo aprovecharon para ir entrando de uno en uno o de dos en dos. Todos tenían una razón para ir a su taquilla: coger dinero para tomarse un café, olvido de las tijeras, olvido del palo de boj, ir a mirar la tarjeta de turnos... Nadie se quedó más de diez minutos y ninguno fumó dentro, pero durante toda la mañana hubo un gran trasiego de gente, ningún equipo dejó de trabajar y hubo más deshecho y más desperfectos apuntados que en otros turnos.

Sin embargo esta costumbre está cambiando con la segunda generación, sobre todo a partir de la firma del plan de productividad de 1995.

4.4 EVOLUCIÓN Y CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Taylor dijo:

"A primera vista, la conducción de un departamento de planeación, junto con otras innovaciones parece que implican una gran cantidad de trabajo adicional, lo mismo que de gastos, y la pregunta más natural sería si el aumento de la eficiencia del taller es mayor de lo que costaría establecerla. Sin embargo debemos tener presente que con la excepción del estudio de las unidades de tiempo, difícilmente hay un solo renglón del trabajo hecho en el departamento de planeación que no haya sido ya hecho en el seno del taller²⁹".

Por su parte Braverman replicó de esta manera:

"Aquí haremos una pausa para dar decente sepultura al tercer argumento de Adam Smith en favor de la división del trabajo: que el obrero, con la atención concentrada en una operación simple y repetida, inventaría maquinaria para facilitar dicha operación. Lo que de verdad tenía esta aseveración ha desaparecido en las condiciones de la producción capitalista en las que el obrero o la

²⁹- Citado por Braverman, op. cit. p. 154.

obrera no es animado ni dejado que comprenda su trabajo³⁰.

Tras lo observado en el tiempo que yo estuve trabajando en la fábrica y ayudado por los comentarios de mis informantes, tanto Adam Smith como Taylor estaban en lo cierto cuando hicieron dichas afirmaciones, a las que hay que añadir que tras el desarrollo de la organización científica del trabajo y el proceso de tecnificación no se ha eliminado la posibilidad de que el operador humano aporte la información necesaria para incrementar la productividad introduciendo los adecuados cambios técnicos u organizativos. Un trabajador por sí sólo tal vez no sería capaz de diseñar una máquina o un complemento para ella, pero un ingeniero sin el estudio sistemático del trabajo y sin la aprehensión de la forma de trabajar de los operarios tampoco sería capaz de diseñar una nueva máquina o un complemento que redujera una tarea o mejorara la calidad de la producción. El diseño lo realiza el ingeniero, pero la idea original siempre parte de lo que hace o dice el obrero en el taller. Este hecho es fundamental para entender los cambios técnicos y organizativos en el taller, para la generación de normas y la legitimación del poder, y es el origen de las perturbaciones en la transmisión de la información, elemento éste imprescindible para la eficacia de los procedimientos de trabajo.

La Dirección es consciente de que quien mejor sabe de su trabajo es el que lo realiza diariamente. Por lo tanto el estudio sistemático de los movimientos y tiempos y la extracción de ese conocimiento que tienen los trabajadores se convierten en las piezas esenciales para organizar el trabajo sobre la base del criterio de racionalización del tiempo, para el incremento de la producción, la mejora de la calidad y, por ende, para el cálculo de la rentabilidad económica. Por esto, teniendo siempre presentes los objetivos de búsqueda constante de eficiencia económica, la autonomía en el trabajo y las competencias de los operarios, como afirma Terssac, son necesarias para la eficacia productiva. Este estudio es constante y el equipo técnico observa y controla todo, tanto el funcionamiento de las máquinas y del hilo, como el comportamiento de los trabajadores. Cualquier detalle, por nimio que parezca, es en realidad tenido en cuenta y analizado hasta sus últimas consecuencias. La figura clave para la transmisión de la información es el encargado.

³⁰- Braverman, op. cit p. 161 en nota a pie de página. El texto de Adam Smith se encuentra en *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, libro I, capítulo 1. Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1994, pp. 12-13.

No obstante, de nuevo nos encontramos ante el problema del *cómo*. El objetivo no cambia: es la búsqueda constante de la eficacia. El problema no está sólo en saber que con la división del trabajo y la realización de las operaciones repetidas se puede inventar algún elemento nuevo en las máquinas o un procedimiento que facilite las operaciones, sino también en dilucidar cómo se transmite ese conocimiento del proceso productivo y qué consecuencias tiene para la organización del trabajo y la política interna del taller, porque el trabajo no es sólo un factor económico dentro de la empresa, es también un factor social que determina lo económico.

La adición de elementos técnicos que mejoren la producción se han introducido y desarrollado a lo largo de los años como consecuencia de la necesidad de esa mejora de la calidad y la eficiencia productiva. No deben entenderse las modificaciones técnicas como la sustitución de la maquinaria empleada por tecnología de última generación. Lo que ha habido es introducción de elementos nuevos, como son los engranajes con rodamientos más pequeños en los motores de las máquinas, así aumentan la velocidad, detectores de roturas y desfibrados, *tangling*, ordenadores para controlar la temperatura de las copas, etc. La estructura de las máquinas es la misma desde la inauguración de la empresa, pero con las modificaciones introducidas se puede decir que las máquinas son muy distintas en la actualidad. Desde un punto de vista técnico y químico es relativamente fácil incrementar la producción y la calidad del producto haciendo los cambios adecuados: a una máquina se le puede instalar un motor nuevo y consecuentemente producirá más hilo. A su vez se puede ir haciendo una estadística de cómo reacciona el hilo ante esos cambios (nivel de tensión, textura, flexibilidad...) y si las pruebas son positivas se ejecutan los cambios. Sin embargo, una vez probados los resultados, ese trabajo habrá de realizarlo una persona que no se mueve por impulsos mecánicos o eléctricos, puede reaccionar en contra o simplemente no adaptarse al cambio. Por otro lado, para llevar a cabo esas modificaciones hay que tener en cuenta siempre los objetivos, esto es, qué modificaciones son convenientes hacer, cómo hacerlas y cómo introducirlas. Debido a esto, la coerción no explica por sí sola la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo ni la política interna de la empresa.

Aunque la Dirección no me ha proporcionado ningún documento con el que pueda documentar el proceso de adición de tecnología y los cambios en la organización del

trabajo, no obstante, a partir de información oral y observación participante sí puedo describir cómo se han producido las modificaciones, explicar el proceso y qué mecanismos han funcionado para incrementar el rendimiento a lo largo del tiempo. Es decir, cómo se realiza el estudio sistemático de movimientos y tiempos y cómo se utiliza el conocimiento que poseen los trabajadores. Esta política se sigue aplicando en todas las secciones de la fábrica. Los resultados son elocuentes: a mediados de los 60 un equipo hacía cinco Operaciones Principales durante la jornada; en 1994, cuando hice el trabajo de campo, hacían diez y a finales de 1995 se implantó una más. En épocas anteriores las sesenta máquinas estaban en funcionamiento y había cerca de ciento sesenta operarios destinados en la sección, cuarenta por turno; en 1994 funcionaban veintisiete máquinas con cuarenta operarios, diez por turno. El peso de una bobina oscilaba entre cinco y siete kilos y producía dos *cops*; en la actualidad pesa entre diez y quince y produce cuatro o cinco, según sea el tipo de hilo. En definitiva hay menos trabajadores, se realizan más operaciones en el mismo tiempo y sale más producción y de mejor calidad.

A continuación voy a describir el proceso.

La puesta en marcha de la planta de Alcalá de Henares se produjo en 1964 con parte del personal de la fábrica de Madrid y el resto con personal nuevo emigrado del campo a la ciudad. Al no estar las máquinas instaladas los primeros días los trabajadores se dedicaban a barrer las naves, a ayudar a descargar y desembalar las máquinas o incluso a ensamblarlas. Parte de los trabajadores fueron enviados a la planta de Madrid para aprender y tomar los primeros contactos con el hilo. No obstante ese período de aprendizaje fue inútil en la práctica porque las máquinas de Madrid no eran iguales a las que estaban poniendo en marcha. Los primeros meses fueron de aprendizaje para toda la plantilla, nadie sabía trabajar y, lo más significativo, nadie sabía cómo enseñar. Los instructores que llegaron de Madrid sólo dieron las nociones más generales y sólo en algunas secciones y en algunas máquinas; en el resto no podían aportar nada. Por su parte, los jefes, a pesar de ser ingenieros técnicos, desconocían casi todos los procesos, por lo que toda la producción que se hizo durante los primeros meses sirvió para que la gente aprendiera a trabajar y las máquinas e instalaciones, en especial las de *la columna*, tuvieran su periodo de rodaje.

La fisonomía de las máquinas durante los primeros años era muchísimo más

simple de la que hay en la actualidad, aunque en esencia el proceso por el que se estira el hilo es el mismo: diferente velocidad en las copas y aplicación de calor en el hilo para facilitar el estiro. La estructura general, el armazón, es el mismo, pero el frontal por donde circula el hilo es distinto. El hilo sólo transcurría a través del rodillo y las *copas* y entraba directamente al aro y al *cop*. No había rodillo de arrollamiento, ni placa de calor, ni *tangling*. Se estiraba sólo por la diferencia de velocidad de las *copas*; años más tarde colocaron los "pines" (una copa giratoria con calor) y después fue sustituida por la placa. Tampoco había fileta para los carros con las bobinas, éstas eran cargadas a mano en unos ganchos donde se sujetaban en la parte de arriba de la máquina (precisamente el nombre de la Operación Principal de Carga tiene su origen aquí).

En esta sección sólo había doce trabajadores por turno, más el vigilante y el ayudante del encargado. El trabajo no estaba organizado en equipos, ni las operaciones estaban diferenciadas unas de otras. Es decir, las Operaciones Principales que ahora se conocen como Limpieza, Carga y Cambio no existían separadas ni se realizaban individualmente como tales. Los trabajadores tampoco tenían marcadas sus tareas, se organizaban el trabajo de manera informal entre ellos. El único trabajador fijo era el vigilante, que era un puesto rotativo, cada día se encargaba uno de la vigilancia y no había transportista. El trabajo se organizaba de esta manera: los operarios tenían que ir primero a Bobinadoras a por los carros con las bobinas, cortar la hebra con la tijera, retirar las bobinas vacías, cargar la máquina, retirar los *cops* fabricados y colocarlos en sus carros correspondientes, limpiar, enhebrar y devolver los carros a bobinadoras. Este era un trabajo lento, cansado y peligroso por las habituales malas posturas para colocar las bobinas en los ganchos. Los doce operarios hacían las mismas operaciones, todos iban a la misma máquina conforme fueran finalizando la producción. Pocos años después de la inauguración aumentaron la plantilla y se organizaron los equipos y el proceso de trabajo era parecido al actual, pero las operaciones no estaban tan calculadas ni tan estipuladas como en la actualidad.

El vigilante tenía menos operaciones. No tenía que limpiar, ya que había un trabajador dedicado exclusivamente a esa tarea. Cuando se rompía una hebra tenía que parar el puesto, sacar el *cop*, colocar uno nuevo, retirar el hilo acumulado en el rodillo o en las *copas* con un palo y enhebrar. Esta operación tenía un elevado riesgo de accidente ya

que la máquina estaba funcionando a marcha rápida (aunque a mucha menor velocidad que en la actualidad) y había muchas posibilidades de que se enganchara un dedo en el arrollamiento y lo cortara.

La máquina no paraba automáticamente, sino que era parada manual, por lo que el tiempo de producción en una misma máquina podía variar unos minutos, esto significaba que no todos los *cops* de las diferentes tandas salían con el mismo peso. Había mucho desperdicio y baja calidad en la producción, con muchas roturas y arrollamientos en las copas, que por "simpatía"³¹ rompía las de al lado y ensuciaba el hilo de la zona. De los 144 *cops* que produce la máquina si salían enteros la mitad de ellos se consideraba un éxito, el resto tenía un peso muy variado. Esto provocaba muchos retrasos en la producción de las siguientes secciones, como en Selección y Embalado donde los operarios tenían que pesar todos los *cops* para que su tamaño dentro de la caja fuera homogéneo. Al no estar las operaciones tan parceladas ni calculado su tiempo de realización tan al milímetro había muchos tiempos muertos, lo que implicaba que la disciplina dependía directamente de la autoridad del encargado y del reglamento de régimen interior.

Hacia finales de los 60 se produjo la primera modificación importante: las máquinas estaban instaladas muy juntas entre sí, por lo que aprovecharon el espacio que tenía la nave y las separaron para poder instalar la fileta. Ello significaba que desaparecía la operación de cargar las bobinas en los ganchos de la parte de arriba, lo único que había que hacer era colocar los carros de Bobinadoras dentro de la fileta, pasar la hebra por las barras separadoras y enhebrar. Apareció un nuevo puesto de trabajo en la sección: el transportista. Al reducirse una parte importante de las operaciones de los equipos se pudo incrementar la carga de trabajo en una Operación Principal más.

En un principio el transportista no tenía que introducir los carros dentro de la fileta. Su tarea era dejarlos en el pasillo y el equipo se encargaba del resto. Pero los encargados comprobaron que con el trabajo que realizaba también tenía muchos tiempos muertos, por lo que se dio la orden de que la introducción de los carros en la fileta lo hiciera el transportista. ¿Cómo descubrieron que tenía muchos tiempos muertos y podían utilizarse en la realización de esa operación? La respuesta a esto la da un operario del transporte que

³¹ "Relación de actividad fisiológica y patológica de algunos órganos que no tienen entre si conexión directa". Real Academia Española: *Diccionario de la Lengua Española*. Ed. Espasa. Madrid, 1992.

estuvo 30 años en ese empleo y al cual hice varias entrevistas en profundidad:

"Pregunta- ¿Cómo dieron esa orden?

Respuesta- Pues no sé, porque alguien...

Pregunta- ¿Por observación?

Respuesta- No, si es que eso lo hemos hecho nosotros. Tercero [es un apellido], el que estaba en el transporte, y entonces por querer ayudar al equipo, se conoce que un día que no tenía nada que hacer pilló y dijo "voy a sacar los carros y los voy a meter yo, para que el equipo vaya desahogado". Alguien le vio y se dieron cuenta [los encargados y jefes] que eso lo podía hacer el transportista, y dijeron que se encargara él de colocar los carros. Los otros [el equipo] al no tener que hacer esa operación, pues una máquina más. Calcularon el tiempo que tardaban 3 hombres en sacar los carros y dijeron pues una máquina más."

Ya fueron siete Operaciones Principales por turno. El incremento de la carga de trabajo no sólo se produce por un caso en el que se descubra que haciendo el trabajo de una determinada manera se reduce el tiempo de realización, sino por un conjunto de comportamientos. Voy a poner otros ejemplos.

Pasar la hebra de la bobina a la fileta. Los encargados observaron también a otro operario del transporte que, por ayudar a sus compañeros para que tuvieran más tiempo de descanso, les pasaba la hebra de las bobinas hasta la primera barra separadora de la fileta. Comprobaron que le sobraba tiempo y podía realizar esa operación a los equipos.

Ejemplo del gancho: el transportista tenía que introducir los carros de la fileta y una vez dentro tenía que desengancharlos para que se ajustara bien cada bobina al puesto que le correspondía; para eso tenía que agacharse, meterse dentro de la fileta y desengancharlos uno a uno. Su postura dentro de toda la estructura de hierros era bastante incómoda, por lo que un transportista, para trabajar más cómodamente se hizo un gancho con el cual no se tenía que agachar ni meterse entre los hierros y en poco tiempo podía hacer toda la operación y tener más tiempo para salir a fumar. En cuanto lo supieron los demás transportistas le imitaron. Si antes para introducir y colocar los carros tardaba 10 minutos, con el gancho tardaba 3. Un día en que el trabajo iba un poco retrasado el encargado dijo al transportista: "pues si no tienes nada que hacer vete metiendo las correas rotas en esa máquina", el operario protestó, "ese trabajo no es mío". Formalmente le

correspondía a los equipos introducir esos carros en la fileta. "Y qué más te da, ya ves que hoy hay prisa y este equipo va algo retrasado, si metes un carro como si metes dos". Un día sólo introduce uno, para contentar al encargado y que no le regañe, pero al cabo del mes o de dos meses ha metido todos y esa operación se le incluye en su trabajo formal; es una operación que ya no tiene que realizar el equipo y así se puede emplear ese tiempo en otra tarea. Lo que significó en un principio menos trabajo para el operario, ya que se tardaba menos tiempo en realizar una operación, se convirtió con el paso del tiempo en una justificación por parte de los Jefes para incrementar el trabajo.

Ejemplo del palo para enhebrar: para enhebrar una máquina que vino de Barcelona había que usar un palo de boj con una ranura en la cabeza por la que se sujetaba el hilo. La máquina es alta y hay que subirse en una tarima y además hay que sujetarse a una barra lateral. Si se usa el palo, una mano hay que utilizarla para enhebrar y la otra para sujetarse; se tarda más tiempo y se hace peor porque no se tiene contacto directo con el hilo. Si en lugar de enhebrar con el palo se enhebra con la mano la operación se hace más rápido, con ello hay más tiempo para salir. Eso lo ve el encargado, que como está presionado por el jefe le dice a éste "voy a poner una máquina más a los equipos", sabe que puede ponerla porque sabe cuánto tiempo real tardan los operarios en enhebrar, por lo tanto calcula el tiempo muerto de esta y otras operaciones y el tiempo en realizar una máquina más y se introduce una nueva Operación Principal.

Ejemplo del operario de limpieza: Hace unos años había en la sección un operario cuyo cometido era la limpieza del suelo. Ese puesto quedó eliminado porque había vigilantes que para no aburrirse limpiaban su zona. Los encargados y Jefes lo vieron y esa operación quedó incluida en el trabajo del vigilante, y al de limpieza se le empleó en otro trabajo. Hubo resistencia ante esto, había vigilantes que no limpiaban, otros sí. Al principio de dar la orden los encargados no pusieron mucho celo en que se cumpliera; con el paso del tiempo se llama al orden al vigilante reticente.

Reducción de un operario en el transporte: cuando circula el convoy de carros con las bobinas, el último va bamboleándose y un operario tiene que ponerse en la parte de atrás para sujetarlo y así evitar que se caigan las bobinas. Pues bien, a uno se le ocurrió atar los dos últimos carros para que fueran más juntos y no bailasen; el experimento resultó. No se caían las bobinas y podían hacer cada uno una cosa y tenían más tiempo

para salir. Ello junto con otros detalles parecidos ha dado como resultado que para hacer el trabajo del transporte ya sólo haya un operario en lugar de 2. Sólo ponen a 2 cuando hay un exceso de trabajo.

Organización del enhebrado: recordemos que para enhebrar cada operario se tiene que colocar en su sector y responsabilizarse de su trabajo, pero antes de realizar esa operación hay que pasar la hebra por las barras de la fileta y ajustarla en su puesto correspondiente, luego colocar en los *cops* nuevos su disco identificativo y el anillo. Si estas operaciones las hace cada uno en su sector ralentizaría el proceso, por lo que los trabajadores optan porque el 2 y el 3 pasan la hebra de la fileta a la máquina y el 1 va colocando los discos y los anillos. Después cada uno enhebra su sector. Esta organización surgió de manera informal para aprovechar mejor el tiempo y poder salir a descansar y en la actualidad ya ha formado parte de las normas formales.

Los ejemplos pueden ser innumerables, tanto en esta sección como en el resto de la fábrica.

El estudio y el trabajo de los ingenieros también ha sido fundamental en este proceso. Con el transcurso de los años las máquinas han tenido las modificaciones adecuadas que ha permitido aumentar la producción, mejorar la calidad y reducir el tiempo para realizar las operaciones. Cada vez hay menos roturas, los *cops* salen con más peso y todos se paran a la vez. Este proceso de automatización ha sido lento pero muy eficaz, no obstante, ello no quiere decir que sea perfecto. Recordemos que en los primeros años cuando se paraba una máquina, había que cortar la hebra de todas las bobinas y volver a enhebrar como si fuera una nueva carga. Con la máquina automática se va reduciendo su velocidad paulatinamente, de tal manera que se queda a marcha lenta sin dejar de estirar el hilo; se van parando las partes de arriba por orden, el rodillo de arrollamiento, las primeras *copas*, el "rodillo loco" y por último el *cop*. La hebra no se rompe, el hilo se queda enhebrado en el puesto y el cabo enganchado al casquillo, lo único que hay que hacer es sustituir el *cop* formado, colocar otro nuevo y volver a enhebrar. Todo el hilo queda igual de estirado, no hay necesidad de pasarlo por la devanadora para quitar unos metros y todos los *cops* tienen el mismo peso. Este es el avance técnico más importante que ha habido en los últimos años en esta sección, ya que toda la producción queda homogeneizada, es más fácil embalarla y la calidad es muy superior. Comenzó a funcionar a mediados de los

ochenta y ha repercutido en el aumento de la calidad del producto y en una mejora de los procesos de trabajo en las secciones posteriores, en especial en Urdido.

El proceso siempre es el mismo: 1º normas de trabajo de obligado cumplimiento elaboradas por la dirección; 2º creación de reglas no escritas o nuevos procedimientos de trabajo surgidas a raíz del conocimiento del proceso productivo y de la aplicación de pericias por parte de los trabajadores; 3º disminución de las operaciones y del tiempo de realización o, aumento de la calidad del producto; 4º observación y estudio sistemático de dicho procedimiento por parte del encargado, los ingenieros y los jefes; 5º si se entiende que esos procedimientos favorecen la producción se incluyen en las reglas formales, con el consiguiente incremento de la carga de trabajo; y 6º por último, elaboración de nuevas reglas no escritas.

4.5 EL CONSENTIMIENTO OBRERO: GARANTÍA DE LA TRANSFORMACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN TRABAJO EFECTIVO.

Cuanto mejor se desarrolle el proceso productivo más rendimiento del trabajo se genera, en cantidad y en calidad, se ahorra energía, se reduce el riesgo de accidentes y menos esfuerzo hay que realizar, por lo que los ritmos de trabajo en esos momentos no son muy rápidos, todo depende del funcionamiento de la tecnología. La consecuencia es que el obrero busca que la máquina funcione correctamente porque así su esfuerzo será menor. Según esto, teóricamente empresa y trabajadores comparten el mismo interés, ya que el buen funcionamiento del proceso beneficia a todos. Sin embargo, en todo este proceso el uso del tiempo y del conocimiento son los factores determinantes para posibilitar el incremento de la productividad y una de las causas más importantes del conflicto entre superiores y subordinados. Las operaciones siempre han estado cronometradas y la dirección ha sabido en todo momento el margen de tiempo se debe tardar en realizarlas. Pero la figura del cronometrador desapareció del taller a principios de los años setenta,

siendo sustituido el control por los cálculos estadísticos. Esto produjo un mayor control del proceso y una reducción del conflicto, ya que la presencia del cronometrador provocaba incomodidad y hostilidad entre los trabajadores. Pero lo relevante es que desde un punto de vista técnico no es posible calcular el tiempo de las Operaciones Principales de manera exacta, matemática, sólo aproximada, aunque de hecho el margen de error cada vez es menor. Las causas de esto pueden ser muy variadas, desde la propia materia prima, exceso de preparación química en el hilo, pequeñas averías en las máquinas, corte del fluido eléctrico, etcétera. La consecuencia de este desconocimiento ha sido una descoordinación entre los departamentos de Organización, Programación y Producción. Descoordinación que todavía perdura (aunque obviamente en mucha menor medida que hace diez años, por ejemplo), hasta el punto de que los trabajadores y el encargado al principio del turno en ocasiones deben modificar los programas llegados del departamento de Informática porque los tiempos escritos no coinciden con la producción real. Este hecho -la descoordinación entre los departamentos- produce desfases en el proceso productivo y errores de concepción que han provocado la pérdida de muchas toneladas de hilo, a veces la producción de una jornada entera. Esas causas puntuales sólo las saben los operarios, lo que implica que se confirma el hecho de que para la eficacia productiva es necesaria la autonomía del trabajador y el uso de sus competencias a la hora de realizar el trabajo, porque es él quien sabe realmente los problemas concretos que surgen en el proceso y la posibilidad de resolverlos. Sin embargo, esto no significa que de hecho la política del taller se haya dirigido a lo largo de todos estos años por estos criterios.

Si se aplicaran las normas formales de trabajo de manera estricta cumpliendo correctamente todos los procedimientos prescritos, los trabajadores no podrían tener tantos minutos de descanso a largo de la jornada, ya que inmediatamente serían sancionados. Sin embargo tampoco se podrían realizar todas las operaciones en el tiempo estipulado porque técnicamente no habría tiempo para ello. Esto quiere decir que técnicamente es incompatible la exigencia de la realización completa del programa productivo, en calidad y en cantidad, con una organización del trabajo basada fundamentalmente en la racionalización del tiempo, en el taylorismo en sentido estricto, porque el problema no es trabajar mucho, sino trabajar bien. Cuando ha habido muchas presiones de este tipo los trabajadores han reaccionado cumpliendo las normas de manera estricta y cuando han

procedido así la producción estipulada no ha salido. En cambio diariamente se realizan ambas cosas, se descansa mucho más tiempo del permitido sin haber las sanciones que reglamentariamente podría haber y se realiza la producción estipulada sin mermar por ello la calidad del producto. Esto es posible porque la dirección y los encargados "permiten" ese tipo de comportamientos.

¿Dónde está el conflicto, entonces? En que a pesar de que los jefes conocen esas limitaciones técnicas, entienden que el programa organiza el trabajo para que se hagan las operaciones con el tiempo y el ritmo justos para producir la cantidad y la calidad planificada, y por ello continúan exigiendo que todos los minutos de la jornada se empleen en trabajo efectivo tal y como lo regula el programa. Su razonamiento es: "si hay tantos descansos es porque se puede trabajar más". Pero la aplicación de esta idea comporta otro problema: si se incrementa la carga de trabajo los trabajadores reivindicarán más salario a cambio y la empresa no siempre está en condiciones de aumentarlo y provocaría una hostilidad que no sería del todo rentable. Por parte de los trabajadores saben que si ceden en un trabajo excesivo les incrementarán la carga de trabajo y no siempre tienen la suficiente fuerza o capacidad de negociación como para exigir un incremento salarial, al menos proporcional al incremento de trabajo. El resultado es una lucha constante de exigencia y tolerancia por ambas partes, garantizando con ello el consentimiento de los trabajadores³².

Pero por encima de todo el mayor conflicto que ha habido en esta sección ha surgido por las malas condiciones de trabajo existentes, principalmente los problemas de ruido³³. El ruido siempre ha estado a un nivel superior al permitido por la ley y, a pesar del uso de los protectores auditivos, los trabajadores han necesitado salir más de lo reglamentario. Su mayor reivindicación en esta sección ha sido que se redujeran los niveles de ruido desde el origen, en cambio la dirección nunca ha accedido a esa petición argumentando el elevado coste que supondría hacer las reformas adecuadas para ello,

³²- Burawoy describió un fenómeno similar y explica los motivos por los que la dirección acepta la organización informal de los trabajadores: "Los aumentos de las tasas provocan luchas económicas, pero esas luchas refuerzan las reglas del juego de arreglárselas e intensifican el conflicto entre los trabajadores. Al "jugar el juego conforme a las reglas", es decir, al aumentar *exclusivamente* aquellas tasas que el comportamiento de los trabajadores ha demostrado clara y reiteradamente que son "fáciles de alcanzar", la dirección evita el enfrentamiento con un grupo antagonista y cohesionado de trabajadores". Burawoy, op. cit. p. 210. Subrayado mio.

³³- En el capítulo sexto desarrollaré con profundidad esta cuestión.

insistiendo siempre en que los trabajadores están obligados a usar los protectores. Los tapones reducen un 25% de ruidos, pero son insuficientes y no evitan las vibraciones, por lo que resulta funcional permitir esos grandes descansos. No obstante estos descansos nunca han sido formalizados de manera oficial, siempre que se han tomado ha sido transgrediendo la norma, arriesgándose los trabajadores a la sanción que reglamentariamente se les puede aplicar. De esta manera cuando se tienen todos los conocimientos necesarios para incrementar la producción en una Operación Principal más, la empresa ha argumentado que son muchos los minutos que se pierden durante la jornada y que se pueden emplear trabajando más.

Los jefes siempre han protestado por los descansos no oficiales y en las reuniones con los encargados o con los trabajadores, o entre la Dirección y el Comité de Empresa siempre han mantenido que se tiene que trabajar como está estipulado en las normas y que el programa productivo hay que cumplirlo, primando antes la cantidad que la calidad de la producción; por lo tanto su intención es que no se produzcan tiempos muertos. La consecuencia es que los jefes han mantenido un discurso y unas normas, pero han actuado de otra manera: colaborando en la organización informal y consintiendo las costumbres de los trabajadores, pero formalmente manteniéndolas como prohibidas para, en caso necesario, mantener el orden interno. Se "permiten" los descansos porque: a) son el medio para asegurar la realización del trabajo; b) se evita la inversión en acondicionar las máquinas para reducir las malas condiciones de trabajo; y c) ya que se transgrede la norma, se utiliza la organización informal como medio para disciplinar a los trabajadores en dos sentidos, por una parte, si hay tiempos muertos queda justificado el incremento de la carga de trabajo³⁴. Y por otra, si se produce algún error de concepción la empresa siempre ha recurrido al argumento de que no se trabaja como las normas dictan.

Por lo tanto la organización informal tiene la apariencia de respetar la autonomía en el trabajo, pero es utilizada para garantizar la producción y para el mantenimiento del orden.

³⁴- En otras secciones de la fábrica también ocurre lo mismo. En las máquinas de estirado en Títulos Técnicos hay un piloto rojo en cada puesto que indica cuándo se debe cortar y enhebrar. Pero en muchas ocasiones resulta imposible seguir el piloto porque los cilindros no tienen el peso estipulado. Por lo tanto, para el operario el piloto no es más que un signo orientativo. Esto los jefes lo saben y permiten que el trabajador "juegue" con la máquina.

Un fenómeno análogo describe Burawoy en el juego de "arreglárselas" donde los trabajadores ejercen un considerable control sobre su trabajo, por lo que la empresa se ve obligada a crear otro tipo de mecanismos para sustituir la disciplina directa por una coordinación entre dirección y trabajadores que preserve el beneficio. Burawoy, Michael, op. cit. ver especialmente las páginas 214-217.

El último ejemplo de esto ocurrió a finales de 1995 cuando entró en vigor un nuevo plan de productividad aplicado en toda la fábrica. En concreto, en el Estiro Textil se incrementó el trabajo en una Operación Principal más. Eso ha sido posible utilizando las reglas no escritas de los trabajadores e invirtiendo en tecnología: en las máquinas se instalaron unos sensores en cada puesto que detectan todas las anomalías del hilo (un pequeño desfibrado, un hilo suelto, un exceso de preparación, etc.). Estos sensores van controlados por ordenador. Por otro lado, al contrario que en años anteriores, en la actualidad todo el hilo que no cumpla con las condiciones se retira, va al "puchero", que es una sección donde se recicla el hilo y se vuelve a iniciar todo el proceso. Este control tecnológico de la producción afecta a toda la fábrica, desde la columna, hileras, bobinadoras y estiro. La introducción del nuevo plan de productividad modificaba las condiciones de trabajo, que según el Estatuto de los Trabajadores afectaba al sistema de trabajo y los rendimientos³⁵, por lo que se requería el acuerdo con los representantes legales de los trabajadores. La Dirección no inició las negociaciones con el Comité de Empresa hasta que tuvo todo a punto, tecnología, estudio de métodos y tiempos, cálculo de la producción, organización del nuevo programa productivo, posibilidad de que los trabajadores lo adopten, etc. A cambio de un incremento en el rendimiento y la introducción de la movilidad funcional la empresa ofrecía un incentivo salarial con un ascenso en la categoría profesional: se pasaba de la categoría 4, Especialista, a la 5, Especialista Asimilado a Oficial de 1^ab, o a la 5A, Oficial de Producción. El plan de productividad quedó firmado como sigue:

- La Dirección considera necesario implantar 11 operaciones de carga/descarga/cambio/limpieza para equipos de 3 operarios por turno. Cuando los equipos no sean completos, sino formados por dos o un operario, harán la parte proporcional. (Se realizará un período de prueba para su implantación definitiva).
- Vigilancia según programa de producción. 3 operarios con un mínimo de 2 por el tiempo indispensable.
- Dedicación del tiempo estipulado para la realización de las operaciones con la adecuada calidad del trabajo.

³⁵- Ley 8/1980, de 10 de Marzo (B.O.E. nº 64, de 14 de Marzo de 1980). Artículo 41.2.

Y para realizar lo que antecede se hace preciso:

- Rotación del personal de estiro.
- Un alto mantenimiento de los quemadores.
- Lista de funciones y tiempos.
- Establecimiento de una área de fumar³⁶.

La organización del trabajo es la misma (equipos, vigilante y transporte) y el vigilante tiene una operación más, la vigilancia del ordenador, por lo que se ha reducido el tiempo de salida al vestuario. Pero por su experiencia pueden salir casi lo mismo. ¿Cómo? Haciendo las operaciones más rápido, enhebrando correctamente para que no se llene el casquillo de hilo y así no queman los casquillos nada más que cuando hace falta, limpiando poco o no limpiando, etc.

Para evitar resistencias al trabajo la dirección no utilizó procedimientos disciplinarios visibles, sino que durante el tiempo de prueba recurrió a su capital humano: los trabajadores jóvenes y la ideología. Por un lado en cada equipo pusieron a dos jóvenes y a un veterano, por lo que al ser aquellos más fuertes que éste podían hacer las operaciones a mayor velocidad y el veterano se tuvo que adaptar a los nuevos ritmos. Por otro lado, desde que en 1984 se contrató a la segunda generación de trabajadores -los hijos de los trabajadores que entraron en los años sesenta y principios de los setenta- el jefe de sección (también a veces el de producción) dirige un discurso a los jóvenes cada vez que hay nuevas contrataciones o incorporaciones, en el que se afirma como probabilidad la contratación futura de personal fijo y la obligación de cumplir estrictamente las normas de trabajo, poniendo mucho hincapié en los descansos. Además de esto, ya en la sección, periódicamente hay reuniones entre el jefe de sección y los trabajadores; estas reuniones aumentaron su regularidad durante los meses en que se ponía en marcha el nuevo plan de productividad y se concentraron a los trabajadores jóvenes. La consecuencia fue que a través de ese incentivo de la contratación fija y por miedo a la no renovación del contrato temporal los trabajadores eventuales boicotearon durante unos meses las costumbres de los veteranos: trabajaban muy rápido, hacían todos los procedimientos reglamentarios, no salían a descansar y cuando el jefe les reunía recuperaban con más esfuerzo el tiempo

³⁶- Fundación 1º de Mayo, Fondo La Seda de Barcelona, sin clasificar.

perdido. Esto produjo conflictos entre los eventuales y los veteranos. Hubo algunas sanciones por exceso de descanso, por lo que las costumbres habituales sólo las mantienen los veteranos.

Meses antes del inicio de las negociaciones del plan de productividad los trabajadores percibían que se iban a tomar nuevas medidas. Las inspecciones de los ingenieros, técnicos de los laboratorios y analistas son habituales, pero en esa época había un exceso de observaciones, muchas visitas de los jefes a las máquinas y rumores de todo tipo, pero en concreto nadie de los trabajadores podía afirmar nada con certeza. Yo estaba trabajando durante aquellos meses y el comportamiento que observé prácticamente todos los días fue una radicalización del fenómeno de ocultación del conocimiento, mucho mayor que en el verano de 1990, por ejemplo. Los trabajadores veteranos en estas cuestiones sólo hablaban entre sí con aquellos compañeros con los que tenían confianza y cuando algún trabajador joven se quería unir a la conversación inmediatamente cambiaban de tema. En esa época, verano de 1994, la empresa estaba inmersa en la grave crisis económica en la que había entrado desde que en 1991 la multinacional AKZO retiró su capital. Los años anteriores los trabajadores temieron por su puesto de trabajo (la fábrica estuvo parada unos meses y los trabajadores fueron al paro de manera rotativa), pero transcurridos unos años de crisis se inició el proceso de impulso y ampliación de capital entrando de nuevo en bolsa y estabilizándose la producción. En las reuniones de la dirección con el Comité de Empresa no se hablaba de los nuevos proyectos productivos, sino que se informaba sobre la necesidad de introducir la movilidad funcional y reestructurar la plantilla. Esta reestructuración se hizo con jubilaciones anticipadas y transfiriendo los trabajadores de mano de obra indirecta a mano de obra directa. Pero a pesar de esa falta de información los trabajadores sabían que había algo más detrás y los motivos de nuevo se encontraban en el proceso productivo. Por un lado se recibía la información de que se estaba en una grave crisis y había que reducir costes; pero por otro el volumen de producción no sólo no disminuía (salvo en algunas secciones), sino que se hacían los estudios necesarios para aumentarla y sobre eso no se trataba en las reuniones entre la Dirección y el Comité de Empresa. La consecuencia fue que los trabajadores ocultaban su conocimiento todo lo más posible porque intuían que la empresa utilizaría la crisis económica para congelar las subidas salariales, dificultar aún más las mejoras en las

condiciones de trabajo e incrementar la carga de trabajo. De hecho durante cuatro años no se firmó ningún convenio colectivo y fue después del de 1995 cuando de nuevo la empresa entró en bolsa y se pudo introducir el plan de productividad.

3.6 CONCLUSIÓN

En este capítulo se ha descrito cómo está organizado el trabajo en una sección de la fábrica donde la productividad depende tanto del trabajo humano como del técnico. Se ha analizado la forma de trabajar y la evolución y cambios que ha habido a lo largo de los años. La observación empírica en un principio aporta datos para verificar la teoría de la regulación conjunta de Terssac, en el sentido de que los trabajadores no son seres pasivos que se dedican a obedecer las normas y a cumplir un programa productivo, sino que aportan un conocimiento fundamental para la obtención de los resultados, por lo cual es necesaria su autonomía para alcanzar la eficacia productiva. La organización del trabajo no se realizaría, por tanto, en base a criterios deterministas de obediencia a unas normas sino que éstas se regularían conjuntamente entre trabajadores y Dirección. La prueba de esto es la creación de reglas no escritas elaboradas por los trabajadores que permiten resolver las incertidumbres del proceso productivo; la ejecución de estas reglas no escritas es lo que garantiza su autonomía.

Por otra parte estas reglas no se ejecutan en oposición a las que prescribe la Dirección, sino que ésta consiente la organización informal como un componente de su política de gestión del taller. La consecuencia más importante de esto es que nadie detenta el monopolio del conocimiento y se hace necesario el reconocimiento de la existencia de racionales distintas.

Es cierto que el proceso productivo y la organización no son las mismas desde 1964 hasta 1996. Ahora bien, el criterio fundamental de organización del trabajo sigue siendo la reducción de tareas a su mínima expresión, por lo que las investigaciones e inversiones en tecnología están dirigidas bajo este criterio y para ello el conocimiento del operario es determinante y sin el cual es prácticamente imposible la aplicación de esta política. Si la economía de tiempos y el uso del conocimiento siguen siendo necesarios para alcanzar la eficacia productiva y, además, el uso que se hace del tiempo es distinto

para la Dirección y para los trabajadores, eso significa que se sigue utilizando el conocimiento y las pericias de los trabajadores para que su control no esté en manos de éstos sino en las de la Dirección. La consecuencia es que la capacidad de decisión del operario queda reducida y, por ende, su autonomía. ¿Dónde reside entonces el cambio organizativo del trabajo que postula Terssac?

Taylor y Adam Smith aludían a la posibilidad de controlar mejor el proceso productivo a partir del conocimiento del operario; no obstante Braverman incidió en el problema de que la información es poder y ese saber no sólo se usa para controlar un proceso de trabajo sino también para controlar a los trabajadores. En este capítulo se ha descrito cómo se utiliza ese conocimiento para reducir el tiempo, pero no cómo se utiliza para acumular los conocimientos necesarios para aumentar la calidad, cómo se realiza esa transmisión del conocimiento y las consecuencias que ello produce para la organización del trabajo y la estructura jerárquica de poder. En las páginas siguientes profundizaré sobre esta cuestión y en especial en el conflicto que surge ante la aparición de dos tipos de normas que aunque tengan el mismo objetivo -la eficacia productiva- el hecho de que sean elaboradas por distintos agentes implica un conflicto de poder en la gestión del taller donde el elemento fundamental es el control por el monopolio del conocimiento.

V- LA SEGUNDA GENERACIÓN.

5.1 INTRODUCCIÓN

En las páginas anteriores he explicado la complejidad del proceso productivo que hay en esta fábrica, tanto desde el punto de vista técnico como organizativo. Se plantea con ello un problema muy grave para la empresa: la edad de los trabajadores y su cualificación. En treinta años prácticamente no ha cambiado de plantilla, su edad media en 1994 era de cincuenta y cinco años y además a los trabajadores casi no se les ha cambiado de puesto de trabajo. La movilidad funcional se ha comenzado a aplicar de manera más generalizada a partir del último plan de productividad firmado en 1995.

La última incorporación de trabajadores fijos fue en 1975 y fue sólo a partir de 1984 cuando se comenzó a contratar regularmente a nuevos trabajadores. Antes de esa fecha también hubo contrataciones eventuales, pero no fueron relevantes para el cambio en la organización del trabajo ni en la cultura interna¹. Los primeros contratos se realizaron para sustituir a los fijos durante el período vacacional. Los requisitos para ser contratado eran tres: ser hijo o familiar de un empleado, ser varón y tener el servicio militar cumplido. Antes de firmar el contrato, la empresa realizaba un examen psicotécnico a través del cual se evaluaba la capacidad intelectual del aspirante al puesto. También había que escribir una redacción de dos folios en la que había que relatar la vida laboral y personal; y, por

¹- Veasé Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Jurado de Empresa. Acta 120 (marzo, 1977) y acta 121 (abril, 1977).

último, se pasaba una entrevista con el jefe de personal en la que se interesaba por los motivos por los cuales se demandaba el puesto de trabajo en esa fábrica. Con el paso de los años ya no fue necesaria la condición de tener un familiar para trabajar, ni se tenía que hacer ningún examen, sino que se ingresaba o eran renovados los contratos según fueran las necesidades productivas o la conducta del trabajador. Desde entonces, el problema de la falta de personal se ha resuelto con esa plantilla flotante que trabaja sólo unos meses al año, o todo lo más a lo largo de una serie de renovaciones.

En rigor hay que hablar de dos generaciones de trabajadores eventuales: la de jóvenes que entraron durante los años ochenta, con edades entre veinte y veinticinco años, que fundamentalmente eran hijos o familiares de los empleados; y los jóvenes que trabajan en la actualidad durante los años noventa, una parte de ellos siguen siendo los que trabajaron en los años ochenta y otros totalmente nuevos. Su número y proporción con respecto a la plantilla veterana ha dependido según las necesidades productivas de cada temporada. Los trabajadores nuevos saben trabajar tal y como las normas lo indican en poco tiempo. Generalmente y salvo casos excepcionales y excepto en las secciones más complejas, en casi todas las secciones en un mes de aprendizaje son productivos casi al 100%. No obstante, cuando hay problemas graves son casi inútiles, son incapaces de averiguar de dónde viene una anomalía. Lo podrían saber si siempre hubieran estado trabajando en el mismo sitio, pero al ser contratados según las necesidades del momento eran destinados a varias secciones, por lo que no les daba tiempo a aprender todas las vicisitudes que tiene el puesto de trabajo. Si de hecho hay trabajadores en algunas secciones que aún llevando veinticinco años en la fábrica desconocen ciertas cosas, a uno que sólo haya estado de forma intermitente le resulta mucho más difícil saberlo. Esto da una idea de hasta qué punto es complejo el proceso técnico de fabricación del hilo, la manipulación correcta del mismo y los problemas que conlleva de cara a la organización.

Desde un punto de vista organizativo es conveniente que siempre entren los mismos trabajadores, ya que el tiempo empleado en el adiestramiento no es del todo productivo y en este sentido se han pronunciado siempre los jefes de sección y sobre todo los encargados. Pero una estrategia de la dirección ha sido aplicar la movilidad funcional a los trabajadores nuevos, teniendo con ello una plantilla flotante siempre disponible según las necesidades de cada momento. En los últimos años la opinión de los jefes de sección es

tenida en cuenta por la dirección y se tiende a no mover a los trabajadores jóvenes de su sección, pero no se hace así del todo, ya que con los sucesivos contratos han aprendido a trabajar en varias secciones, siendo este un elemento determinante para futuras renovaciones del contrato.

En las páginas que siguen voy a explicar cómo ha afectado a la organización del trabajo la entrada de trabajadores de otra generación. Explicaré cómo se les instruye, el proceso de socialización y la influencia en la organización del trabajo. A través del análisis de la influencia de la segunda generación de trabajadores se puede estudiar uno de los modelos de organización que ha tenido la empresa en su política de gestión de la mano de obra: el modelo de inspiración familiar.

5.2 PERÍODO DE APRENDIZAJE.

Hay muchas diferencias de cómo se instruía a los trabajadores nuevos durante los años ochenta a como se les enseña en los noventa. A mediados de los ochenta, el mes de prueba que marcaba el contrato por el que cada una de las partes contratantes podía rescindirlo sin compromiso legal alguno, era el período empleado para la instrucción. En esos años había un instructor que durante el primer día se encargaba de mostrarles toda la fábrica y explicarles *in situ* todo el proceso productivo, desde que llegaba el polímero en los camiones, hasta que las bobinas se embalaban para venderlas al cliente. Después, ya en la sección en la que cada uno era destinado, explicaba los pormenores del puesto de trabajo concreto. Daba las primeras lecciones de cómo había que enhebrar correctamente e incluso decía algunos trucos para salir de algún apuro, pero recomendaba que no se practicasen, ya que en caso de que se produjera un desperfecto se trasladaría a la siguiente sección y repercutiría en la calidad. La jornada de trabajo del instructor era de ocho de la mañana a cinco de la tarde, por lo que sólo podía comprobar la evolución diaria de los aprendices durante los siete días que duraba el turno de la mañana y algún día durante el turno de tarde. Por lo tanto, los verdaderos instructores eran los compañeros de trabajo y

con el único método de aprendizaje posible: el ensayo y el error. Aún así, de vez en cuando el instructor se pasaba todas las mañanas un rato por las secciones donde se habían incorporado y supervisaba la evolución de los aprendices dándoles recomendaciones sobre cómo se debería hacer si encontraba algún vicio en el aprendizaje. Insistía mucho que en caso de duda lo mejor era no hacer nada y preguntar, a los compañeros de trabajo o al encargado. Pasado ese mes de aprendizaje se consideraba que el nuevo estaba capacitado para producir a ritmo normal, responsabilizándose de lo realizado. No obstante el encargado pedía a los veteranos que estuvieran pendientes de él y le ayudaran cuando lo necesitara.

A pesar de que en la práctica quien enseñó a los nuevos a trabajar fueron los trabajadores veteranos, el hecho de que recibieran unas instrucciones teóricas y unas nociones de todo el proceso de fabricación del hilo, les hacía entender su trabajo en el conjunto del proceso productivo de la fábrica². Esto es más importante de lo que parece, ya que en caso de problemas o anomalías técnicas, un operario sabe o puede llegar a saber con más facilidad y fiabilidad por qué ocurren ciertas cosas y resolver esos problemas a tiempo y sin riesgo a equivocarse; su trabajo tiene una razón de ser en el conjunto de todo el proceso productivo. Esto ocurrió durante los años 1984 y 1985.

Durante la segunda mitad de los años ochenta, especialmente a partir de 1987, los trabajadores eventuales tuvieron un período de aprendizaje menor. Se les consideró productivos a la tercera semana o incluso a la segunda, esto según la habilidad de cada uno y a juicio del encargado, que observaba su evolución de manera individual. De nuevo quien les enseñó fueron sus compañeros veteranos, pero a diferencia de los años anteriores apenas tuvieron relación con el instructor: no se les dio ninguna lección teórica ni se les mostró la fábrica. Esto es explicable por el hecho de que entraban casi siempre los mismos, por lo tanto se consideraba una redundancia volver a explicar lo mismo. No obstante todos los años se contrataba a nuevos trabajadores y a éstos ya no se les explicó nada, entraron directamente a aprender en la máquina.

En 1994 una gran parte de los eventuales que fueron contratados eran totalmente

²- Para un análisis del proceso de formación en el trabajo a través del estudio de los mercados internos de trabajo ver Doeringer, Peter B. & Piore, Michael: *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1985, pp. 57-91.

nuevos y con edades comprendidas entre los veinte y veinticinco años, como en la década anterior. Durante ese verano hice una estimación aproximada y estábamos más o menos al 50% los que habíamos trabajado antes y los de primer contrato. El período de aprendizaje fue de una semana y tres o cuatro días más, de nuevo todo a juicio del encargado según viera la habilidad del operario. Las únicas instrucciones teóricas que recibieron fueron del encargado, que dijo "vosotros os fijáis cómo lo hacen los veteranos y vais practicando"; palabras literales. El encargado no estaba las ocho horas de la jornada observando cómo aprendían los nuevos, pero se informaba de su evolución a través de los veteranos.

Formalmente le corresponde a la empresa instruir a los nuevos empleados, para ello tenía la figura del instructor. Los trabajadores veteranos no estaban, ni están, obligados a enseñar a nadie y la Dirección de la Empresa, a través de los jefes o encargados, no ha expresado nunca de manera formal a ningún veterano que enseñe a los nuevos. Las únicas palabras han sido del encargado a éstos: "prestad atención y poned el mayor interés"; o a los veteranos: "echadle una mano de vez en cuando", pero esto a título personal, nadie está obligado a enseñar a nadie. Por lo tanto a los nuevos se les ha enseñado más por compasión o solidaridad que por obligación. Hay que resaltar el hecho de que en algunas secciones el aprendizaje es lento y en otras peligroso. Un error puede significar la amputación de un dedo.

El comportamiento de los veteranos con respecto al ingreso de trabajadores más jóvenes no ha sido el mismo a lo largo de los años. Ha sufrido una evolución que ha ido desde una acogida agradable, paciente y hasta cariñosa a mediados de los ochenta, a la frialdad y la distancia en el trato en 1994 y permanente hostilidad en 1995 y sobre todo en 1996.

Durante mediados de los años ochenta las resistencias por parte de los veteranos a hacer las funciones de instructor fueron más una actitud individual que colectiva. Hubo pequeños conflictos por este hecho. Los que se negaban a enseñar criticaban a los que enseñaban por hacer trabajos que debería hacer la Empresa. Su argumento era que si tenían que hacer su trabajo y además estar pendientes del aprendiz no podían atender las dos operaciones, a no ser que se les pagara por ello, "para eso está el instructor", decían; por lo que se oponían a realizar funciones que corporativamente debería hacer la Empresa. A su vez éstos trabajadores eran criticados por los que enseñaban contestándoles "como no

les echemos una mano se van a ver ahogados", por lo que por solidaridad con el nuevo preferían hacer trabajos que no les correspondía. Pero hay que señalar por un lado que la primera actitud -negarse a hacer las funciones de instructor- era minoritaria, y por otro que esta oposición no se hizo a través del Comité de Empresa sino de manera informal, nunca se planteó en las reuniones del Comité Intercentros una reivindicación salarial por funciones de instructor.

En 1994 los veteranos, aún sin negarse a enseñar, ya no tenían la paciencia de antaño. La actitud hostil hacia los torpes había aumentado considerablemente. Aún sin negarse del todo a enseñarles, su actitud era displicente, más fría y distante que cuando me enseñaron a mi en la misma sección diez años antes. En esta ocasión los minoritarios eran los que enseñaban con paciencia. Esta nueva actitud no ha sido porque temieran por su puesto de trabajo ante la llegada de trabajadores más jóvenes y fuertes, sino que era -y es- una resistencia directa contra la Empresa: estaba en juego el control de la fuerza de trabajo, manifestado a través del uso del conocimiento y la resistencia a aceptar nuevos ritmos de trabajo más fuertes. Un año después se firmó el plan de productividad que aumentaba las cargas de trabajo.

Con el paso del tiempo, la experiencia adquirida por los trabajadores y la evolución técnica, la empresa ha comprobado que no es necesario un período de aprendizaje muy amplio para que los nuevos operarios sean productivos a un nivel aceptable. Ello ha significado la casi inutilidad de la figura del instructor y la reducción del tiempo de aprendizaje. Pero hay que subrayar algo muy relevante en este asunto: la utilización por parte de la empresa de la buena voluntad de los trabajadores veteranos para enseñar a los nuevos y la utilización de la red de parentesco para la integración de los trabajadores en la dinámica de trabajo y reducir el tiempo de aprendizaje.

5.3 PROCESO DE SOCIALIZACIÓN DE LOS NUEVOS TRABAJADORES.

El proceso de socialización de los nuevos trabajadores se inicia a partir del proceso de aprendizaje. Tiene dos fases: la primera comprende desde la firma del contrato hasta que el encargado le da el programa productivo para que se responsabilice de su trabajo; y la segunda es más ambigua porque ya no hay un límite en el tiempo, a pesar de la duración del contrato o de los contratos, sino que depende de su conocimiento, adaptación y respeto a las costumbres³. La idea clave para entender la primera fase se resume en el dicho "allí donde fueres haz lo que vieres"; la idea clave para entender la segunda se resume en el dicho "a buen entendedor pocas palabras bastan".

A pesar del cambio en el trato por parte de los veteranos explicado en el párrafo anterior, al aprendiz no se le recibe de manera hostil; la hostilidad la recibirá según sea su comportamiento y adaptación a las costumbres. Durante las primeras semanas todo el mundo observa su actitud, en especial los encargados, que no sólo le observan sino que preguntan a sus compañeros cómo responde ante el trabajo, si se defiende bien con la máquina o si se le ve remolón. El aprendiz tiene dos tipos de presiones durante su período de aprendizaje: a) presión horizontal, ejercida por sus compañeros veteranos y que consiste en la obligación de aprender a trabajar correctamente, ir resolviendo problemas y aprendiendo ciertas reglas que no le va a enseñar nadie; es decir aprender y seguir las costumbres de la sección y las reglas informales de trabajo. b) Presión vertical, ejercida fundamentalmente por el encargado o el jefe de sección (más por éste que por el primero, aunque su presencia en el taller apenas se perciba) que intentan inculcar a los nuevos trabajadores desde el principio unas maneras de comportarse distintas a las que tiene la plantilla veterana; es decir cumplir *sólo* las normas formales de trabajo. La empresa utiliza a la segunda generación para intentar quebrar la solidaridad obrera, reducir las formas de resistencia y sustraer el conocimiento de los trabajadores.

Durante un tiempo indeterminado el aprendiz se ve inmerso en un terreno de nadie siendo el punto de mira de todas las observaciones. Ambos estamentos, trabajadores y jefes están interesados en que los nuevos "aprendan bien", pero como se verá estas palabras tienen distinto significado según sea quién las utilice. En definitiva lo que está en juego de nuevo es la autonomía y el control de la fuerza de trabajo.

³- Según Terssac, la regla no escrita es un instrumento de estructuración del colectivo. Terssac, Gilbert: *Autonomía en el trabajo*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1995, p. 141.

En la primera fase se le enseña lo básico, es decir, le enseñan a trabajar según están estipuladas las reglas formales de trabajo, lo demás lo tendrá que descubrir él solo, nadie se lo dirá. Como se puede colegir de todo lo dicho, se habrá concluido el proceso de socialización e integración con el resto de la plantilla en el momento en que el aprendiz aprenda y sepa usar los modos de trabajar de la organización informal de trabajo. No es otro el significado de la expresión "aprender bien" o "allí donde fueres, haz lo que vieres"; pero esto hay que subrayarlo, nadie, absolutamente nadie le enseñará ciertas cosas. Es precisamente el conocimiento y uso de lo que está fuera del programa productivo lo que hará que un individuo sea aceptado mejor o peor entre los demás compañeros. Hay que tener en cuenta otro matiz en todo el proceso de socialización: la semejanza con el modelo militar. En dicho modelo "la veteranía es un grado", lo que significa que a pesar de que el trabajador novato aprenda rápido y bien no deberá demostrarlo antes de tiempo, sino poco a poco y cuando corresponda. Hay cosas que no debe hacer, aún teniendo los mismos derechos y deberes que los demás. En las páginas que siguen intentaré que se entienda todo esto.

Durante los primeros días tras la incorporación de nuevos trabajadores, o la reincorporación de los que han trabajado otros años, lo que reina en el ambiente es un gran espíritu de colaboración y cordialidad. Se habla mucho, sobre todo de trabajo, crisis económica, y expectativas de futuro; otro tema recurrente es el fútbol. Una segunda aproximación para saber cómo es el carácter del nuevo trabajador es averiguar si tiene algún familiar trabajando en la fábrica, y según quién sea así será el trato entre el veterano y el aprendiz. Pero sólo en un principio, después la relación cambiará y se mirará al individuo por sí mismo, no por su relación de parentesco. Si el veterano tiene relación de amistad con su padre, la relación con el nuevo será buena, le tratará con la misma confianza y amabilidad que a su padre; en cambio si se lleva mal hay una tendencia a la desconfianza, se guardan más las distancias. Esto sucede durante las primeras semanas, después es la propia convivencia y el conocimiento mutuo lo que dará contenido a la relación entre ambos. Se podrán llevar bien o mal, pero en un principio dependiendo de quién sea el familiar del trabajador nuevo así será la relación entre éste y el veterano. Este condicionamiento es mutuo, si el nuevo se entera de que está trabajando con un amigo de su padre o del familiar que tenga, tenderá a tratar amistad con él antes que con otro que no

es amigo del padre. Incluso los hijos de los padres que son amigos tienden al principio a ser también amigos.

Por lo tanto, el primer paso en el proceso de socialización es la red de amistad y de parentesco.

Pero también, como en el inicio de cualquier nueva relación, se produce toda una serie de observaciones a las reacciones, tanto de los veteranos a los nuevos como de éstos a los primeros. Los veteranos tienen muy en cuenta los detalles que muestren los nuevos no sólo a la hora de aprender (escuchar las explicaciones e intentar ponerlas en práctica), sino principalmente, y esto es lo más importante, si el aprendiz tiene o no talante y buena disposición para aprender lo más pronto posible. Es muy tenida en cuenta desde los primeros momentos esta disposición. Si los veteranos comprueban que el muchacho se esfuerza, no se escaquea, pregunta cosas y colabora con los demás para la realización del trabajo, será muy apreciado, como compañero de trabajo y como persona y todos, salvo muy raras excepciones, le ayudarán en cualquier problema que tenga. En cambio si ven que es vago o remolón, que imita desde el principio comportamientos de los veteranos que al principio no los debe hacer un nuevo (como salir a ducharse antes de que llegue el relevo, aún habiendo acabado la tarea) y, sobre todo, no se le observa un interés especial en aprender, ese muchacho no será nunca aceptado del todo: no se le ayudará, no se le harán indicaciones oportunas para hacer el trabajo e incluso cuando el encargado crea que ya ha estado el tiempo suficiente como para haber aprendido y le den su propio programa productivo, los veteranos le dejarán solo en muchas ocasiones y se inmiscuirán cuando tenga problemas, aún a riesgo de que pueda sufrir un accidente. La forma de pensar de los veteranos es "¿no has querido aprender cuando has podido? Pues ahora vas a aprender tu solo".

En este sentido la reacción de los veteranos ha sido siempre la misma: al principio se le ayuda y se comprende que encuentre dificultades con la máquina; "Zamora no se ganó en una hora", suelen decir, y le ayudan y coinciden en las críticas a la empresa por carecer de instructor y tener que hacer los trabajadores unos cometidos que no les corresponden. Pero llega un momento en que les molesta que el nuevo no sepa trabajar con soltura y la responsabilidad del aprendizaje pasa de la empresa al propio operario. La consecuencia es que comienza el rechazo y a veces, en casos muy críticos o con veteranos

especialmente hostiles, incluso el aislamiento. También depende con qué veterano coincide el aprendiz; los hay muy insolidarios y se limitan a su trabajo y cuando ven que el nuevo no se apaña para trabajar con soltura no le ayudan, miran para otro lado y disimulan haciendo otra cosa. Los hay en cambio más compasivos y le ayudan algo más. Pero lo habitual es que comience el rechazo social si uno tarda en aprender o es excesivamente torpe⁴. Si a esta dificultad se le añade un carácter hosco o poco simpático, o una cierta arrogancia para ocultar su falta de habilidad, el rechazo lo tiene asegurado. No hay nada que moleste más a los veteranos que la arrogancia o falta de humildad y mucho más de alguien que no tiene nada de qué presumir.

Los novatos, aún habiendo sido contratados varios años seguidos, no deben cuestionar el saber de los veteranos. Si lo hace alguna vez no solo será presa de los más amargos sarcasmos, sino que incluso podrá ser rechazado por sus compañeros. El pensamiento de los obreros en este caso se resume así: "no sé qué me va a enseñar éste a mi llevando dos días en la empresa". Cuestionar su saber en la máquina es atacar directamente a su punto más sensible. Los trabajadores lo consideran uno de los insultos más graves. Su saber es prácticamente su única defensa ante la arbitrariedad en las decisiones de los jefes, ante el aumento de las cargas de trabajo y ante los riesgos para su integridad física; su saber es lo que marca la diferencia entre ser una persona con voluntad y capacidad para decidir o no ser más que una simple prolongación de la máquina.

Los trabajadores nuevos jamás deberán cuestionar ese saber. Hay que afirmar con rotundidad que incluso los veteranos más despistados en un momento dado en que han cometido un error, o para trabajar menos y estar más tiempo en el vestuario no quieren cumplir con los procedimientos correctos de trabajo, en esos momentos conocen una astucia, utilizan alguna pericia y nadie, absolutamente nadie es capaz de demostrar o descubrir quién lo ha hecho, cómo y cuándo. Es más, en la mayoría de las ocasiones ni siquiera es posible detectar el error. Estas cosas un chico joven no las sabe y si las conoce no tiene todas las claves para saber utilizarlas en el momento que las necesite. Cuando un veterano hace algo de esto no por ello se siente orgulloso o con algún sentimiento de rebeldía; en absoluto. Lo hace y posiblemente a los cinco minutos se le haya olvidado. No

⁴- Burawoy también relata que encontró rechazo social en sus compañeros hasta que no supo "arreglárselas" con la máquina. Burawoy, M. op. cit. p 103-122.

quiero decir que lo hagan de manera inconsciente, saben perfectamente lo que están haciendo, pero para ellos hacer una cosa no correcta no tiene tanta importancia como para un jefe o algún encargado quisquilloso. ¿Y por qué? Porque a no ser que sea una negligencia grave (cosa que muy pocas veces ocurre y ya se cuidan ellos de que no ocurra), no perturba la producción. Conocen tan a la perfección el proceso productivo que saben cuándo y cómo se pueden hacer determinadas cosas. Los trabajadores nuevos poco a poco van aprendiendo lo mismo y se comportan con los mismos mecanismos, pero serán aceptados y muy apreciados por el resto de los compañeros los que respetan la "sabiduría" de los veteranos, los que no traspasan los límites y dejan que sean superiores ante ellos. Interviene en esta actitud una especie de saber artesanal adquirido con los años.

De todo esto, como se puede dilucidar fácilmente, el segundo paso en el proceso de socialización es el conocimiento y aplicación de las normas formales de trabajo.

Después que el encargado considera que ha aprendido a trabajar y le ha dado su programa productivo, se inicia la segunda fase del proceso de socialización. En el lenguaje de los obreros a este hecho se le denomina "tomar la alternativa". La semejanza con el término taurino es evidente, ya que a partir de ese momento él será el responsable de lo producido. La relación tanto con la empresa como con los compañeros también cambia, ha de seguir aprendiendo, pero además ha de cuidar su trabajo. Es precisamente la responsabilidad lo que abre una nueva perspectiva a su proceso de socialización: no solo ha de seguir captando detalles del trabajo propiamente dicho para que la producción tenga una calidad óptima, sino ir aprendiendo y respetando paulatinamente las costumbres y hábitos de la sección o de la fábrica. Es en estos momentos cuando comienza a entrar en juego el refrán "a buen entendedor pocas palabras bastan", es decir, habrá de empezar a conocer las reglas informales de trabajo. Hay mucha hostilidad de los veteranos hacia los trabajadores nuevos que tardan en aprender o no respetan las costumbres (descansos, ritmos de trabajo más rápidos o más lentos, según el contexto, limpieza en exceso...).

La actitud del encargado en esta segunda fase de aprendizaje es determinante. Lógicamente él sabe que el aprendiz sólo conoce lo básico del puesto de trabajo, por lo que durante un tiempo prudencial se le permitirá tener algunos fallos en el trabajo. Pero llega un momento en que a pesar de que nadie le ha explicado ciertas cosas se considerará que debe saberlas y en caso de que tenga un error en la producción se le podrá

responsabilizar por ello, pudiendo lógicamente ser sancionado aún sin saber de manera completa por qué lo ha hecho mal. En esto también influyen una serie de imponderables que hace que unas veces ante las mismas causas alguien sea sancionado y en cambio a otras personas sólo se les diga que ese trabajo está mal hecho. Por ejemplo influye mucho el comportamiento que se haya tenido hasta el momento, la relación personal con los compañeros o con el encargado, su actitud ante el trabajo, su forma de trabajar, el contexto en el que se produce la anomalía, la importancia de la misma... Todo, absolutamente todo es observado y tenido en cuenta para juzgar si un error ha sido producido por una negligencia o por desconocimiento. Pero haya o no sanción, lo importante es que a partir de un cierto tiempo se considerará que el aprendiz debe saber ciertas cosas. La consecuencia de todo esto es evidente: por interés propio al aprendiz le interesa aprender cuanto antes, rápido y bien.

No debe entenderse este proceso de una manera lineal en el que primero uno aprende a trabajar y luego entra en un mundo distinto al que había experimentado durante su periodo anterior de aprendizaje. En absoluto, todo ocurre de un modo mucho más complejo y mezclado. Es más, es muy posible que durante los primeros días ocurra algún incidente en el que todo lo que he ido explicando se manifieste a la vez (de hecho ocurre). Pero me ha sido necesario exponerlo así, de una manera analítica y lineal, dividido en fases para que se entienda desde un punto de vista racional. En la realidad las cosas son mucho más complejas.

Lo primero que llama la atención a un novato es que la gente, los trabajadores salen mucho a fumar, trabajan con tranquilidad y en muchas ocasiones no pasa nada cuando hay un problema al hacer el trabajo, incluso por trabajo mal hecho por poca atención del trabajador. Hay una paz, una calma dentro de la empresa que no ha visto en otras, por lo que el novato tiende a imitar: "si los demás trabajan poco yo no voy a ser menos", es su pensamiento. Pero inmediatamente llega la reacción de los demás: eso se debe aprender, para ponerlo en práctica se necesita tiempo. ¿Por qué? Porque el novato puede caer en un exceso de confianza y en un momento dado perjudicar a los demás. Se tiene muy en cuenta y son muy apreciados los trabajadores discretos, tanto los veteranos como los novatos, por lo que éstos cuanto más callados y discretos a la hora de imitar a los veteranos en sus costumbres, mejor. Esto no sólo es aplicable al hecho de los descansos no

oficiales, sino también al proceso de conocimiento. Ya he dicho que cuanto antes aprenda más aceptación encontrará entre la plantilla, pero no sólo los procedimientos formales de trabajo, sino todo, es decir, trucos, astucias, hablar a tiempo, callarse a tiempo, según la circunstancia trabajar a ritmo rápido o lento, etcétera. Momentos en los que se deba aplicar ese conocimiento, ese "saber estar", no ocurren todos los días, pero sí es importante que los novatos capten esos detalles cuando suceden. Esto se debe aprender poco a poco, hasta que llegue un momento en que se vea obligado a practicarlos, así puede adquirir grados de autonomía y controlar su fuerza de trabajo; por ende evita amonestaciones innecesarias. Esos detalles un novato tarda en percibirlos y en aprenderlos (hay que decir que algunos trabajadores acaban su contrato y no se han enterado de nada), pero son precisamente los que tiene que ir aprendiendo; además, son determinantes para tener una cierta autonomía en su puesto de trabajo.

Hay un detalle importante en este tipo de comportamientos: estas cosas hay que saberlas y darse cuenta cuanto antes, pero no se debe hablar de ellas. Hay que hacerlas, pero no decirlas. Se considera hasta de mal gusto hablar de ellas. No se puede afirmar que nunca se hable de esos detalles. En el vestuario o entre los más amigos se habla de todo, pero lo cierto es que hay pericias que se ocultan siempre. Las mañas para trabajar correctamente se enseñan; las pericias para trabajar menos o salir airoso de los problemas se han de descubrir.

Por lo tanto hemos llegado ya al tercer paso en el proceso de socialización: el conocimiento y respeto a las normas informales de trabajo.

Voy a poner un ejemplo muy claro de todo esto que digo. Ocurrió en la sección en la que estuve en el verano del 1994. Una de las operaciones más importantes es la que menos esfuerzo y peligro conlleva: la vigilancia. El trabajo consiste sólo en mirar y cuando se produzca una deficiencia repararla lo antes posible. Hay varios tipos de deficiencias, todas ellas identificadas con un número; cuando se produce una lo formal es repararla y apuntar su número identificativo en unas hojas de control que hay destinadas para ello. Esas hojas las recoge el encargado al final de la jornada, que las entrega al departamento de Control y Calidad y en base a esa información deberá actuar en consecuencia. Para que el hilo adquiera la consistencia suficiente para ser estirado ha de impregnarse en un líquido, que es una preparación química, un tipo de aceite para cada tipo de hilo. Esta

preparación baña a una piedra lisa y giratoria en forma de cilindro y el hilo al contacto con la piedra se humedece. En la foto 20 se puede apreciar una panorámica de la máquina y la piedra cilíndrica en el centro.

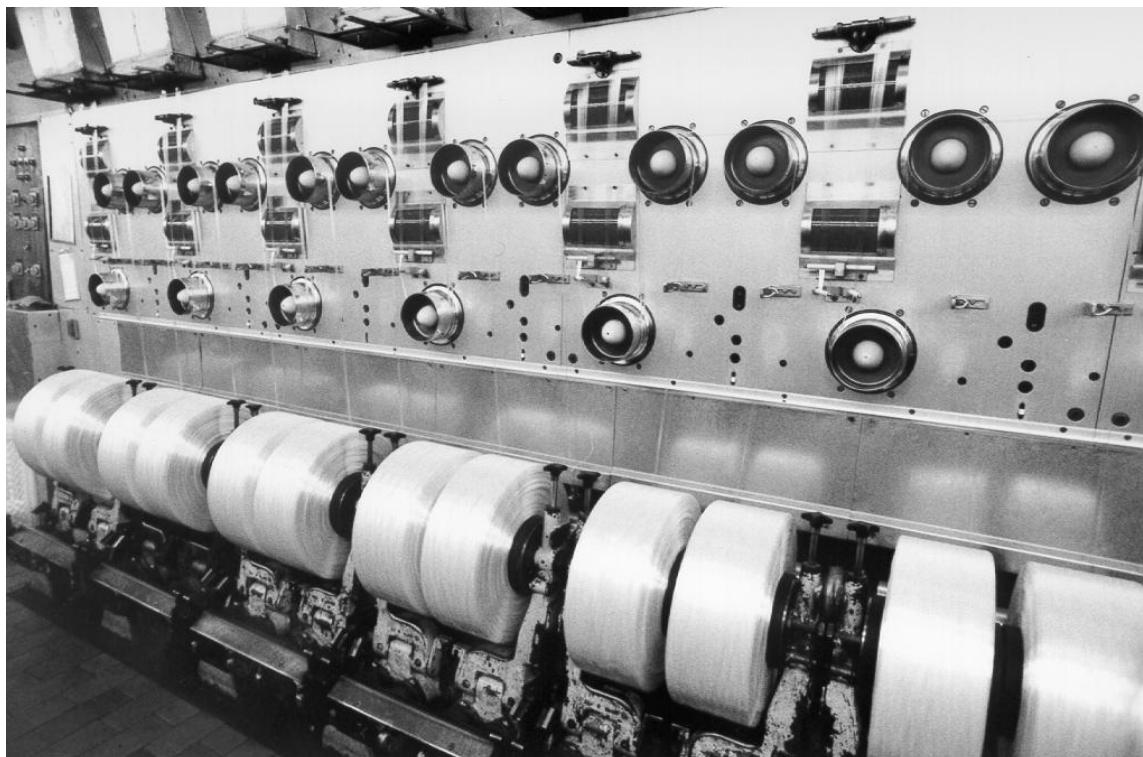


Foto 20 BOBINADORA INDUSTRIAL. Panorámica

Para una buena calidad de la producción la piedra ha de estar siempre humedecida. En caso de que se seque por cualquier motivo, el operario ha de cortar la bobina, desechar el hilo seco e intentar que la piedra recobre su humedad, después apuntar esa deficiencia en la hoja de control. Lo más que puede hacer el operario es limpiar la bandeja que contiene la preparación química debajo de la piedra para que no se obstruya el conducto y se derrame el líquido, o abrir un poco más el pequeño grifo que continuamente está alimentando la bandeja. Si a pesar de todo continúa habiendo problemas se debe llamar al encargado para que éste redacte un parte de averías y el equipo de mantenimiento lo repare. Este es el trabajo formal que se ha de realizar. La primera vez que yo entré a trabajar en la fábrica en 1985 me destinaron a esa misma sección, trabajando por turno tres

veteranos y un nuevo. Cuando ocurría una anomalía, fuera la que fuera, los veteranos siempre apuntaban los mismos números, un seis o un cero, que eran las más habituales, el resto de los números no los apuntaban aunque fueran esas incidencias las que hubieran ocurrido. Yo alguna vez pregunté, pero nunca me respondieron de manera clara. Aquella tarde de julio de 1994 estábamos tres trabajadores eventuales y procurábamos realizar el trabajo de la manera más correcta posible para evitar complicaciones. Cuando ocurría alguna anomalía la apuntábamos sin ocultar la causa verdadera. Al cabo de dos horas había muchas más incidencias que en otros turnos y por causas no habituales. Entró el jefe de Calidad, observó la hoja y al ver que había señaladas en un mismo puesto cuatro veces la sequedad de la piedra nos regañó. Argumentaba que eso no podía ser, que vigilábamos poco, que estábamos mucho tiempo sentados en el banco, que había que estar más atentos... El que estaba más experimentado de los tres trataba de decir que habíamos vigilado todo el rato, técnicamente no era normal que en tan poco tiempo ocurriera la misma deficiencia, que habíamos intentado arreglar la piedra pero que funcionaba mal por las razones que fueran, pero que ese ya no era nuestro cometido. El jefe de Calidad lo interpretaba de otra manera: no se vigilaba lo suficiente. Lógicamente la piedra se seguía secando. Se dio parte al mecánico y resolvió el problema. Le comentamos el hecho a un compañero veterano y nos aconsejó que apuntáramos sólo ceros y seises en la hoja, ya que los ingenieros solían ignorar la causa real de la anomalía y "nos responsabilizan a nosotros de un trabajo que deberían saber hacer ellos" (palabras literales del trabajador veterano). A partir de ese momento cada vez que se rompía una hebra apuntábamos un cero, que era la causa más habitual y lo que los técnicos estaban acostumbrados a ver. Fue entonces cuando entendí a los trabajadores veteranos su silencio y por qué no apuntaban la causa real de las anomalías.

Este ejemplo, como otros muchos, no es un caso aislado o esporádico, sino habitual y constante durante todos estos años.

¿Cuál es la defensa de los obreros ante este tipo de cosas? Tienen dos modos de defenderse uno pasivo y otro activo. El pasivo consiste en dejar la piedra como estaba y apuntar el número que se sabía que el jefe de Calidad consideraba normal y dejar que sea el equipo técnico el que se encargue de la reparación, que es a quien corresponde, evadiéndose de la responsabilidad del deshecho de hilo producido; los jefes y el equipo de

mantenimiento averiguarán la causa real con el tiempo. El activo consiste en aprender a reparar la avería pero sin que nadie se entere, así cuando ocurra algo parecido ya se sabe qué hacer para que el jefe no diga nada; se evita con ello una posible regañina o incluso una sanción y se trabaja menos, ya que si la piedra se repara desde un principio hay que cortar la bobina sólo una vez, no todas las veces que se estropea. Por otro lado ese conocimiento se debe ocultar, porque en caso de que el jefe se entere de que un operario sabe reparar algo pueden ocurrir de nuevo dos cosas: o se incluye esa operación en el trabajo formal con este argumento: "es que tu obligación también es conocer la máquina en la que trabajas"; o corre el riesgo de que se le regañe, ya que no es cometido suyo hacer de mecánico. Ante tal cúmulo de contradicciones, el operario astuto opta por conocer a la perfección la máquina en la que trabaja pero no dice nada a nadie. En el momento en que le interese hará uso de ese conocimiento y tendrá controlada su fuerza de trabajo y su libertad de movimientos estará menos cercenada. Este tipo de cosas son las que el aprendiz tiene que observarlas, aprenderlas y mantener silencio.

Se puede preguntar por qué el jefe de Calidad actuó de la manera que lo hizo en lugar de buscar la causa real de la avería. Los motivos los he explicado en parte en el capítulo anterior: ante la ignorancia práctica que los jefes y técnicos tienen del proceso productivo, desplazan su responsabilidad en los subordinados utilizando convenientemente las costumbres informales de los trabajadores. Con ello justifican errores en la producción que no dependen de los operarios de mano de obra directa. La dirección consiente las normas informales de trabajo para disciplinar a los trabajadores en el momento adecuado.

Queda ahora responder a la pregunta sobre la desconfianza de los veteranos hacia los novatos. ¿Por qué cuando algún novato pregunta algo relacionado con todo esto se le contesta con medias palabras o con un frío "apréndelo tu"? Por temor a que por ingenuidad o simple buena intención lo diga o lo haga cuando no conviene. No es una muestra de insolidaridad, es un mecanismo de defensa, es una protección ante las redes clientelares que hay formadas. También hay que añadir otro factor: el miedo de los eventuales a que no les renueven el contrato y, a la vez, la esperanza de que se lo renueven, por lo que si pueden hacer cualquier cosa para demostrar que son muy productivos y así los encargados dan buenos informes de ellos, lo harán. Es a partir de este miedo y/o esta esperanza cuando

comienza la relación clientelar del eventual con el superior. He de decir que esta actitud la observaba con mucha intensidad a mediados de los 80, disminuyó a finales (entre 1989 y 1990), casi desapareció en 1994 y se ha vuelto a reproducir de manera más fuerte en 1995 y 1996. En el siguiente párrafo explicaré por qué.

5.4 INFLUENCIA DE LA SEGUNDA GENERACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

Para entender la influencia de la segunda generación de trabajadores en la organización del trabajo, es necesario verla desde el punto de vista de la lucha y las estrategias, que tanto dirección como trabajadores han tenido para controlar la fuerza de trabajo. Por un lado la estrategia de los trabajadores ha sido tratar de socializarles para que adquieran sus costumbres, de esa manera se evita el aumento de las cargas de trabajo. Por otro lado, la estrategia de la empresa ha sido, y es, utilizar a los nuevos para quebrar las costumbres de los veteranos y con ello obtener el control de la fuerza de trabajo en dos sentidos: aumentar las cargas de trabajo -ya que los jóvenes son más fuertes- y sustraer el conocimiento a los obreros. La estructura de esta relación permanece desde 1984.

Con la larga experiencia adquirida a lo largo de los años, los trabajadores veteranos pueden trabajar a un ritmo lento, producir lo estipulado en el programa productivo y con la calidad optima. Saben cuánta cantidad de energía emplear en un esfuerzo y cómo aplicarla; saben cómo enhebrar la máquina con habilidad y precisión sin fatigarse en exceso, realizar un trabajo de calidad y no correr riesgos para su integridad física. En cambio un operario nuevo al principio trabaja más rápido, emplea más esfuerzo y comete errores que afectan a la calidad del hilo, por lo tanto trabaja más, su rendimiento es menor y debido a su impericia tiene más riesgo de sufrir un accidente. Después de haber aprendido, rectificar los hábitos adquiridos es más difícil, por ello, como dije en las páginas anteriores, todos se esfuerzan en que los nuevos "aprendan correctamente". En este apartado explicaré el significado que tiene esta expresión desde el punto de vista de la

empresa.

Durante los años ochenta, el jefe de producción o el jefe de sección reunía en su despacho a los nuevos trabajadores después de la firma del contrato y tras dar la mano y saludar personalmente al que conociera de años anteriores, hacer alguna broma y tener un trato correcto, pronunciaba unas palabras muy parecidas a éstas:

"Aquí no les vamos a exigir que trabajen al 120%, pero sí al 100%. La plantilla fija es ya mayor y con la edad se pierden habilidades y fuerzas, y no es lo mismo que un joven de veinticinco años cargue una fileta de 1.100 *cops* para los urdidores, que un hombre de cincuenta, no rinden lo mismo. Por lo tanto no les vamos a exigir más de lo que ustedes puedan hacer sino todo lo que ustedes puedan hacer. Su contrato es temporal, pero es de suponer que en un futuro pueda haber contratos más amplios o renovaciones, y su conducta será tenida en cuenta para posteriores contrataciones. Por otra parte, y siguiendo con el mismo tema, ustedes ahora están en un tiempo de observación, los que no cumplan con su deber tal y como se espera de ellos se actuará en consecuencia, y los que actúen tal y como se debe, también. También han de tener en cuenta la idea de que ustedes están compitiendo entre sí, no con los veteranos fijos, sino entre sí y con la Empresa, en el sentido de el que sea más productivo la empresa lo tendrá en cuenta para futuros contratos o renovaciones, por lo que deberán hacerlo lo mejor posible para demostrar lo que valen. Por último, no deben hacer caso a las costumbres de los veteranos. Sólo están permitidos diez minutos de descanso antes del bocadillo y otros diez después, y el tiempo del bocadillo es media hora. Si los veteranos están cinco o siete minutos más ustedes no deben hacerlo".

Siempre insistían mucho en que no se hiciera caso de los comportamientos de los fijos: grandes descansos, ritmos lentos, poca atención al realizar el trabajo, etcétera. En el último año la charla de bienvenida del jefe de sección fue más suave y amable, pero igual de explícita. Ya nos conocía a varios y también tras saludarnos personalmente nos dijo entre otras cosas:

"...sería conveniente que aprendieseis en varios sitios, porque en caso de posibles nuevos contratos hay más facilidad para trabajar en la empresa que si sólo sabéis en uno".

Su discurso versó por el camino de la responsabilidad y el trabajo bien hecho, nos dijo que tuviéramos atención en el aprendizaje, que siguiéramos las indicaciones de los

encargados y que en caso de duda preguntar. También se refirió al asunto de los descansos no oficiales. Pero la intención de los jefes continuaba siendo la misma aunque expresada de un modo más suave: a partir de la realización de un trabajo correcto, cumplir con las normas formales de trabajo y con el aliciente de la promesa de la renovación del contrato, ir quebrando las costumbres adquiridas por los trabajadores a lo largo de los años y la mejor forma era comenzar desde el principio. Ese es el significado del término "aprender bien". En esto insistían mucho los encargados, que eran quienes transmitían en los días siguientes las órdenes de los jefes. El primer día de trabajo decían a los veteranos "enseñadles lo bueno, que lo malo ya lo aprenderán ellos solos"; "lo bueno" son las reglas formales, "lo malo" son las pericias que cada uno tiene a la hora de realizar el trabajo y costumbres propias de la sección. No obstante, esto siempre lo decían con una sonrisa cómplice y en presencia de los aprendices, lo que denotaba que los encargados en el taller respetan las costumbres de los trabajadores.

El intento de ruptura de las costumbres se ve de manera muy evidente en lo que ocurre en casi todas las secciones cuando hay nuevas incorporaciones de trabajadores: amonestaciones generalizadas y amenazas de sanción porque a determinadas horas hay demasiados trabajadores tomando café en el vestuario.

Por otro lado, los veteranos conocían el contenido del discurso que los jefes daban a los nuevos el primer día tras su ingreso; sabían que con ello su intención era que a través de los nuevos ritmos impuestos a los jóvenes se trasladasen a los veteranos. Por ejemplo, en el Estiro Textil, en un equipo colocarían a dos jóvenes y a un veterano y al final éste acabaría adaptándose al nuevo ritmo impuesto, ya que los jóvenes ejecutan operaciones (limpieza, colocación de carros), que el veterano no hace y además las hacen mucho más rápido que él por simple fortaleza física. Pero esas intenciones hasta 1995 nunca se han visto cumplidas, han fracasado en sus intentos. Salvo algunos casos muy esporádicos, han imitado en todo momento la actitud de los veteranos, tanto en los descansos no oficiales, su ritmo lento, como en la sabiduría que se va adquiriendo con la experiencia. A finales de 1995 y sobre todo en 1996 la situación ha variado sustancialmente: los nuevos, tanto los que han trabajado en otras ocasiones como los de primer ingreso, no salen a fumar nada más que lo estipulado, el tiempo de bocadillo es el estricto y sus ritmos de trabajo son mayores que los de los veteranos, de tal manera que se ha reducido en muchos minutos de

descanso extra que a lo largo de la jornada tenían los trabajadores y el cansancio físico es mayor. ¿Qué ha ocurrido para producirse ese cambio en el comportamiento de los eventuales? Para explicar este fenómeno es necesario acudir al asunto de las relaciones de poder.

Una fecha clave en el inicio del cambio de las actitudes arbitrarias e incluso despóticas que solían tener los encargados y jefes de sección fue mediados de los años ochenta. Y la razón de esta transformación reside fundamentalmente en el cambio generacional, tanto de personas como de ideas.

Se sumaron tres factores. Por un lado se jubilaron los antiguos jefes de sección y miembros de la dirección. Estos jefes tenían una ideología muy conservadora y, sobre todo paternalista, considerando la fábrica como una gran familia. Para ellos la disciplina y el orden estaba por encima de la productividad y la calidad, haciendo depender éstas de aquellas. Se sancionaba antes a los trabajadores por no llevar la camisa puesta, o por una etiqueta caída en el suelo, que por una negligencia en el trabajo que produjera mucho deshecho de hilo. Esta actitud no ha desaparecido del todo, quedan residuos, pero ya es más difícil que se haga explícita.

Estas personas fueron sustituidas en esa fecha por gente más joven. Algunos (en concreto sólo cuatro personas) provenían de las categorías más inferiores de la plantilla, por lo tanto estaban más en contacto con los trabajadores. Hay que añadir también que estos nuevos jefes conocen mejor que los anteriores el proceso productivo y la organización del trabajo, lo cual significa que necesariamente reconocen los inconvenientes de la producción. La consecuencia de esto ha sido que en caso de problemas se busca antes, al menos formalmente, la causa técnica que la personal.

El tercer factor es la entrada en plantilla de la segunda generación de trabajadores. Su comportamiento no ha sido el mismo a lo largo del tiempo, habiendo una gran diferencia entre los años ochenta y los noventa y entre los trabajadores que les contrataban sólo durante los meses de verano y los que les contrataban por más tiempo.

La idea de respeto y acatamiento de los jóvenes a las normas o a la autoridad se ha manifestado de manera distinta a la de los veteranos. Durante los años ochenta, frente a la seguridad en el empleo y una aceptación implícita a las normas y a la autoridad por parte de los veteranos (a pesar de las luchas, protestas, huelgas e incluso deslegitimación de la

autoridad de los jefes debido a su, a veces, evidente ignorancia del proceso productivo), se oponía por parte de la nueva generación: a) un mayor nivel cultural, ya que una gran parte de los jóvenes estaban estudiando, algunos incluso compaginando estudios universitarios con el trabajo en la fábrica; b) se consideraba de manera generalizada el periodo de estancia en la fábrica como algo transitorio, lo que significaba una aspiración a otro tipo de trabajo y forma de vida; c) conciencia del juego democrático en la sociedad, aunque ello no significara necesariamente mayor participación (de hecho la participación sindical de los jóvenes hasta ahora ha sido nula o casi nula); d) mayor interés por el ocio, asunto muy importante, ya que los turnos de trabajo restringe el tiempo de ocio prácticamente a los días de libranza; y e) la constante incertidumbre laboral que desautorizaba cualquier intento de disciplinar a los nuevos trabajadores al ambiente fabril, todo ello unido a la poca motivación para realizar el trabajo bien hecho, ya que a pesar de la motivación de la posible renovación del contrato, por mucho que un joven se esforzase en hacerlo bien sabía que su contrato era eventual, por lo tanto el esfuerzo y la dedicación no era la misma.

Al contrario que la generación anterior que de alguna manera consideraba a la fábrica como "suya" por el hecho de que una gran parte de la plantilla la ha visto nacer - incluso sintiéndose orgullosos de haber formado parte de ese nacimiento-, la nueva generación percibía el puesto de trabajo como algo ajeno a su vida personal. Para los veteranos la relación laboral no sólo ha consistido en el intercambio de trabajo por salario, sino que se han involucrado en una mejora de las condiciones laborales. Esta acción podía estar coordinada por el Jurado o el Comité de Empresa, dirigida por la dirección bajo criterios paternalistas o simplemente colaboración individual o colectiva que mostraba un interés por el mantenimiento de las instalaciones y un orden en el comportamiento. Para la nueva generación durante mediados de los años ochenta, la relación laboral apenas era considerada como algo más que un mero intercambio de trabajo por salario durante un tiempo determinado. Se tenía la vista puesta en otro sitio. Si el trabajador era estudiante el empleo no era más que un medio para pagarse los estudios y tener una cierta independencia económica, pero no se tenía la intención de acabar la vida profesional en la fábrica. Si no era estudiante la idea de quedarse fijo estaba más en sus intenciones, pero con el paso de los años esa esperanza se vio frustrada. A pesar de que año tras año los jefes insistían en la posibilidad de la renovación del contrato, la realidad era que se renovaba

según las necesidades de la producción en cada momento con criterios selectivos de personal. Por lo que se comenzaba a pensar en otro tipo de empleos (oposiciones, estudios en formación profesional más cualificados, etc.). Por todo ello la participación en acciones colectivas apenas tenía sentido. Solamente fue a finales de esa década cuando un grupo de jóvenes se presentó voluntario al equipo de bomberos de la fábrica. Este grupo llevaba varios años trabajando de manera casi permanente y eran los que más implicados estaban, tanto desde un punto de vista personal como profesional, con el resto de la plantilla y con las instituciones de la empresa. Su gesto de participación en el equipo de bomberos fue bien recibido por todos y recibieron apoyo de todo el mundo, tanto de los trabajadores como de los jefes y dirección. No obstante, al cabo de unos meses finalizó su contrato y sólo renovaron a un número muy reducido. En 1991 la empresa entró en una gran crisis y hasta 1994 no volvieron a contratar a nuevos trabajadores.

La consecuencia es que los jóvenes en aquellos años se adaptaron a los ritmos de trabajo y costumbres que les habían sabido inculcar los veteranos. Siempre hubo algún trabajador que no respetaba las costumbres del taller, pero en esos casos se le rechazaba de manera unánime. Alguno incluso fue objeto de burla al comprobar que tras los tres o cuatro meses de verano trabajando con un rendimiento superior al del resto de los trabajadores, su contrato no era renovado.

En los años noventa esta misma mentalidad se repitió en los trabajadores que entraron por primera vez en la fábrica: tenían una edad entre veintidós y veinticinco años, trataban de compatibilizar el trabajo con los estudios y consideraban la fábrica como lugar de paso. Pero a diferencia de la década anterior ya no había universitarios y la esperanza de encontrar un trabajo estable era nula o casi nula, por lo que la única salida que veían era la cualificación profesional. Los trabajadores que habían sido contratados durante los ochenta sobrepasaban los treinta años; eran los que menor nivel de estudios tenían, muy pocos alcanzaban el C.O.U.; estaban descualificados profesionalmente; gran parte de ellos estaban casados y con hijos, con necesidades de pagar la casa; su vida profesional había sido un deambular de fábrica en fábrica y en la mayoría su gran esperanza era quedarse fijo en la fábrica, ya que era uno de los mejores empleos que habían tenido. En los años noventa las expectativas de futuro de los trabajadores de nuevo ingreso eran pocas, en cambio para los que trabajaron la década anterior ya habían casi desaparecido.

Otra gran diferencia entre ambas generaciones (fijos y eventuales) es que la red de amistades de los jóvenes estaba fuera de la fábrica (en su barrio, en la universidad...), en cambio los trabajadores veteranos con el paso del tiempo habían perdido su red de relaciones sociales fuera de la fábrica debido primero a la emigración y después a los continuos turnos que condiciona de manera determinante el tiempo de ocio. No quiero decir con esto que los jóvenes no formaran grupos de amigos entre ellos; en absoluto. En muchos casos la relación personal ya existía antes de la relación laboral en la fábrica, por lo que continuó y se arraigó aún más. Pero lo relevante de este fenómeno es que durante los años ochenta la mayoría de la plantilla eventual estaba estudiando y tenía en mente otro tipo de trabajo. No veían como un progreso imitar la vida de su padre, veinte o treinta años en el mismo sitio y haciendo prácticamente lo mismo. Por lo tanto las relaciones fueron más individuales o de grupos pequeños y la posible red de solidaridad que se podía haber formado dentro de la fábrica, de la misma manera que se formó cuando los veteranos llegaron de provincias, nunca tuvo condiciones de posibilidad para que surgiera. En los noventa la situación se reprodujo para los trabajadores de primer contrato. Éstos tenían sus amistades fuera del entorno fabril, en cambio los jóvenes que trabajaron durante los años ochenta su red de amistad se iba quedando reducida a los compañeros de trabajo.

Por otro lado, está muy arraigada la idea de ser discreto en todo por miedo a perder el puesto de trabajo. De hecho los jóvenes sabían, y saben, que si alguien se destacaba, aunque fuera sólo ideológicamente, la empresa lo iba a saber y podría no renovarle el contrato. Esta actitud no está asentada en un miedo irracional o por presiones ideológicas de la empresa, tiene una base muy fuerte en la propia experiencia de los trabajadores eventuales. Todo el comportamiento de los trabajadores -tanto veteranos como eventuales- es guardado en el archivo de la empresa y en un momento determinado son recordados esos actos que hicieron hace tiempo. De hecho ha ocurrido así, en el caso de que algún trabajador cometiera alguna vez una negligencia o un error, si le renovaban el contrato ese acto era recordado por el jefe de personal el mismo día de la firma, a pesar de que podían haber pasado hasta cuatro años desde que aquel suceso tuvo lugar. La consecuencia inmediata es que la obediencia estaba asegurada, sobre todo en los trabajadores a los que les renovaban el contrato y también trabajaban durante el invierno. A esto hay que añadir otros dos factores muy relevantes: las primeras palabras que recibían al firmar el contrato y

sobre todo, como ya he apuntado antes, el eterno rumor que desde 1984 circula de manera cíclica según sea la circunstancia económica del momento y que se refiere a la posibilidad de pasar de ser un trabajador eventual a formar parte de la plantilla fija. Ese miedo y esta esperanza han tenido como consecuencia la garantía de obediencia de los nuevos trabajadores, a pesar de la desconfianza en el discurso utilizado por la empresa. Los casos más llamativos de servilismo y subordinación se han dado en trabajadores eventuales. En esto también hay una diferencia entre una década y otra: durante los ochenta esa actitud se manifestaba de forma individual; en los noventa es colectiva, está más generalizada, sobre todo en los que trabajaron la década anterior.

Un ejemplo. Durante los años ochenta, la eventualidad rompió durante un tiempo con el miedo: al ser conscientes de que ese trabajo era para unos meses, las actitudes despóticas de algunos encargados eran respondidas con la misma o mayor violencia. Frases como "a mi me despedirán, pero como te vea en la calle te parto la cara" nunca se habían oído. Casos como estos ocurrieron durante la segunda mitad de esos años. En los noventa una oposición menor aunque directa frente al encargado es ya impensable. En septiembre de 1994, cuando ya estaba a punto de finalizar el contrato para la mayoría, dos nuevos se acercaron al presidente del Comité de Empresa y le comentaron que habían pensado dirigirse al jefe de Personal para proponerle una renovación de su contrato de trabajo a cambio de cobrar menos de lo estipulado en el convenio colectivo. La entrevista no se llevó a cabo, al menos antes de la finalización del contrato, pero el hecho de plantearlo significó un gran escándalo entre todos los trabajadores, especialmente para los veteranos.

La proporción de trabajadores eventuales que entraron durante 1995 y 1996 sigue siendo menor a la de trabajadores fijos, pero según las secciones ya hay el número suficiente como para poder contrarrestar de una manera efectiva la oposición de los veteranos a las nuevas cargas y nuevos ritmos de trabajo. A finales de 1995 la empresa presentó al Comité de Empresa un plan de productividad para la producción de poliamida en la Zona Textil. La producción se iba a incrementar, lo que implicaba un aumento de las cargas de trabajo. Como ya señalé en el capítulo tercero, concretamente en el Estiro Textil se aumentaría el programa en una Operación Principal más. Paralelamente a las negociaciones la empresa utilizó la fuerza de trabajo joven para implantar el ritmo

productivo que hiciera posible la realización del programa con la nueva Operación: el número de trabajadores que entraron en el Estiro Textil era igual al de veteranos, de tal manera que los puestos de vigilante y transporte lo desempeñan veteranos y en los equipos de trabajo había dos jóvenes y un veterano, por lo cual éste se tuvo que adaptar al nuevo ritmo impuesto. Por otro lado eran trabajadores que ya trabajaron en otras ocasiones, por lo que no hubo necesidad de emplear tiempo en el aprendizaje. Cada semana o quince días, durante un tiempo prudencial el jefe de sección y el de producción les reunía en el despacho y les hablaba sobre la necesidad de sacrificarse para sacar a la empresa de la crisis. Se les trató de concienciar de que los intereses de la empresa eran los mismos que los de los trabajadores, no se les prometió de una manera clara que habría contrataciones fijas, pero en su discurso sí emplean las palabras adecuadas para dar a entender eso. Aparte de esto está la coacción directa: durante unos meses hubo sanciones a los trabajadores nuevos por salir en exceso a fumar y por salir antes de tiempo de la nave para ducharse. Se amenazó con cerrar el vestuario durante las horas de trabajo y sólo se podía entrar por causas justificadas; la llave la tendría el encargado de la sección.

El resultado fue que los nuevos aceptaron ese discurso, cumplieron la normas y directrices que impuso la empresa, no escucharon ni hicieron caso a los veteranos e incluso hubo algún esporádico enfrentamiento entre ambos grupos porque los jóvenes cumplían estrictamente los treinta minutos de descanso del bocadillo.

Durante los años ochenta el trabajador que se excedía en su rendimiento era reprendido tanto por veteranos como por eventuales. Es cierto que la proporción de unos y otros estaba más acentuada, pero los jóvenes hacían más caso las indicaciones de los veteranos. En 1996 el conjunto de los trabajadores estaba dividido en fijos y eventuales, cada grupo con intereses y pautas de comportamiento diferentes. En el Estiro Textil La Operación once es realizada por todos, la única diferencia es que los veteranos siguen saliendo casi el mismo tiempo al vestuario, ya que el conocimiento de su trabajo les permite saber cuándo y cómo pueden descansar, y los jóvenes cumplen estrictamente las órdenes y el programa productivo. La incomunicación y hostilidad entre ambos grupos de trabajadores nunca se expresó de manera tan violenta.

5.5- CONCLUSIÓN

En este capítulo se ha descrito cómo es el aprendizaje y la influencia de la segunda generación de trabajadores en el proceso productivo. Aunque la técnica no determina del todo el comportamiento de los trabajadores ni la organización del trabajo capitalista destruye del todo sus pericias y conocimientos, desde la gerencia sí se pretende controlar ese comportamiento y esos conocimientos para devolverlos de nuevo a su origen en forma de órdenes. Esto se ve de manera directa a través de la entrada de nuevos trabajadores. El ejemplo de la ausencia de instructor que explicaba a los aprendices su trabajo dentro del conjunto del proceso productivo de la empresa confirmaría la tesis de Braverman en el sentido de que el obrero no es animado para que aprenda su trabajo, lo que se quiere de él es la obediencia y el rendimiento preciso que necesita el proceso productivo que planifica la dirección. No obstante, el mismo proceso exige un aprendizaje continuo y se hace necesario que el obrero aporte su conocimiento.

Al lado de estos problemas organizativos, el análisis de la segunda generación muestra que la eventualidad en el trabajo produce desarraigamiento, poco interés por el trabajo y aumento del riesgo de accidentes. Para conseguir que los trabajadores jóvenes se integren en el proceso productivo y evitar comportamientos contrarios a los intereses de la dirección, la empresa utilizó una triple estrategia: a) contratar a los hijos de los empleados, así facilitó su aprendizaje y fueron adaptándose a las costumbres y directrices de sus padres; b) utilizó el alto nivel de desempleo y la crisis interna para asegurarse el consentimiento; y c) como elemento motivador usó la promesa de renovaciones de contrato y el discurso de la competitividad para asegurarse la lealtad y quebrar la solidaridad horizontal.

La consecuencia es que así como sea el nivel de esperanza para conservar el empleo, así será el nivel de obediencia y colaboración que tienen los trabajadores nuevos con la empresa. Sin embargo, esto produce un clima de desconfianza tanto vertical, por no saber hasta cuando va a durar el empleo, como horizontal, porque para conservar el puesto de trabajo los jóvenes compiten con los veteranos en mayores ritmos de trabajo, lo cual

aumenta considerablemente el conflicto, a pesar de que las relaciones durante la jornada tengan la apariencia de agradables.

VI- CONOCIMIENTO Y PODER

6.1. INTRODUCCIÓN

En el capítulo tercero se ha analizado el proceso productivo desde las normas de trabajo. Allí se vio cómo el modelo organizativo determinista basado en la prescripción de las normas desde el exterior al grupo que ejecuta el trabajo no alcanza los resultados deseados. Se hace necesario entonces que el grupo de ejecución aporte su conocimiento y reelabore las normas impuestas, generando reglas no escritas y surgiendo con ello las reglas efectivas. La condición para la existencia de reglas no escritas son las pericias de los trabajadores y el resultado posterior de su puesta en práctica es una mejora de la organización del trabajo y del producto fabricado. Pero esta reelaboración de las normas tiene otra consecuencia: unos comportamientos de los trabajadores que entran en conflicto con los intereses de la dirección. Para canalizar los comportamientos en vistas a realizar la producción, la empresa convierte la organización informal en un componente de su política interna.

En ese capítulo se apuntaron elementos en los que se describía el desarrollo de la relación de poder. Estos elementos no son otros que la utilización del tiempo de trabajo y del conocimiento del proceso productivo; no obstante, no se explicó debidamente cómo se obtiene y se transmite de hecho el conocimiento. Al ser el conocimiento tan relevante para alcanzar la eficiencia económica hay que describir cómo se obtiene y qué uso posterior se

hace de él para verificar si se ha producido un cambio en el modelo organizativo y cómo se desarrolla la autonomía en el trabajo.

Si hay un concepto fundamental en el análisis del proceso productivo ese es el de control, coincidiendo en ello autores de todo el abanico ideológico, desde liberales como Coase¹ hasta marxistas como Hyman². Según el Diccionario de la Lengua Española la palabra "control" tiene varias acepciones pero con la particularidad de que en ninguna se da una definición precisa, siendo necesario el recurso a los sinónimos para aclarar su significado, tales como comprobación, inspección, fiscalización, intervención; dominio, mando, preponderancia; oficina, despacho, dependencia etcétera donde se controla; regulación manual o automática sobre un sistema... El control es aplicado en todos los ámbitos de la empresa: para el cálculo presupuestario, para la racionalización del gasto, para la inspección de la materia prima y el funcionamiento de las máquinas, para las normas de trabajo y el comportamiento de las personas que intervienen en el proceso, para la venta del producto y su inserción en el mercado, etc. Al ser el conocimiento un elemento necesario y constante para un rendimiento óptimo del trabajo, la unión de conocimiento y control es condición necesaria para alcanzar los objetivos económicos. Por lo tanto, teniendo en cuenta el carácter teleológico de la actividad empresarial debido a la expectativa de ganancia, la necesidad de calcular de la manera más precisa posible los costes y la necesidad de un determinado comportamiento de las personas que integran la organización, además de todas las acepciones que indica el Diccionario, "controlar", en este contexto, también sería predecir comportamientos, tanto técnicos como humanos. Es en esta predicción de los comportamientos donde se asienta la dominación y la posibilidad de obediencia, porque al conocer previamente lo que va a ocurrir se pueden tomar las decisiones adecuadas para dirigir la acción hacia un fin.

El control en la empresa tiene una función análoga a la dominación en la acción comunitaria que explica Weber:

¹- Coase, Ronald: "La naturaleza de la empresa", en Cabrillo, Francisco (comp.): *Lecturas de economía política*, Minerva Ediciones, Madrid 1991, pp. 101-118.

²- Hyman, R.: *Relaciones industriales. Una introducción marxista*. Ed. Blume, Madrid 1981, pp. 19-42.

"Ésta [la dominación] y la forma en que se ejerce es en muchísimos casos lo único que permite convertir una acción comunitaria amorfa en una asociación racional. En otros casos, la estructura de dominación y su *desenvolvimiento* es lo que constituye la acción comunitaria y la que determina unívocamente su dirección hacia un "fin"³".

En su estudio sobre la sociología de la dominación, Weber señala dos tipos de dominación: mediante constelación de intereses y "mediante la autoridad (poder de mando y deber de obediencia⁴)". Dentro de la segunda forma de dominio el ejemplo que pone Weber de tipo puro es el poder ejercido por el padre de familia, el funcionario o por el principio; aunque no lo cita, el empresario también entra dentro de esta forma de dominio⁵. En la empresa se produce lo que Weber denomina "dominación legal burocrática en virtud de un estatuto"⁶, donde se obedece no a la persona sino al reglamento o a la regla estatuida y el mando no se ejerce de manera arbitraria sino por estricto cumplimiento del deber profesional. Weber señala a la empresa capitalista como el tipo puro de dominación legal burocrática⁷.

También otorga a la disciplina un papel central para aquellos grupos que pretendan obtener y conservar un determinado orden y es precisamente en la empresa industrial capitalista donde la disciplina se convierte en el segundo gran medio de educación en el orden; el primero es la disciplina militar:

"No necesita demostración especial el hecho de que, en cambio, la "disciplina militar" ha sido el patrón ideal tanto de las antiguas plantaciones como de las empresas industriales capitalistas modernas. En oposición a lo que ocurrió en las plantaciones, la disciplina en las empresas industriales descansa completamente en una base racional, pues con ayuda de métodos de medición

³- Weber, Max: *Economía y sociedad*, op. cit. pp. 695.

⁴- Weber, Max: *Economía y sociedad* op. cit. pp. 696.

⁵- No hay más que leer los artículos 5 y 20 del Estatuto de los Trabajadores, donde se establecen los deberes de éstos.

⁶- Weber, Max, *Economía y sociedad*, pp. 170-180 y 704-708. No obstante, hay que restringir este tipo de dominación sólo a las grandes empresas, en las pequeñas el control es de tipo informal, directo y personal.

⁷- "El hecho de que el 'contrato' constituya la base de la empresa capitalista caracteriza a ésta como tipo eminente de la relación de dominación 'legal'". (pag. 708).

adecuados, calcula el rendimiento máximo de cada trabajador lo mismo que el de cualquier medio real de producción⁸.

Del mismo modo, en las investigaciones sobre historia del trabajo la disciplina es lo que explica de manera determinante la forma como se ha implantado y desarrollado el modo de producción fabril⁹. La división del trabajo y su organización en operaciones parceladas y cronometradas no ha sido algo que se haya establecido de manera generalizada en todas las industrias en poco tiempo, ni tampoco ha sido la organización del trabajo hegemónica a lo largo de la historia desde la invención de la máquina de vapor, aunque esa haya sido su tendencia. Es por esto que su asentamiento en los centros de trabajo se produjera a partir de los modelos sociales ya existentes: el ejército y la familia. Estos dos modelos de organización del trabajo han pervivido a lo largo de los dos últimos siglos hasta el momento presente, aunque presentando unas características distintas. El modelo militar es compatible con la organización empresarial por sus similitudes: necesidad de la eficacia de los medios empleados para alcanzar los fines, organización de mando jerárquica y exigencia ideológica de orden. El modelo familiar es utilizado para asegurar y mantener la mano de obra y, fundamentalmente desde el punto de vista ideológico, como estrategia de moralización para evitar de manera pacífica las resistencias al trabajo y quebrar la solidaridad obrera en una mezcla de estímulo y coerción¹⁰.

En su análisis de la disciplina en la fábrica, Gaudemar señala dos tipos de disciplinas: a) la disciplina técnica, considerada como condición necesaria para la realización de la producción, y b) la disciplina opresiva, en la que se instaura una relación de subordinación sin incidencia directa sobre la productividad del trabajo. Todos los

⁸ - Weber, Max: *Economía y sociedad*, op. cit. pp. 888-889. Ver especialmente las páginas 882-889.

⁹ - Cito sólo algunos ejemplos al respecto: Thomson, E.P.: *La formación de la clase obrera en Inglaterra*, ed. Crítica, Barcelona 1989. Pollard, Sidney: *La génesis de la dirección de empresa moderna*, ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid 1987. Chandler, Jr., y Alfred, D.: *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa americana*, ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid 1988. Marglin, Stephen A.: "Orígenes y funciones de la parcelación de tareas. ¿Para qué sirven los patronos?" En Gorz, André (comp.): *Crítica de la división del trabajo*, ed. Laia, Barcelona 1977. Gaudemar, Jean Paul: *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, ed. Trotta, Madrid 1991. Castillo Mendoza, Carlos Alberto: "Control y organización capitalista del trabajo. El estado de la cuestión", en *Sociología del trabajo*, nº 9, primavera 1990, pp. 117-139. Durán López, Federico: "Las garantías del cumplimiento de la prestación laboral: el poder disciplinario y la responsabilidad contractual del trabajador", en *Revista de Política Social*, nº 123, julio-septiembre 1979, p. 5-62.

¹⁰ - Sierra Álvarez, José: *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)*, Madrid 1990, pp. 7-35. Estas estrategias evolucionan de manera más lenta en las pequeñas y medianas empresas. Ver, por ejemplo Jurado, Enrique: "Relaciones paternalistas", *El País Negocios*, 28-IV-1996.

implicados en el proceso productivo consideran necesaria la primera rechazando en cambio la segunda; sin embargo ésta, según Gaudemar, no sería un residuo negativo de la primera sino su condición de posibilidad¹¹. La hipótesis puede parecer pretenciosa, sobre todo para aquellos procesos productivos en los que la dependencia de la tecnología es determinante para la fabricación del producto; pero analizando la normativa estatal de Derecho del Trabajo, la sectorial de la rama productiva, la interna de la fábrica y observando el desarrollo del trabajo en el taller no hace sino reforzarla, siendo además la fábrica la única institución de la sociedad donde el poder se ejerce de manera continua, más incluso que en la cárcel o el cuartel. Esta continuidad de la disciplina tiene su coherencia dentro de la racionalidad económica: en el cuartel hay horas de asueto durante la jornada donde los únicos que trabajan son los servicios de guardia, en cambio en la fábrica si un obrero está quieto no produce, por lo que es necesario que siempre esté atento y para rentabilizar al máximo el tiempo de trabajo que el empresario compra busca los mecanismos necesarios para que ese tiempo sea productivo al 100%:

"Para que la producción de plusvalía, y por tanto de beneficio, sean máximos, no cabe la posibilidad de admitir discontinuidad alguna del poder. Se trata, por el contrario, de reducir todas las discontinuidades: los industriales se encuentran frente a una cuádruple exigencia: *un poder continuo, con efecto productivo máximo, con coste mínimo, que se ejerce sobre masas importantes de hombres*. Esta cuádruple exigencia es sin duda específica de la *empresa capitalista*¹²".

Ahora bien, una cosa es la necesidad de utilizar medios disciplinarios para conseguir de los obreros la obediencia y otra que sólo se pueda determinar su comportamiento en base a mecanismos disciplinarios explícitos y externos al grupo sobre el que se ejerce. La diferencia entre la disciplina cuartelaria y la disciplina empresarial radica en que el trabajo no consiste sólo en obedecer de manera estricta a unas normas o procedimientos, sino que para alcanzar la rentabilidad deseada se necesita que el obrero aporte algo más que una determinada cantidad de energía. Ese "algo más" es su profesionalidad, el conocimiento y los saberes adquiridos. Todo ejercicio del poder

¹¹- Gaudemar, J.P. Op. Cit. pp. 42-44.

¹²- Gaudemar J.P.: op cit. pp. 55. Subrayado en el original.

implica una reacción al mismo¹³, por lo tanto para que la disciplina sea un medio eficaz para obtener los resultados económicos no se ha de ejercer de manera exterior al grupo, ha de ser naturalizada, que el mismo grupo la ejerza:

"Consiguientemente, entendemos aquí por "dominación" un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta ("mandato") del "dominador" o de los "dominadores" influye sobre los actos de otros (del "dominado" o de los "dominados"), de tal suerte que en un grado socialmente relevante estos actos tienen lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de su obrar el contenido del mandado ("obediencia")¹⁴".

En este proceso de interiorización de la disciplina interviene de manera fundamental la tecnología:

"la máquina, imponiendo su propio ritmo de actividad, cumplirá una doble función, productiva y disciplinar. Ejercerá esta función disciplinar tanto menos cuanto más hubiera *interiorizado* el obrero las obligaciones propias del orden maquinico, persuadido de que ello significa obedecer a la ciencia y no a su jefe¹⁵".

Tenemos, por tanto, la necesidad del uso y transmisión del conocimiento para alcanzar la eficiencia productiva deseada; la dominación como lo que determina a las acciones para la obtención de un fin; y el ejercicio del control y la disciplina como exigencia específica de la empresa para consolidar un orden y orientar los comportamientos a ese fin. No obstante, la organización de una empresa no responde de manera exacta al modelo de dominación burocrático weberiano, aunque efectivamente sea el que mejor explique su funcionamiento interno. Ello es así porque el ejercicio del poder no se detiene en el cumplimiento del deber profesional y el conocimiento no sólo se utiliza para mejorar la eficiencia. Por lo tanto para confirmar o rechazar ese modelo explicativo

¹³- Veasé Foucault, Michel: *Microfísica del poder*. Ed. Endymión. Madrid, 1992, pp. 163-189. Toda la obra de este autor gira en torno a la relación entre poder y generación de determinados tipos de saber.

¹⁴- Weber, Max: *Economía y sociedad*, op. cit. pp. 699.

¹⁵- Gaudemar, J.P. Op. cit. pp. 48. Esta misma idea está en Braverman, op. cit. pp. 228-229.

hay que recurrir a los hechos. Se trata entonces de explicar cómo ha evolucionado, se desarrolla y se ejerce el poder en el interior de la empresa¹⁶.

De la misma manera que el proceso democratizador de la sociedad ha ido impregnando las relaciones sociales con una mayor igualdad y unas garantías jurídicas en la resolución de los conflictos, ese proceso también se ha desarrollado dentro de las fábricas, aunque de manera más lenta y con otras características. Estas características dependen directamente de los dos modelos organizativos a los que me he referido, el ejército y la familia, añadiéndole además la necesidad de la continuidad en el ejercicio del poder. La disciplina en la fábrica ha seguido este proceso:

a) Desde los años sesenta hasta la legalización de los sindicatos en 1977. Las relaciones son autoritarias y despóticas donde los mandos intermedios ejercen una autoridad similar a la de los militares. Se gestiona el poder en base a las redes clientelares y el paternalismo, dándose más importancia a las faltas por llevar la ropa sucia, por ejemplo, que a las negligencias en el desarrollo de la producción y, a pesar de la legislación estatal, lo que ocurre dentro de la empresa es independiente de lo que sanciona la ley, sobre todo en lo referido al Jurado de Empresa.

b) Desde mediados de los setenta a principios de los ochenta. Continuación de lo anterior pero ya la empresa se atiene cada vez más a la ley, sobre todo a partir de la aprobación de la Ley de Relaciones Laborales de 1976¹⁷ y del Estatuto de los Trabajadores de 1980¹⁸. Los criterios de gestión paternalistas están en decadencia porque la cobertura de la Seguridad Social se extiende y se hace innecesaria la inversión patronal en aspectos sociales. No obstante el discurso paternalista junto con las redes clientelares se sigue utilizando para dificultar la organización de los sindicatos. Comienza a afianzarse el modelo de control burocrático y la autonomía de las partes como marco de organización y negociación colectiva.

c) Años ochenta. El modelo burocrático convive con el autoritario despótico, estando éste en decadencia. La entrada de la segunda generación de trabajadores acelera el

¹⁶- Es la pregunta que se hizo Coase en el anteriormente citado y famoso artículo.

¹⁷- Ley 8 abril 1976, núm. 16/76 (Jefatura del Estado, B.O. 21). Relaciones Laborales.

¹⁸- Ley 8/1980, de 10 de marzo. B.O.E. nº 64, de 14 de Marzo de 1980.

proceso de cambio de modelo en la concepción de la disciplina. Excepto en las faltas por fumar ya no se sanciona por cuestiones ajenas a la realización del trabajo, a pesar de que convivan los dos modos de gestionar el poder. Los representantes de los trabajadores tienen plenas garantías sindicales.

d) Años noventa. El control burocrático y técnico se hace hegemónico, aunque quedan residuos de lo anterior, en especial en las redes clientelares. Ya es muy raro que se sancione por cuestiones ajenas al proceso productivo. Se acepta la acción sindical de manera plena como parte integrante de las relaciones laborales, la empresa facilita información con más asiduidad, se dialoga más y se tiene más en cuenta, al menos formalmente, la opinión de los trabajadores. Pero la característica fundamental es que formalmente, las decisiones personales quedan subordinadas al funcionamiento de los procesos técnicos.

En el capítulo tercero se habló de la necesidad de la aportación del conocimiento por parte de los operarios para alcanzar la eficiencia productiva, pero no quedó suficientemente explicado cómo se transmite el conocimiento y qué consecuencias tiene esa transmisión de la información. A pesar de todos los mecanismos de vigilancia y control, los superiores siguen teniendo una dependencia cognitiva del proceso productivo respecto a los subordinados por lo que aparte de la continua observación de los modos de trabajar de los operarios, utilizan otros medios para que ese conocimiento pase a manos de la dirección y controlar de manera más eficaz todo el proceso. Apoyados por el ordenamiento jurídico positivo y por mecanismos de subordinación informales, la política de gestión de la mano de obra se ve ampliada con la creación de una red de información que impregna a todos los estamentos, permitiendo no sólo controlar los conocimientos del proceso productivo -las pericias- algunos de los cuales son determinantes para la calidad del producto, sino también los comportamientos que no se ajustan del todo a los criterios de orden que establece la empresa.

En este capítulo se estudiará cómo es la estructura de dominio, cómo se obtiene el conocimiento y cómo se maneja la red de información que permite la elaboración de normas de trabajo. Si el uso de la disciplina es una característica específica de la empresa capitalista y, a la vez, la racionalidad que, en teoría, preside todas las decisiones es la

económica, surgen entonces varias preguntas: ¿es la disciplina un medio para alcanzar unos fines económicos o un fin en sí mismo?, ¿cuál es su origen y su fundamento?, ¿cómo se debe aplicar?, ¿es realmente necesaria la disciplina?

La hipótesis que planteo es que para alcanzar la eficacia productiva no se emplean sólo estrategias económicas, sino coercitivas y son éstas las que sustentan a las primeras; es decir, dentro de la fábrica el ejercicio del poder no es sólo un medio sino también un fin en sí mismo¹⁹. El mejor modo de conseguir los fines es naturalizando la disciplina, que las sanciones que se produzcan sean reconocidas como desobediencia a unas normas y éstas no se cuestionen porque son necesarias para el mantenimiento del orden productivo y, también, utilizando debidamente el conocimiento, para conservar la estructura de dominio.

6.2 MARCO LEGISLATIVO

Aunque las normas positivas que regulan las relaciones de trabajo y el proceso productivo no son las únicas que expliquen su funcionamiento, sí forman el marco en el que se estructuran y perfilan los límites -unas veces traspasados y otras respetados- por donde se mueven los agentes que integran toda la organización. Por otra parte, aunque no es el único, es en el ámbito del Derecho donde encuentran su justificación determinadas decisiones económicas o políticas que se producen en el interior de la empresa. En concreto, la estructura de poder y la disciplina fabril asienta su "respetabilidad"²⁰ en el terreno del derecho, sin menoscabo de que se puedan ejercer de manera arbitraria en lugar de acudir a criterios objetivos. Por consiguiente, para un análisis de las relaciones de poder en el interior de la empresa resulta pertinente preguntarse por las fuentes jurídicas que regulan el proceso productivo, cómo éste puede verse determinado desde el exterior y

¹⁹- Weber también desarrolla esta idea en el sentido de que el poder económico puede ser la consecuencia de un poder ya establecido por otros motivos, como puede ser el prestigio: "Por su parte el poder, inclusive el económico, puede ser valorado "por sí mismo", y con gran frecuencia la aspiración a causa de él es motivada también por el "honor" social que produce". Weber, M., op. cit. pp. 683.

²⁰- Durán López, F. op. cit. p. 11.

cómo, a su vez, los cambios y evolución del proceso productivo y las relaciones laborales influyen en las normas jurídicas que lo regulan. En este capítulo no pretendo hacer un análisis exhaustivo de la legislación laboral porque ya hay suficiente bibliografía al respecto, pero sí hacer una descripción de cómo se ha aplicado y se aplica de hecho la normativa laboral dentro del ámbito de la organización del trabajo, es decir, en el taller²¹.

6.2.1 Derecho consuetudinario

La costumbre comparte con otros sectores del Ordenamiento Jurídico el ser una de las fuentes de Derecho del Trabajo²², quedando corroborada en el Estatuto de los Trabajadores, donde en su artículo 3.1.d la considera como fuente de derecho, si bien queda restringida al ámbito local y profesional. Al describir la organización del trabajo en el capítulo tercero, resaltaba el hecho de la existencia de unas normas que prescribían unos procedimientos pero, de manera habitual, se seguían otros distintos. Esto puede hacer pensar que al realizar habitualmente una serie de comportamientos, éstos pudieran quedar regulados de manera positiva. Nada más lejos de la realidad. En el Derecho del Trabajo hay que distinguir claramente lo que es una costumbre de un uso²³. La costumbre posee auténtico valor normativo cuando está garantizado su cumplimiento a través de un aparato coactivo; en cambio, los usos de empresa "son meros hábitos socioprofesionales cuya máxima significación jurídica es la de servir de medios probatorios²⁴". Una cosa distinta es que la empresa permita determinados usos o comportamientos, individuales o colectivos, con vistas a una mejor gestión de la mano de obra para alcanzar los resultados económicos. No obstante, en caso de conflicto, los superiores, desde mandos intermedios hasta directivos, siempre han recurrido al argumento de las normas formales para realizar el trabajo, especialmente por los grandes descansos que hay a lo largo de la jornada

²¹. Para un análisis del marco jurídico laboral del franquismo ver Babiano Mora, J.: *Emigrantes, cronómetros y huelgas. Un estudio sobre el trabajo y los trabajadores durante el franquismo* (Madrid, 1951-1977). Ed. S.XXI. Madrid, 1995, pp. 47-69.

²². Montoya Melgar, A. op. cit. p. 104-107.

²³. Weber, Max op. cit. p. 258. Distinción que recoge Montoya Melgar, A. op. cit. p. 105.

²⁴. Montoya Melgar, A. op. cit. p. 105.

laboral. Por lo tanto, en la empresa estudiada, hay que descartar la costumbre como fuente de derecho.

6.2.2 El contrato de trabajo como fundamento del poder disciplinario.

La institución jurídica central que regula la relación laboral es el contrato de trabajo. Queda definido como

"Contrato de trabajo es el que liga a una persona (trabajador) que presta su servicios a otra (empresario), que los retribuye, organiza y dirige²⁵".

Por medio del contrato el trabajador queda obligado a prestar sus servicios y el empresario queda obligado a retribuirlos. Su objeto no es el producto del trabajo sino el trabajo mismo, la actividad que realiza el trabajador; a cambio recibe el salario. Ahora bien, ese trabajo ha de realizarse dentro de unas determinadas condiciones; es decir, aparte de las obligaciones de trabajar y retribuir, en el contrato hay contenidas otras obligaciones que están tanto en el contenido de las especificaciones concretas como en las leyes que lo regulan.

En un principio se supone que el contrato es pactado libremente entre las partes; nadie es obligado a firmarlo en contra de su voluntad y las leyes que lo regulan afirman con contundencia el ejercicio voluntario de las partes contratantes. No obstante, detrás del contrato hay toda una red de relaciones sociales y económicas en situación contradictoria de concordancia y contraposición reflejando por una parte el conflicto social entre trabajadores y empresarios y a la vez, por otra, el deseo o la necesidad de alcanzar un compromiso estable²⁶. Analizando la regulación de intercambio de trabajo por salario en unas condiciones determinadas que establece el contrato de trabajo se puede observar, en

²⁵- Manuel Alonso Olea y María Emilia Casas Baamonde: *Derecho del trabajo*, pag. 51. Duodécima edición. Facultad de Derecho, Universidad Complutense de Madrid. 1991.

²⁶- Montoya Melgar, Alfredo: *Derecho del trabajo*, ed. Tecnos, Madrid 1994, pp. 265-266.

efecto, la contradicción implícita y a la vez el acuerdo de las dos partes, pudiendo definirse las relaciones de trabajo como un antagonismo estructurado²⁷.

Sin embargo, a pesar de la existencia del contrato de trabajo que presupone a ambas partes como sujetos libres, si se amplía el análisis de nuestro ordenamiento jurídico que legisla la relación laboral, ésta es una relación asimétrica, desigual y de subordinación, donde el ejercicio del poder es unilateral. Primero, el artículo 38º de nuestra Constitución eleva la productividad como un valor central de la relación de trabajo, dando sentido y justificando los poderes empresariales. Segundo, el artículo 1º.1, el 20º.1 y 20º.2 del Estatuto de los Trabajadores otorgan al empresario el poder de dirección, organización y control sobre el proceso productivo, quedando además el trabajador obligado a la obediencia y colaboración en dicho proceso. Tercero, el artículo 20º.3 del Estatuto confiere al empresario la facultad de dar las órdenes para la realización del trabajo, dictar normas o reglamentos y adoptar las medidas que estime oportunas de vigilancia y control para verificar el cumplimiento del deber por parte del trabajador. Todo esto es lo que se denomina en Derecho del Trabajo el poder de dirección, legislado anteriormente por los reglamentos de régimen interior y las ordenanzas laborales específicas de cada rama industrial²⁸. Y cuarto, las obligaciones del empresario son muy concretas y precisas, como son la cuantía de los salarios, el respeto a las vacaciones, pago de impuestos, etcétera; en cambio las obligaciones del trabajador son más elásticas porque el proceso de trabajo no puede reflejarse en su conjunto en el contrato o en las normas internas. Esto da lugar a relaciones informales y cambiantes que dan, a su vez, lugar a que varíe la frontera del control²⁹.

Como correlato al poder de dirección nuestro ordenamiento jurídico otorga al empresario el poder disciplinario, que consiste en la posibilidad de sancionar los

²⁷- Término tomado de P. K. Edwards: *El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid 1990, pp. XVI.

²⁸- Para la rama industrial que nos ocupa el artículo 6º de la Ordenanza laboral para la Industria Textil, Orden de 21 de septiembre de 1965; y también el artículo 6º de la Ordenanza Laboral Textil, Orden de 7 de febrero de 1972.

²⁹- Hyman, Richard: *Relaciones industriales. Una introducción marxista*. Blume Ediciones. Madrid, 1981. Edwards, P.K.: *El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1990.

incumplimientos a las órdenes dadas o a las normas imperantes en el centro de trabajo³⁰. Esto queda recogido de la misma manera en las leyes y ordenanzas laborales, en los reglamentos de régimen interior, en los convenios colectivos y en la legislación moderna se establece en el art. 58º del Estatuto de los Trabajadores.

En la bibliografía sobre Derecho del Trabajo hay un amplio debate sobre el origen del poder disciplinario³¹, quedando justificado por medio de la teoría contractual o por la teoría institucional. La primera sitúa el origen del poder disciplinario en el contrato de trabajo que, aceptado voluntariamente por ambas partes, quedan establecidas en él las condiciones en las que se ha de realizar el trabajo, entre ellas la aceptación de la subordinación por parte del trabajador a las órdenes que reciba de la persona que dirige -o en quien ésta delegue- el proceso productivo. La teoría institucional concibe a la empresa como una comunidad jerarquizada que contribuye al bien público favoreciendo la economía nacional y está organizada bajo la autoridad del empresario; esta autoridad queda sustentada además por ser el propietario de los medios de producción. No obstante, ambas teorías tienen algunos límites para quedar debidamente justificadas desde el ámbito del derecho.

La teoría contractual enlaza con la concepción liberal que sólo admite la existencia de ciudadanos libres y en situación de igualdad, al margen de las circunstancias sociales en las que estén inmersos antes de la firma del contrato y/o durante su periodo de vigencia. Pero de acuerdo con la lógica del contrato no se sigue que el empresario pueda imponer al trabajador lo que crea conveniente para conseguir los fines empresariales. Y, del mismo modo, de la propiedad de los medios de producción y teniendo la empresa una utilidad pública, no se sigue un poder jurídico sobre las personas, siendo el contrato de trabajo una institución jurídica mediadora entre ambas partes contratantes³².

Una tercera vía para dilucidar el origen del poder disciplinario en la empresa es partir de las exigencias del propio proceso productivo: el poder disciplinario sería una

³⁰. Alonso Olea señala expresamente: "El poder de dirección sería un mero poder moral, si no estuviera acompañado del de sancionar los incumplimientos a las órdenes generales o especiales". Op. cit. pag 378.

³¹. Un buen planteamiento de este debate se puede consultar en Fernández López, Mª Fernanda: *El poder disciplinario en la empresa*, Ed. Civitas S.A. Madrid, 1991, pp. 19-69. También Durán López, F. Op. Cit.

³². Baylos, Antonio y Aparicio, Joaquín: "Autoridad y democracia en la empresa", en Baylos, A. y Aparicio, J. (comp.): *Autoridad y democracia en la empresa*, Ed. Trota-Fundación 1º de Mayo, Madrid 1992, pp. 10-11.

necesidad técnica u organizativa de la empresa³³. Lo relevante en este caso no es exponer las normas jurídicas por las que se regula la relación de trabajo, sino saber en qué consiste la prestación de trabajo. Ésta se desarrolla en el seno de la organización, con su propias reglas de funcionamiento y encaminadas hacia el fin de la empresa. Esto implica que hay que diferenciar lo que es el contrato de trabajo de la relación de trabajo³⁴. Con el contrato el trabajador se obliga a poner a disposición del empresario una determinada cantidad de energías, pero el resto de los comportamientos, tanto los permitidos como los prohibidos, que tienen lugar dentro del orden social de la empresa y que también forman parte de la relación de trabajo, quedan necesariamente al margen de lo regulado en el contrato. Por lo tanto el origen del poder disciplinario hay que buscarlo en el terreno de la producción, esto es, en el ámbito económico y social de la empresa y no en el ámbito del Derecho³⁵. Sin menoscabo de que el Derecho tenga algo que decir al respecto, en este caso siempre va por detrás de lo que ocurre en el proceso productivo. Siguiendo esta lógica, el poder disciplinario no sería más que un medio para obtener los fines económicos programados, fuera de los cuales su uso carecería de legitimación³⁶.

Los límites jurídicamente establecidos a estos dos tipos de poderes son el principio de actuar con buena fe, que incluye tanto a trabajador como a empresario (art. 20º.2 del Estatuto); el principio de igualdad de trato, tipificado en el Estatuto en los artículos 4º.2c y 17º.1; y guardar la consideración debida a la dignidad del trabajador (art. 20º.3 del Estatuto). No obstante a lo largo de la jornada laboral se producen situaciones en las que los superiores transgreden esos límites introduciendo elementos arbitrarios en las órdenes dadas, muchas de las cuales están al margen de asuntos estrictamente técnicos del proceso productivo. Es precisamente la determinación de los límites a esas actuaciones arbitrarias por parte de los empresarios donde radica el mayor conflicto de poder que se genera en la relación laboral, y lo que se cuestiona y ante lo que se reacciona es precisamente ante determinados empleos del legítimo poder de disciplina.

³³- La exposición de este tercer argumento sobre el origen del poder disciplinario se encuentra en Durán López, F. op. cit. p. 17-21.

³⁴- Durán López, F. op. cit. p. 18

³⁵- Durán López, F. op. cit. p. 19.

³⁶- Fernández López, Mº F. op. cit. p. 28.

Según lo observado en la empresa estudiada, los trabajadores no cuestionan el derecho empresarial del poder de disciplina, sobre todo teniendo en cuenta que para que se realice la producción es necesario un determinado comportamiento por parte de todos los que integran la organización del proceso productivo. Lo que ponen en cuestión y se duda, no sólo de su necesidad sino también de su eficacia de cara a los intereses estrictamente empresariales, es el trato recibido en el ejercicio de ese derecho. No se critican por tanto fines empresariales sino los medios escogidos para alcanzar esos fines. Como se verá en el análisis de la aplicación diaria de la normativa sancionadora, en esta empresa no siempre se ha actuado con buena fe, no siempre se ha tenido igualdad de trato y no siempre se ha guardado la debida dignidad al trabajador.

6.2.3. Reglamento de régimen interior

Si hay alguna norma que sancione jurídicamente el reino de la propiedad privada, esta es el Reglamento de Régimen Interior. A pesar de estar sujeto a regulación estatal, en la práctica, como afirma Gaudemar³⁷

"parece transcribir las solas formas del despotismo patronal. La intervención del Estado se detiene siempre a las puertas de esa autoridad privada, a menos que se manifieste para prestarle su poder y hacerla respetar".

Las normas que han regulado el Reglamento de Régimen Interior son la Ley de Contrato de trabajo de 1944³⁸, que en su artículo 22 dictaba:

"El Reglamento de Régimen Interior, además de las peculiaridades propias del régimen de la explotación, taller o fábrica, consignará las disposiciones necesarias acerca de la organización y jerarquía en el trabajo; plantillas, clasificación del personal, jornada y descanso, vacaciones, salario, lugar y forma de pago, cómputo y retribución de horas extraordinarias, bases para calcular la

³⁷- Jean-Paul de Gaudemar, op. cit. pag 109.

³⁸- Decreto 26 de Enero de 1944 (M.º Trabajo, B.O.E. 24 de Febrero). Texto refundido del Libro I de su Ley reguladora.

retribución y rendimiento del trabajo a destajo, si por la índole de la empresa procediese; condiciones del trabajo en cuanto a los locales en que se realiza; orden que debe guardarse en los mismos; entrega y manejo de materiales, máquinas e instrumentos de trabajo; entrega de la obra, medidas de seguridad, higiene y sanidad; premios y correcciones disciplinarias, suspensiones de trabajo, etc., etc., y, en general, cuantas prevenciones puedan ser útiles para la buena marcha de la empresa y para el mantenimiento, dentro de la comunidad, de las relaciones de lealtad y asistencia recíprocas que se deben cuantos participan en la producción".

Y posteriormente el Decreto de 1961³⁹ desarrolló de una manera más precisa la normativa anterior, por el cual se pretendía adecuar los Reglamentos de Régimen Interior al conjunto de disposiciones laborales en vigor en esos momentos (Reglamentos de Jurados de Empresa y Ley de Convenios Colectivos Sindicales). Hasta que fue aprobada la ley de Convenios Colectivos en 1958, los Reglamentos de Régimen Interior eran la norma principal que regulaba las relaciones laborales dentro de las empresas. Después de ese año se tenían que acomodar a los Convenios, convirtiéndoles en una norma de inferior jerarquía, tal y como señala el artículo 5º del Decreto de 1961.

El proyecto de Reglamento de Régimen Interior era redactado unilateralmente por el empresario y debía ir acompañado de un informe que era enviado a la Delegación Provincial de Trabajo, y la autoridad laboral competente se encargaba de aprobarlo o denegarlo. Este control estatal, que se recoge en el artículo 6º del Decreto, en la práctica no tenía ningún efecto porque el contenido del Reglamento se justificaba con el informe que la empresa debía presentar. Por otro lado, aunque el artículo 32 de la Ley de Contrato de Trabajo de 1944 obligaba a las empresas a tener un libro de registro en el que se hiciera constar las sanciones que hubiera, las inspecciones estatales no intervenían sobre las actuaciones de los empresarios y tampoco los trabajadores disponían de mecanismos legales para denunciar dichas actuaciones. Las faltas leves no admitían recurso, sí, en cambio, las faltas graves o muy graves. Sin embargo, el Tribunal Central de Trabajo declaraba que era la empresa quien debía sancionar las faltas laborales y el Magistrado sólo podía comprobar la adecuación entre la falta cometida y la sanción impuesta, pero no

³⁹- Decreto 12 de enero de 1961, núm. 20/61 (M.º Trabajo B.O. 17). Redacción y alcance de Reglamento de régimen interior.

podía modificar la decisión patronal⁴⁰, con lo cual el ejercicio del poder disciplinario quedaba siempre en la discrecionalidad del empresario.

La afirmación de Gaudemar citada anteriormente en el sentido de que la regulación estatal se detiene a las puertas de la fábrica, se ve confirmada tanto por el contenido del Decreto de 1961 como por la aplicación diaria de las disposiciones del Reglamento de Régimen Interior. Cito directamente los artículos del Decreto; la cita es larga, pero muy esclarecedora sobre la libertad de acción que se le otorgaba a las empresas⁴¹:

"**Art. 2º.** Corresponden al Jefe de Empresa la iniciación en la redacción del Reglamento de Régimen Interior, cuya elaboración se ajustará a las normas que a continuación se establecen.

Art. 3º. La Empresa redactará sin necesidad de previa audiencia del Jurado la parte del Reglamento de Régimen Interior en que se ordenen técnicamente las peculiaridades propias de la explotación, fábrica o actividad y las disposiciones normalizadoras de las cuestiones siguientes:

- 1º Organización jerarquizada del trabajo en la Empresa.
- 2º Censo laboral.
- 3º Admisiones y despidos del personal.
- 4º Clasificación de los puestos de trabajo en la Empresa.
- 5º Jornada y sus modalidades.
- 6º Régimen de descanso entre jornadas y dominical o semanal.
- 7º Permisos y licencias con o sin pérdidas de la retribución.
- 8º Lugar, periodicidad y demás condiciones en el pago de salarios y abonos de anticipos a cuenta.
- 9º Régimen de disciplina en el trabajo. Sistema de recompensas y sanciones.

Art. 4º. La Empresa redactará, oyendo expresamente al Jurado, la parte del Reglamento Interior referida a:

1º Régimen de retribuciones que han de corresponder a las diferentes categorías profesionales o a los diversos puestos de trabajo. Incluirá los sistemas de incrementos de las retribuciones mínimas en función a las mejoras en la productividad, aumentos de la producción y cualquier otro dato de orden económico, con especificación de métodos y tarifas que se adopten.

- 2º Premios de antigüedad.
- 3º Rendimientos mínimos.

⁴⁰- Información recogida en Durán López, F. op. cit. p. 39 citando la Sentencia del Tribunal Central de Trabajo de 12-1-74 (Rep. Ar. núm. 74) y de 1-7-75 (Rep. Ar. núm. 3.523).

⁴¹- Para una mayor información sobre la libertad de acción de las empresas en la gestión de la mano de obra durante los años 40 y 50 ver Babiano Mora, J.: *Capitanes y padres*. (En preparación).

- 4º Cómputo y retribución de horas extraordinarias.
- 5º Gratificaciones extraordinarias establecidas. Número e importe de las mismas.
- 6º Vacaciones retribuidas.
- 7º Modalidad en la participación de beneficios.
- 8º Devengos en especie.
- 9º Cualquier concepto de carácter económico que afecte de manera directa a los trabajadores.
- 10º Régimen de aprendizaje, labor de formación profesional y sistema de clasificación profesional del personal.
- 11º Organización de los servicios de seguridad, higiene y bienestar de los trabajadores.
- 12º Cualesquiera otras cuestiones de interés en orden al fomento de buenas relaciones humanas en la Empresa".

El artículo 11º de la Ley de Convenios Colectivos de 1958 y el artículo 5º del reglamento que desarrollaba la ley, fijaba los asuntos en los que podía negociar el Jurado de Empresa, que coinciden con lo expresado en el artículo 4º del Decreto. Pero en las cuestiones de organización del trabajo concreto a realizar y, sobre todo, el régimen de disciplina, quedaba fuera del control del Jurado de Empresa. Esto implicaba la subordinación total de los trabajadores a la jerarquía y las normas que la empresa impusiera dentro del taller.

En el Convenio colectivo de 1970 se incluyen las normas de carácter disciplinario que recogía el Reglamento⁴². Las faltas quedan divididas en tres tipos, leves, graves y muy graves; también se asigna el tipo de sanción que le corresponde. Durán López⁴³ hace una clasificación de seis tipos de conductas sancionables que responde a la perfección con las faltas estipuladas en el Convenio Colectivo consultado:

⁴²- Este documento ha sido consultado en el Archivo General de la Administración, sección Sindicato Nacional Textil, caja nº 561. No he podido localizar los Reglamentos de Régimen Interior de la empresa. Quise consultar los archivos de la Dirección Provincial de Madrid del Ministerio de Trabajo, para lo cual hice la solicitud correspondiente en julio de 1996. Pero un mes más tarde recibí una carta en mi domicilio firmada por el secretario general, y cuya referencia oficial es ASUNTOS GENERALES AG: 29, que decía lo siguiente: "En respuesta a su escrito de 17.7.96 por el que solicita la consulta de documentos relativos a las empresas PERLOFIL, S.A. y LA SEDA DE BARCELONA, durante los años 1950-60-70, le significamos que dada la ausencia de medios informáticos en los archivos de esta Dirección Provincial, con las referencias indicadas no ha sido posible su localización. Madrid, 29 de agosto de 1996".

⁴³- Op. cit. p. 35.

- a) Conductas que son objeto de sanción en el ámbito del Derecho penal estatal (hurtos, fraudes, abusos de confianza, daños causados voluntariamente, injurias, falsedades, etc.).
- b) Conductas que pueden conducirse a un incumplimiento contractual en sentido estricto (faltas de asistencia o puntualidad, disminución del rendimiento, etc.).
- c) Conductas del trabajador ajenas al trabajo, pero que repercuten sobre éste o sobre el buen nombre de la empresa (embriaguez, ciertos delitos contra la propiedad o contra las personas, falsedades, malos tratos contra el empresario o sus familiares al margen del trabajo, falta de decoro en el vestir, etc.).
- d) Conductas que atentan contra el "orden" y el buen funcionamiento de la empresa (introducir bebidas alcohólicas en el centro de trabajo, molestar a los compañeros de trabajo, causar riñas, expresarse de manera soez o blasfemia) o contra la seguridad de la misma (fumar en determinados lugares, no observar determinadas medidas de precaución, etc.).
- e) Conductas atentatorias al deber de fidelidad o al comportamiento según buena fe que para el trabajador deriva del contrato (violación de la prohibición de competencia o del deber de secreto, realizar trabajos durante el tiempo de baja por enfermedad, criticar o denunciar públicamente la gestión de los superiores, etc.).
- f) Cláusulas generales que sancionan la inobservancia de normas legales y reglamentos aplicables, o conductas que puedan resultar perjudiciales contra la empresa o que resulten análogas a cualquiera de las anteriores.

Los Reglamentos de Régimen Interior fueron derogados por el Estatuto de los Trabajadores en 1980, pero su normativa sancionadora, se trasladó a la Ordenanza Laboral Textil, aplicándose los artículos correspondientes. No obstante, su espíritu disciplinario todavía perdura, pudiendo observarse en pequeños detalles en los trabajadores más veteranos.

6.2.4 Ordenanza Laboral Textil⁴⁴

En Derecho del Trabajo esta normativa se encuadra dentro de las llamada "normación sectorial por ramas de producción o actividad económica⁴⁵". Funcionan como estatutos profesionales regulando de manera completa las relaciones de trabajo en un sector productivo concreto, pudiendo justificarse el poder de dirección y el poder disciplinario del empresario por medio de la teoría institucional antes expuesta. Como decía la Disposición Transitoria 2^a del Estatuto de los Trabajadores

"Las ordenanzas de trabajo actualmente en vigor continúan siendo de aplicación como derecho dispositivo, en tanto no se sustituyan por Convenio Colectivo".

Las ordenanzas fueron derogadas en 1996 y era la normativa a la que se adecuaba el Convenio que, de forma reiterada, en todos se hace constar que

"En lo no previsto y regulado en el presente Convenio, regirá con carácter supletorio la Ordenanza Laboral para la Industria Textil y demás disposiciones laborales vigentes⁴⁶".

En ella se regulaba la organización del trabajo, el aprendizaje, la jornada laboral, vacaciones y permisos, salarios, horas extraordinarias, clasificación y calificación profesional, ropa de trabajo y normas de seguridad, tipos de maquinaria y por supuesto el régimen disciplinario, premios y sanciones.

Después de la derogación de los Reglamentos de Régimen Interior, en materia de disciplina se sigue lo dispuesto en la Ordenanza. No obstante, aunque ésta remitía al Reglamento para dilucidar también sobre esta materia, a partir del Convenio Colectivo de

⁴⁴- Para el período estudiado existen dos ordenanzas laborales para la industria textil citadas más arriba. Aunque hay diferencias entre ambas, éstas no son muy relevantes para el problema que nos ocupa, por lo que para no alargar en exceso el análisis me referiré a la de 1972, Orden 7 de febrero de 1972 (M.º Trab., B.O. 26) Ordenanza Laboral.

⁴⁵- Alonso Olea y Casas Bahamonde, Op. Cit. pag. 711.

⁴⁶- 1^{er} Convenio Colectivo Interprovincial de La Seda de Barcelona S.A. 1979, Artículo 9. El mismo texto se recoge en el Convenio de 1995 añadiendo "y demás disposiciones laborales vigentes".

1973 la empresa se atenía a lo dispuesto en la Ordenanza. La clasificación de faltas y sanciones es heredera de lo dispuesto en el Reglamento.

La diferencia entre ambas normas es que con el Reglamento de Régimen Interior se ejercía una disciplina más directa, poniendo más hincapié en las cuestiones ajenas al proceso productivo e introduciendo elementos moralizantes para dirigir la conducta de los trabajadores; mientras que la Ordenanza liga de manera explícita disciplina y organización del trabajo, favoreciendo con ello la interiorización de la disciplina como parte integrante necesaria del proceso productivo. Con el Reglamento de Régimen Interior predomina la disciplina directa u opresiva y con la Ordenanza Laboral predomina la disciplina técnica.

La organización del trabajo que queda regulada en el Convenio Colectivo recoge los criterios de organización dispuestos en la Ordenanza citando sus artículos correspondientes. En dichos artículos, del 6º al 11º, se expresa entre otras cosas:

"Art. 6º: La Organización del trabajo, con sujeción a las presentes normas, es facultad exclusiva de la Dirección de la Empresa, que será responsable de su uso ante el Estado, si bien dará conocimiento de la misma a la representación sindical de los trabajadores de la Empresa.

Art. 7º: La Organización del trabajo comprende las siguientes normas:

1. La exigencia de la actividad y, consecuentemente, del rendimiento establecido.
2. La adjudicación del número de máquinas o de la tarea necesaria para la plena actividad del trabajador.
3. La fijación de los índices de desperdicios y de la calidad admisible a lo largo del proceso de fabricación.
4. La vigilancia, atención y limpieza de la maquinaria encomendada, siempre que la misma se haya tenido en cuenta en la determinación de las cantidades de trabajo y actividad.
5. La movilidad y redistribución del personal, con arreglo a las necesidades de la organización y de la producción. En todo caso se respetará la retribución alcanzada y se concederá el necesario período de adaptación.
6. La exigencia de la actividad normal a la totalidad del personal de la empresa.
9. La realización de las modificaciones en los métodos de trabajo, tarifas, distribución de personal, cambio de funciones y variación técnica de las máquinas y material que faciliten el estudio técnico de que se trate.
10. La adaptación de las cargas de trabajo, rendimientos y tarifas a las nuevas condiciones que resulten del cambio de método operatorio, proceso de fabricación, cambio de materia, máquinas o condiciones técnicas de las mismas.

11. Las cuestiones que se suscitan entre empresarios y trabajadores respecto de la organización del trabajo podrán plantearse por la representación sindical correspondiente ante el Delegado de Trabajo cuando afecten a la calificación profesional, a las retribuciones o a la cantidad o la calidad del trabajo razonablemente exigible, quien, previos informes técnicos pertinentes, resolverá en el plazo de quince días.

Art. 8º: En el caso de que la Empresa no haya hecho uso de lo previsto en alguno o algunos de los epígrafes del artículo anterior, ello no se entenderá como renuncia".

También quedaba definido en la Ordenanza el tipo de actividad que debía desarrollar el trabajador (normal u óptima), la cantidad de trabajo que devenía de la correspondiente actividad y el rendimiento (normal u óptimo).

Esto significa que se sanciona legalmente la separación de la concepción y la ejecución y, por ende, las normas formales de trabajo son elaboradas desde la dirección a las que el trabajador debe obedecer. Se puede ofrecer como ejemplo un escrito elaborado por el Comité de Empresa al Jefe de Relaciones Laborales y la contestación al mismo:

"Este Comité de Empresa, en su reunión del día 18.2.81, decide por unanimidad, solicitar a la Dirección de este centro de trabajo, la anulación respecto a los aumentos de cargas de trabajo implantadas unilateralmente por la misma en la Sección de Bobinadoras de Fábrica Industrial, puesto que el procedimiento seguido para ello, no se ajusta a lo dispuesto en la Ordenanza Laboral Textil y en el Estatuto de los Trabajadores.

Solicitamos una contestación urgente".

La respuesta no se hace esperar, es del día 23 de febrero de 1981:

"En relación con el escrito de ese Comité de Empresa, de fecha 18 de Febrero de 1981, referente a la Sección de Bobinadora Industrial, les informamos que la organización del trabajo entra dentro de la facultades de la Dirección de la Empresa, según regula el Artº 6 de la Ordenanza Laboral Textil y el Artº 7 en sus puntos 2, 5 y 6.

En cuanto al procedimiento, entendemos debe seguirse, para estos casos, el que preceptúa el punto 11 del mencionado Artº 7 de la Ordenanza⁴⁷".

⁴⁷- Fundación 1º de Mayo, Fondo La Seda de Barcelona, sin clasificar.

No se conservan en el archivo del Comité de Empresa los documentos sobre si el Comité elevó un escrito a la Delegación de Trabajo, no obstante el incremento de la carga de trabajo se llevó a cabo.

6.2.5 Convenio Colectivo

En Derecho del Trabajo el Convenio Colectivo queda definido como: "contrato negociado y celebrado por representantes de trabajadores y empresarios para la regulación de las condiciones de trabajo⁴⁸". Ha sido la institución jurídica que ha sustituido con el tiempo al Reglamento de Régimen Interior y a las Ordenanzas Laborales, a pesar de que durante un tiempo convivieran ambos códigos normativos. Algunas de sus normas se han incluido en el Convenio y otras han desaparecido.

En materia de disciplina el Convenio siempre ha mantenido un capítulo dedicado a este asunto, remitiéndose al Reglamento de Régimen Interior hasta el Convenio de 1972 y a la legislación vigente a partir de 1973, en concreto a lo dispuesto en la Ordenanza Laboral Textil. Después de 1980 se ha aplicado la Ordenanza y el artículo 58º del Estatuto de los Trabajadores. Pero aparte de la posibilidad de sancionar tal y como estaba estipulado en dichas normas, hasta 1978 existía en el Convenio un plus salarial consistente en el 9,6% del salario de actividad normal, sin embargo para cobrarlo dependía del comportamiento que hubiera tenido el trabajador durante el mes. Se denominaba Plus de Regularidad y se incluía en el capítulo de remuneraciones. Estaba regulado por un reglamento, el cual no se publicó como anexo en el Convenio hasta 1976. Sus normas específicas eran ignoradas por el Jurado de Empresa y la dirección no consideraba este plus como una sanción, como reflejan las actas del Jurado de Empresa:

⁴⁸- Alonso Olea y Casas Bahamonde, Op. Cit. Pag 742.

Acta 106:

"Ruegos y preguntas. Caso Sr. [...]. El Sr. [apellido de un vocal] dice que se le ha sancionado, descontándole cinco puntos y que ni siquiera se le comunicó. El Sr. Presidente dice que el descuento del plus no es sanción. En cuanto al hacerlo si aviso se hará la oportuna observación⁴⁹".

Acta 107:

"Caso Sr. [...]. El Sr. Presidente dice que efectivamente, no se le ha comunicado al interesado por error.

En relación con este tema el Sr. [apellido de un vocal] dice que es preciso conocer la norma al efecto para tener conciencia de su interpretación, también dice que es interesante saber quién puede sancionar y, concretamente, cuál es el papel en esta materia del Mando Intermedio.

El Sr. Presidente contesta que se entregará una norma a cada vocal y lo mismo a cada jefe⁵⁰."

Acta 108

"Caso Sr. [...]. El reglamento del Plus de Regularidad ha sido entregado tal como se había quedado, según informa el Presidente.

El Sr. [apellido de un vocal] dice que el problema era más amplio, ya que se solicitaba una normativa clara que unifique criterios a la hora de aplicación de sanciones y competencias al respecto, tanto desde el punto de vista del jefe como del Mando Intermedio.

El Sr. Presidente contesta que, en principio, el criterio de uniformidad se establece centralizando en el jefe de sección el problema, quien a su vez asesorado por el Servicio Social dará la solución adecuada⁵¹."

Se definía este plus como "un concepto retributivo establecido para premiar la regularidad en el comportamiento laboral del personal" (artículo 1º). La definición no puede ser más irónica porque la práctica diaria consistía en aplicar el reglamento del plus de regularidad para castigar determinados comportamientos de los trabajadores.

El sistema consistía en asignar puntos negativos, a modo de calificación escolar, dependiendo del grado de la falta cometida y de la categoría profesional que se tuviera; es

⁴⁹- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Jurado de Empresa. Acta nº 106, 25-VI-1976.

⁵⁰- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Jurado de Empresa. Acta nº 107, 22-VII-1976.

⁵¹- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Jurado de Empresa. Acta nº 108, 21-IX-1976.

decir, una falta de puntualidad, por ejemplo, no puntuaba igual en un peón que en un capataz. Del mismo modo las faltas también tenían su jerarquía; una de disciplina, por ejemplo, puntuaba más que una de asistencia. El tiempo de contabilizar las faltas era quincenal, de tal manera que si se cometía la misma infracción durante ese tiempo se iba aumentando progresivamente la puntuación. Para que todo se entienda mejor cito literalmente los artículos de su reglamento y explico a continuación cómo se aplicaba:

"2º- Norma general en los casos de irregularidad en el trabajo.

En los casos de desarrollo irregular del trabajo (marcha lenta, paros intermitentes o continuados, incidencias provocadas o acciones similares) el personal incurso en la irregularidad perderá el derecho a la percepción del cobro del plus en su totalidad, sin perjuicio de las sanciones que puedan corresponderle.

3º- Faltas graves.

Las faltas graves enumeradas en la Ordenanza Laboral Textil estimadas por la Dirección, podrán dar lugar a la descalificación del productor en cuestión para la percepción del plus de una quincena, sin perjuicio de otras sanciones que reglamentariamente corresponda.

4º- Otras anomalías. -puntos negativos.

Se consideran puntos negativos las faltas de puntualidad, asistencia, limpieza, seriedad o disciplina en el trabajo, de acuerdo con la escala que más adelante se indica.

El valor de estos puntos negativos, para las distintas categorías, será de quince pesetas.

5º- Faltas de puntualidad.

Se considera falta de puntualidad todo retraso de más de cinco minutos sobre la hora fijada para la entrada al trabajo, así como las omisiones de timbraje.

La escala para las distintas categorías es la siguiente⁵².

6º- Faltas de asistencia.

Se consideran como tales las faltas injustificadas al trabajo, así como los permisos parciales o totales que se concedan sin abono.

La escala para las distintas categorías es la siguiente.

7º- Faltas de limpieza.

De 0,5 a 5 puntos.

8º- Faltas de disciplina⁵³.

De 3 puntos en adelante".

⁵²- En el Convenio vienen especificadas las categorías profesionales y la puntuación que le correspondía a cada una según la falta cometida. No lo incluyo en el texto porque es excesivamente largo y minucioso.

⁵³- En las faltas de limpieza y disciplina no hay diferencia de categorías ni de puntuación, se aplica a todos el mismo criterio.

En la práctica diaria, excepto las faltas de puntualidad y de asistencia, la aplicación de este plus dependía de la percepción que el encargado o el jefe de sección tuvieran en un momento determinado acerca del comportamiento concreto del trabajador, lo que significaba que la asignación de estos puntos quedaba en manos de la arbitrariedad de criterios de los mencionados mandos superiores. De hecho, falta de limpieza podía ser desde una evidente suciedad en la ropa, pasando por una camisa desabrochada para evitar el calor reinante al lado de la máquina durante el verano, hasta una etiqueta caída en el suelo. Una falta de disciplina podía ser desde una réplica a la orden de un encargado, un procedimiento distinto para trabajar, o fumar un cigarro en el vestuario. Aparte de esto, dependía quién fuera el trabajador que cometiera una infracción para que se le sancionara o no. Si el trabajador tenía amistad con el encargado o el jefe de sección ni era sancionado ni se le asignaban puntos negativos, a pesar de que la falta cometida fuese más grave que la de otro. También, si el trabajador era un sindicalista muy combativo, los jefes y encargados tenían muchas reservas a la hora de sancionarles, ya que sabían que éstos trabajadores podían organizar al resto de sus compañeros y llegar incluso a parar la producción, siendo peor entonces el remedio que la enfermedad.

Pero independientemente de las sanciones individuales que se pudieran dar, o del trato no igualitario por parte de los mandos superiores, el plus de regularidad tuvo unas consecuencias mucho peores que la disminución del salario: favoreció la creación de las redes clientelares y era un sistema estratégico para los intereses de la empresa de cara a mantener a la plantilla desunida, porque cuando llegaba fin de mes se comprobaba que no todos los trabajadores cobraban lo mismo, y eso era porque tenían más puntos que otros, lo cual producía enfrentamientos entre los trabajadores.

A partir de 1979, tras la derogación del plus de regularidad, la disciplina fue perdiendo el cariz arbitrario y las sanciones se fueron aplicando progresivamente con criterios objetivos según estaba regulado en la Ordenanza Laboral Textil o las normas internas de la sección. No obstante hay que subrayar que esa fecha sólo indica el inicio de un cambio en el modo de aplicar las sanciones y en el trato, como se explicará en páginas más adelante; todavía permanecen determinados comportamientos autoritarios.

6.3 REDES CLIENTELARES

Como expliqué en el capítulo tercero, el proceso de elaboración del hilo es muy complejo, sobre todo en algunas secciones donde se hace necesario permanecer varios años para conocer todo el proceso y ser eficaz al 100%. No obstante, salvo en esas zonas, aprender a trabajar en las distintas secciones y máquinas de la fábrica no es difícil y por regla general en un mes o dos un trabajador nuevo puede llegar a desarrollar casi el 100% de su productividad. Lo difícil es saber y controlar en todo momento el proceso productivo en el puesto de trabajo concreto y, sobre todo, saber solventar una anomalía ante las muchas que se pueden producir durante de la jornada. A pesar de la evolución técnica que ha habido, continúan surgiendo anomalías en la fabricación ignorándose por qué se producen. Es cierto que cada vez hay menos, pero de vez en cuando surge alguna que puede llegar incluso a estropear toda la producción realizada durante la jornada.

Ante esta realidad, una de las principales medidas de la política de gestión del taller consiste en recabar el conocimiento necesario para resolver esos imprevistos. Para esto se creó el Comité de Ideas del Personal⁵⁴, que consistía en premiar económicamente las ideas de los trabajadores que mejoraran o simplificaran los procedimientos de trabajo. No obstante, a pesar de la colaboración del personal, siempre había más ideas que premios, no se valoraban todas en su justa medida, cuando ya eran analizadas y puestas en práctica repercutían muchas de ellas en un incremento de la carga de trabajo y, lo más importante, se utilizaban las ideas de otros para ascender en la escala jerárquica o ganar consideración respecto a los superiores. Esto significaba que en determinados contextos el conocimiento adquiría un poderoso valor de cambio, convirtiéndose en el medio principal para ejercer el poder u oponerse a él, por lo que paulatinamente se fue reduciendo la colaboración de los trabajadores en este sentido.

Por otro lado, un fenómeno paralelo a la sustracción del conocimiento y a través del cual se une dominación y conocimiento es el uso de la red clientelar. El fenómeno del

⁵⁴- El análisis del Comité de Ideas del Personal lo realizaré en el capítulo séptimo, el referido a la política de integración y motivación al trabajo.

clientelismo⁵⁵ ha sido constante en esta empresa desde el día de su inauguración hasta el presente, y ha sido uno de los mecanismos de disciplina colectiva más sutiles y pacíficos que ha habido a lo largo de los años. La última vez que estuve trabajando no se percibía con tanta intensidad, pero ello no significaba que hubiera desaparecido; en absoluto, cuando se necesitaba se recurría a ello. No sólo ha afectado a trabajadores respecto a sus mandos intermedios o jefes de sección, también ha afectado a encargados con sus jefes y a éstos con el resto de los miembros de la dirección. Cada estamento jerárquico tenía -y tiene- su grupo de subordinados de confianza formando una red de información, vertical y horizontal, que permite el control de lo que ocurre dentro de su ámbito de decisión. Casi todos los individuos de cualquier estamento jerárquico, en algún momento a lo largo de su vida profesional han estado implicados y/o se han podido beneficiar o perjudicar por este hecho. Es aquí donde aparecen los rumores, cotilleos, habladurías e incluso calumnias sobre determinados individuos cuyo objetivo es reducir la capacidad de resistencia y que, además, impiden un correcto funcionamiento desde el punto de vista formal de las instituciones de la empresa, perjudicando incluso a la eficiencia económica. Es éste un fenómeno en el que las relaciones de poder que surgen en el proceso de elaboración de normas y el juego constante de búsqueda y ocultación de conocimiento se desarrolla en todo su magnitud, y no hay que verlo como algo folklórico sino como una estrategia de dominación.

Weber ya se refirió a este tema en su estudio sobre la sociología de la dominación y describió los mecanismos que funcionan en los dirigentes de una organización de cara a mantener su poder, como son la ventaja del pequeño número por la posibilidad de ponerse rápidamente de acuerdo y la ocultación de las propias intenciones. Pero donde la dominación adquiere su legitimidad es en el círculo de personas que participan y colaboran con los jefes en el mantenimiento del poder en la organización:

"Toda dominación que pretenda la continuidad es hasta cierto punto una *dominación secreta*. No obstante, las disposiciones específicas adoptadas mediante la socialización con vistas al dominio consisten, de un modo general, en el hecho de que una persona acostumbrada a obedecer los

⁵⁵- El significado que tiene este término en el presente estudio es el mismo que le da el Diccionario de la Lengua Española: "protección, amparo con que los poderosos patrocinan a los que se acogen a ellos".

mandatos de los *jefes* se ponga constantemente a disposición de éstos junto con un círculo *interesado* de personas, en virtud de la participación en el mando y en sus ventajas, colaborando así en el ejercicio de los poderes imperativos y coactivos encaminados a la conservación de la dominación ("organización")⁵⁶.

Terssac entiende la autonomía en el trabajo como dar márgenes de maniobra para que el trabajador utilice sus pericias concretas para resolver las perturbaciones que surgen en el proceso productivo. Con ello la eficacia de la organización es deudora de las reglas no escritas⁵⁷ y de la cualificación de los trabajadores. Terssac plantea bien el problema pero al presentar como una cuestión de hecho la necesidad de la intervención de los dos tipos de normas para alcanzar la eficiencia productiva, deja sin explicar la relación entre ambos tipos de reglas⁵⁸. Es precisamente el descubrimiento de esas pericias lo que resta márgenes de maniobra al trabajador, porque esos usos se incluirán en las reglas formales de trabajo y se utilizarán para incrementar la carga de trabajo. Por ello el trabajador oculta su conocimiento o lo descubre en el momento que más le interese, utilizándolo como valor de cambio o como resistencia al trabajo.

La cualificación de los trabajadores es necesaria para alcanzar la eficiencia económica, pero con ella la empresa se encuentra con un dilema: a) si un operario no sabe todas las vicisitudes del puesto de trabajo, cuando surge una anomalía no podrá responder ante ella, lo cual repercute en la producción. Según esto, a la empresa le interesa que sus trabajadores estén cualificados porque cuanto más lo estén más productivos serán y menos accidentes sufrirán. b) Pero si un trabajador está muy cualificado controla su fuerza de trabajo, por lo que es más resistente a admitir más carga de trabajo, porque sabe perfectamente cómo hacer para no trabajar, o que con una nueva organización del trabajo éste salga mal y se tenga que volver a la organización anterior. Según esto a la empresa no le interesa que sus trabajadores estén *excesivamente* cualificados, ya que son menos maleables y tienen más formas de resistencia.

⁵⁶- Weber, M. *Economía y sociedad*, p. 704-705.

⁵⁷- Terssac, G. op. cit. p. 146.

⁵⁸- Una crítica análoga realizó Burawoy a las teorías de la armonía subyacente. Burawoy, M. op. cit. p. 31.

Esta contradicción se ha podido resolver observando a los trabajadores para obtener su conocimiento. No obstante, con la observación directa los jefes no obtienen mucha información, por lo que cuando este método no resulta efectivo se recurre a la red clientelar. No sólo los trabajadores han aprendido a controlar su fuerza de trabajo, también los jefes han aprendido a controlarla a través de la utilización del conocimiento y de la organización informal; es un juego constante.

El funcionamiento de la red clientelar es muy simple: consiste en ser obediente y sumiso en todo momento ante el superior en la escala jerárquica accediendo a realizar lo más pronto posible la petición que el superior haga en un momento dado. Esto se manifiesta de dos maneras: a) excediéndose el subordinado en trabajos que no le corresponden, pero presentando esa tarea como un deber incluido en las reglas formales de trabajo; b) y/o informando al superior, ya sean actos realizados por alguien en concreto, ya sean procesos o formas de trabajar que puedan beneficiar la calidad de la producción o la organización que impone o desea imponer la dirección. Esta segunda modalidad es la más importante y la piedra angular en la que se basan las relaciones de poder y el control de la fuerza de trabajo y, por ende, y esto es tan importante como lo anterior, explica la desorganización interna de la empresa y la deslegitimación de la autoridad de los jefes e incluso de la dirección. La causa de todo esto la he apuntado en páginas anteriores: la dependencia cognitiva de los superiores respecto a sus subordinados. La ignorancia práctica, que no teórica, de la forma correcta de trabajar por parte de los jefes y técnicos, y la ineptitud de los primeros para organizar el trabajo debido a ese desconocimiento práctico de los procesos de fabricación del hilo. Más exactamente, los jefes de sección sin la ayuda de los mandos intermedios serían incapaces de organizar el trabajo, ni siquiera podrían elaborar el cuadrante de turnos de trabajo durante una semana. Esta afirmación puede parecer exagerada, pero me baso no sólo en la observación participante sino en las entrevistas que he realizado durante los cuatro años que ha durado la elaboración de este estudio: todos mis informantes, absolutamente todos, de todas las secciones y con distinta ideología política, operarios y encargados, me han afirmado con rotundidad que los jefes de sección serían un simple elemento decorativo si no tuvieran la ayuda de los mandos intermedios. Por otro lado, cuando preguntaba a los trabajadores si los jefes y técnicos

conocían al menos teóricamente el proceso productivo, su respuesta era unánime: "en teoría, se supone que si". Ese "se supone" lo pronunciaban con énfasis, denotando un punto de incertidumbre y duda sobre la profesionalidad de los jefes e incluso los ingenieros, que en algún momento a lo largo de su vida profesional demostraron una evidente falta de conocimientos.

Esta situación de inferioridad cognitiva deslegitima la autoridad de los jefes de sección. La consecuencia es que en el taller los jefes han estado más interesados en obtener la obediencia de los subordinados que la eficacia productiva, a pesar de que presenten la eficiencia como la actitud más valorada. Esta situación no ha desaparecido. Por esto la figura clave para entender el fenómeno de las redes clientelares y la transmisión de información que sustrae el conocimiento de los trabajadores es el encargado.

Cuando hay problemas en una máquina, los jefes y técnicos tratan de averiguar la causa, pero pocas veces consultan al operario, obligándoles a que realicen los procedimientos prescritos. Ha habido ocasiones en que los operarios al dar su opinión se le ha llegado a contestar así: "a usted se le paga para trabajar, no para pensar". Son palabras literales dirigidas a un compañero mío durante el verano de 1989. El problema, y con esto entro en la parte más importante del análisis de las redes clientelares, es que debido a esta actitud se han cometido errores de concepción en el proceso productivo cuyas consecuencias han sido el desperdicio de toneladas de hilo, en ocasiones hasta cincuenta de una sola vez, y la responsabilidad de esa negligencia se ha diluido entre el silencio de los sujetos que forman las redes clientelares y la burocracia interna. Por estas negligencias cometidas por los jefes de sección o por los técnicos jamás se les ha responsabilizado; en cambio cuando un trabajador ha desechado una bobina de medio kilo -tamaño que no admite un cliente-, se le ha amonestado o incluso se le ha sancionado. Después, al cabo de unos meses, o incluso años, (no estoy exagerando, estoy siendo descriptivo), admiten que sus métodos no son los correctos y ordenan que se haga el trabajo como dijeron los operarios, pero con la salvedad de presentar ante el superior correspondiente la "nueva" idea como original suya. Es éste el más importante de los mecanismos clientelares utilizados y que usan todos los estamentos en la escala jerárquica: alguien sabe o se informa de un procedimiento que mejora notablemente la calidad de la producción, o

resuelve un problema, o averigua la causa de una anomalía; esa información, o bien se la comunica a sus compañeros sin ningún problema para que ellos también lo pongan en práctica cuando se produzca la misma anomalía, o bien guardan silencio para decirlo en el momento conveniente y ante la persona conveniente. Hay que decir que lo primero cada vez se practica menos y sólo lo hacen los operarios entre sí, y no con todos, sino con los de más confianza. Obviamente la persona conveniente es alguien superior en la escala jerárquica, pero no alguien cualquiera, tampoco se dice a cualquier superior. De esta manera el subordinado va ganando "simpatías" y puede tener una posición favorable en el trabajo, ascender en la escala jerárquica o justificarse ante los superiores por una negligencia cometida.

La petición del superior no tiene por qué ser directa ("haz esto"), puede ser sugerida ("estaría bien que se hiciera algo"). Otras veces ni siquiera median las palabras, se hace. No todas las personas tienen este comportamiento, pero sí hay las suficientes para que en caso de necesidad los superiores puedan acudir a determinados subordinados para realizar tareas que no son correctas desde el punto de vista formal. Por ejemplo: se rompe o se estropea un engranaje y se comprueba que es de fácil arreglo, pero en esos momentos el mecánico no está o está trabajando en otra parte de la fábrica. Esto implica que durante unas horas un puesto, o incluso una máquina completa va a estar parada y no se podrá producir lo que estaba programado. Con el paso del tiempo muchos trabajadores conocen a la perfección las máquinas y no sólo saben cómo manipularlas para que la producción sea la correcta, sino que saben cómo reparar pequeñas averías. Si un obrero colabora en este tipo de problemas será tenida en cuenta su actitud a la hora de pedir días de permiso por causas no justificadas, por ejemplo; o también podrá ser motivo para que en un futuro, cuando se necesiten mandos intermedios esos trabajadores puedan ser ascendidos y no otros con el mismo o mayor nivel de conocimiento del proceso productivo.

Del mismo modo durante el turno de noche o los fines de semana los trabajadores tienen comportamientos que durante el turno de mañana nunca harían, sin embargo el lunes o a la mañana siguiente el jefe sabía, y sabe, lo que había ocurrido. Por ejemplo, fumar en lugares prohibidos, juegos y bromas, escuchar la radio, leer el periódico en lugar de vigilar el hilo, quién hace más desperdicio, quién sale más al vestuario... Antes de la

legalización de los sindicatos, a pesar de todos los esfuerzos que tenían los líderes sindicales para que sus acciones no fueran descubiertas, los jefes procuraban tener a alguien que les informara para interceptar los panfletos, interrumpir las asambleas clandestinas que se realizaban en los vestuarios, dar mensajes contradictorios para crear confusión entre los obreros...

A continuación voy a poner una serie de ejemplos cotidianos de cómo se hace y sobre todo se descubre por los demás todo esto que digo.

En el Estiro Textil, ¿por qué a un trabajador concreto le concedían siempre los cambios o días de libranza que pedían, y cuando los pedía otro cualquiera los encargados y el jefe de la sección miraban el cuadrante para ver si había suficiente personal? Porque ese trabajador era albañil y hacía las obras en la casa del jefe y en otras casas de los familiares de éste.

¿Por qué a otros trabajadores siempre les asignaban las mejores máquinas para trabajar? Porque cada vez que iban a su pueblo traían un cubo de tomates a la mujer del encargado.

¿Cómo se sabe que esto ocurre? Porque siempre se les ve juntos y coincide esa relación de amistad con la manera que tiene el encargado de distribuir el trabajo de la jornada; porque alguien en el barrio ha hablado con la mujer del encargado y se lo ha dicho o lo ha visto; por la convivencia misma, ya que al cabo de diez, quince años trabajando codo con codo apenas hay secretos en el carácter de las personas...

Como indiqué más arriba, esto puede parecer anecdótico o folklórico, pero es uno de los componentes de la cultura del taller más importantes y la dirección lo usa para gestionar su política interna. Es una estrategia de dominio, no vulgares conflictos de convivencia. Demuestra además la falta de igualdad en el trato.

Pero el conocimiento y la red clientelar no sólo se utiliza para ascender en la escala jerárquica, también se usa para disciplinar a los trabajadores utilizando sus costumbres en el taller y declinar la responsabilidad propia en los subordinados. Esto es así porque si se aplicaran las normas formales de trabajo de manera correcta, cuando ocurren determinados fallos en la producción la responsabilidad ya no le correspondería al operario, sino a la instancia superior. Pero al desconocer gran parte de los procedimientos correctos y el

entramado técnico del proceso productivo, los jefes y técnicos se encuentran en una situación de inferioridad, quedando incluso en muchas ocasiones cuestionada su profesionalidad. Por lo tanto utilizan las costumbres de los trabajadores -las salidas al vestuario sobre todo- para justificar errores en la concepción que no dependen del comportamiento de los trabajadores.

Estas situaciones son conocidas entre toda la plantilla por lo que con el paso del tiempo se ha producido una evolución. En los últimos años la situación no es tan enrarecida y los jefes no tienen esa actitud autoritaria o despótica hacia los operarios. Son más amables, preguntan y escuchan al operario cuando hay un problema. Ya hay algunos que dicen a los obreros que cualquier idea que tengan, por pequeña que sea, la comuniquen, pero eso lo hacen sin segundas intenciones, esto es, para mejorar el proceso productivo exclusivamente desde el punto de vista de la eficiencia económica⁵⁹. Lo que no ha cambiado es la actitud de estar pendiente de la forma de trabajar, sustraer el conocimiento y procurar informarse por todos los medios posibles. Algunos jefes toman nota de todo lo que se les dice, lo apuntan y observan, y luego al cabo de un tiempo dan por escrito esa información a los encargados para que se imponga como norma formal de trabajo y, como he dicho más arriba, presentar ante los superiores esa nueva organización como original suya, para ir ganando "simpatías" de cara a un ascenso. El corolario de esta situación es lo que Weber denomina la autojustificación, es decir, la creencia en los méritos:

"la urgente necesidad de considerar como "legítima" su posición privilegiada, de considerar su propia situación como resultado de un "mérito" y la ajena como producto de una "culpa"⁶⁰".

En la actualidad hay más sutileza a la hora de recabar la información; se utilizan estrategias indirectas. Por ejemplo, haciendo preguntas subrepticias de sentido confuso, planteándolas como erróneas para que el operario le diga la verdad, o en forma de afirmación pero conteniendo una pregunta. En lugar de preguntar "¿Por qué va mal este

⁵⁹ Durante el verano de 1994 yo percibí ese cambio en las formas y en el trato y en las entrevistas que realicé también me lo confirmaron.

⁶⁰ Weber, M. op. cit. pp. 705.

hilo?", lo cual daría la posibilidad al operario para ocultar información contestando que no lo sabía, se pregunta: "este hilo va mal por esto ¿no?", obligándole así a que se pronuncie de una manera más explícita. Siempre se puede contestar que no se sabe, pero salvo que se tengan buenos reflejos o mucha experiencia, ante ese tipo de preguntas se suele decir la verdad o al menos parte de la verdad. De esta forma tal vez no se averigüe del todo cual es la causa de la anomalía, pero sí al menos qué no puede ser la causa.

A lo largo de todos estos años he observado que los jefes y mandos intermedios no preguntan a todo el mundo; hay obreros que no responden, o lo hacen con evasivas, por lo tanto saben a quién preguntar para recibir respuestas convincentes. El aprendizaje ha sido mutuo y progresivo, los obreros han aprendido a ocultar información y los jefes y encargados han aprendido a descubrirla. Hay que recalcar que estas conversaciones ocurren con la más absoluta amabilidad y cortesía, y no suelen durar más de cinco minutos. Esta actitud más amable ha ido apareciendo recientemente durante los años noventa, como he señalado, antes de esa fecha el trato era más despótico.

Lógicamente los trabajadores reaccionaban, y reaccionan, ante esa situación y ese trato. No podían replicar al jefe o al encargado de la manera que desearían ante la agresión verbal recibida, en cambio sí podían, y pueden, mantener el silencio adecuado para conservar su autonomía al margen de las preguntas o investigaciones de los superiores. Esto es algo que se aprende con el tiempo. A pesar de la coerción y el miedo, los subordinados tienen mecanismos de oposición que no necesariamente son directos y visibles, pero que no los ejercen por esa mezcla de miedo al superior y obediencia a éste y a las normas. No obstante, suelen aparecer esos mecanismos de resistencia. Sobre este asunto voy a transcribir la conversación que mantuve con un compañero de trabajo veterano una noche de agosto de 1994 después de que éste resolviera una anomalía del día anterior. Esta conversación expresa todo lo explicado en este capítulo y sintetiza lo ocurrido durante todos estos años. Está trascrita de manera casi literal a como se produjo, ya que inmediatamente después me fui al retrete y la escribí con la memoria fresca en una libreta que portaba siempre en el bolsillo.

Comencé preguntando por los operarios del departamento de Control de Calidad:

“Respuesta: A los de Control de Calidad hasta que no les ponemos una lupa así de grande delante de los ojos y les decimos nosotros, los más gilipollas [refiriéndose a los operarios de mano de obra directa] dónde tienen que mirar para ver el problema, no se enteran. Es como ayer, el problema lo resolví yo, que sé de qué va la cosa.

Pregunta: ¿Y la causa no la sabía el encargado?

Respuesta: Eso solo lo se yo y unos poquitos como yo, los demás no lo saben.

Pregunta: ¿Y no lo vas a decir?

Respuesta: No.

Pregunta: ¿Y por qué?

Respuesta: Te lo diré, y comprenderás por qué me callo lo que sé y Antonio [era su compañero de trabajo y en ese momento se acercaba a nosotros] estará de acuerdo conmigo. Aquí nosotros somos los más gilipollas, los más tontos, los que no sabemos nada, pero cuando hay un problema y se resuelve, el tanto se lo apuntan otros. Vienen aquí [se refería a jefes y técnicos] miran y remiran lo que haya, que por mucho que miren no ven nada y de vez en cuando preguntan. Si yo les contesto la verdad, el problema es por esto y se resuelve así, luego van a la instancia superior que corresponda y se lo dicen "mire que *he pensado* [dió énfasis en la pronunciación] que tiene solución de esta manera". Y cuando comprueban que es así son ellos los que se apuntan el tanto y no nosotros que somos los que realmente lo sabemos.

Pregunta: Pero eso quién lo hace ¿el encargado?, ¿el jefe de sección...?

Respuesta: Es una cadena. Si el encargado no lo sabe y se entera se lo dice al jefe de sección y el jefe de sección confiará en ese encargado. Si se entera el jefe de sección se lo dirá a su jefe más inmediato y así sucesivamente, y nosotros que somos los más gilipollas, los que en teoría no sabemos hacer la o con un canuto, nos quedamos a dos velas. Así que ya que soy el más gilipollas de la casa voy a seguir siéndolo y no les voy a hacer su trabajo, que lo averigüen ellos que para eso les pagan, a mí me pagan por atender las máquinas y que de las hileras salgan bien los filamentos, pero no para resolver problemas".

6.4 MERCADOS INTERNOS DE TRABAJO

Para obtener el consentimiento de los trabajadores y mantener la prohibición de derechos colectivos, la legislación franquista de los años cuarenta y cincuenta hizo una política laboral tendente a estabilizar y estructurar la mano de obra en empresas muy

integradas (donde todo el proceso productivo se realiza en el mismo centro de trabajo) y jerarquizadas, obstaculizando la subcontratación y ordenando la división del trabajo en categorías profesionales muy definidas. La consecuencia es la formación de mercados internos de trabajo y la polivalencia es una medida esporádica. Debido a la descalificación de la mano de obra esta política tenía claras ventajas desde el punto de vista de la eficiencia económica, ya que facilita la adaptación de los trabajadores, se ahorran costes en aprendizaje y permite unas costumbres en el proceso productivo asimilables a las cualificaciones que son necesarias para resolver las anomalías que puedan surgir. A la vez esto puede significar un riesgo ya que esas costumbres restringen el poder a la dirección por la posibilidad de que los trabajadores controlen su fuerza de trabajo⁶¹. Estas han sido las características de la estructura interna de la empresa desde los años sesenta y ha permanecido hasta principios de los noventa. Es a partir de esta fecha cuando se están produciendo los cambios.

6.4.1. Promoción profesional.

En la obra de Doeringer y Piore⁶² se define a los mercados internos de trabajo como una unidad administrativa en la que la fijación de los precios y la distribución del personal están reguladas por una serie de normas y procedimientos administrativos. Antes de acudir al mercado de trabajo externo, los puestos de trabajo se han cubierto con empleados de la empresa o con los hijos de los empleados, siendo la capacidad o la antigüedad los criterios esenciales. Doeringer y Piore afirman que los mercados internos de trabajo son generados por tres factores: la especificidad de las cualificaciones, la formación en el trabajo y la ley consuetudinaria⁶³. En contraposición a esto, Burawoy⁶⁴

⁶¹- Babiano Mora, J.: *Capitanes y padres. La gestión de la mano de obra en España (1938-1958)*. En preparación.

⁶²- Doeringer, Peter & Piore, Michael: *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1985.

⁶³- Doeringer, Peter B. & Piore, Michael, op. cit. p. 57-74.

⁶⁴- Burawoy, M. op. cit. p. 123-137.

expone otras razones para el desarrollo de un mercado interno de trabajo, como una estructura de ocupaciones diferenciada, información sobre las vacantes a cubrir, normas de selección no arbitrarias, un sistema de capacitación en el puesto de trabajo, estabilidad en el empleo y lealtad a la empresa.

Formalmente estos requisitos que expone Burawoy se han ido cumpliendo con el paso de los años, regulándose en la Ordenanza Laboral y en el Convenio Colectivo los criterios de clasificación de las categorías profesionales, movilidad y ascenso. El texto ha ido adquiriendo matices con los años, hasta que se ha llegado a una redacción que se repite siempre. En el primer Convenio Colectivo, firmado en 1964 se decía lo siguiente:

"Artículo 14. Provisión de vacantes.

A los efectos de la provisión de las vacantes que por cualquier causa puedan producirse entre el personal obrero, las instalaciones productivas en la Empresa se dividirán en tres departamentos:

- Químico.
- Textil.
- Servicios Generales.

Las vacantes existentes se cubrirán por el siguiente orden:

1º. Por concurso entre el personal adscrito a cada uno de ellos, según el procedimiento que en cada caso determine la Dirección de la Empresa.

2º. Por designación directa y libre de la misma Empresa entre el personal adscrito o no a ella.

3º. Con carácter excepcional, y por acuerdo de la Dirección, por acceso de personal de una sección o departamento a otro diferente.

Esta misma forma de cubrir vacantes se hace extensiva al personal de laboratorios y a los mozos de almacén y de limpieza.

El resto del personal de Perlofil, Sociedad Anónima, sujeto al presente Convenio seguirá, en cuanto a provisión de vacantes, sometido a las disposiciones vigentes sobre la materia⁶⁵."

En el Convenio de 1973 ya hay una variación:

⁶⁵- *Boletín Oficial de la Provincia de Madrid*, miércoles 9 de septiembre de 1964. Convenio Colectivo Sindical de Trabajo de la Empresa "Perlofil, S.A."

"Prevista una vacante, se anunciará al personal de la Sección el oportuno concurso, al que podrá presentarse todo el personal de la misma que lo deseé y ostente categoría inferior a la de la vacante. Si no puede cubrirse la vacante en este primer concurso, se convocará nuevo concurso extensivo al personal del Departamento o fábrica y en caso de no poderse cubrir aún, a todo el personal de la Planta.

En estos concursos se tendrán en cuenta los conocimientos y aptitudes del interesado, su estado de salud en relación con las exigencias físicas del puesto, el resultado de las pruebas psicotécnicas y la antigüedad al servicio de la Empresa. En igualdad de circunstancias se dará preferencia al personal más antiguo".

En el Convenio de 1976-77 se añaden estos matices:

"Se considerará especialmente como un dato favorable la participación del candidato en los cursillos de capacitación cultural y profesional que organiza la Empresa".

Y otro párrafo más adelante en el mismo año:

"Para la provisión de categorías se podrán constituir reservas de personal apto para el ascenso, para su paulatina promoción en la medida de las necesidades. Esta constitución de reservas podrá aprovecharse para la celebración de cursillos de capacitación".

Este párrafo desaparece en el Convenio de 1981. Posteriormente, en el año 1983 se fija el texto que está vigente en la actualidad y que incluye la publicación con un mes de antelación de la convocatoria de la vacante, permaneciendo como dato favorable la participación del trabajador en los cursillos de formación que organiza la empresa. A pesar de todos estos requisitos administrativos, cuando yo preguntaba a mis compañeros de trabajo por el procedimiento para ascender en la escala jerárquica, de operario a encargado, por ejemplo, las respuestas, del mismo modo que respecto a las redes clientelares, eran siempre coincidentes: todos, absolutamente todos contestaban lo mismo: "a dedo", dicho bajo un torrente de comentarios irónicos, "lo primero que debe hacer uno que quiera ser encargado es no ir al bocadillo"; y risas. El párrafo de 1977 era el que legalmente autorizaba a los jefes de sección a elegir libremente a los obreros para que fueran desempeñando, según las necesidades, funciones de ayudantes de encargado o

encargado, y son éstos obreros los que asisten a los cursillos que organiza la empresa. Es cierto que cuando se convocan exámenes para un ascenso de categoría se puede presentar todo el que quiera; pero a pesar de la derogación de ese párrafo y antes de que se organicen los cursillos de formación, el jefe de sección, previo informe del encargado, o de los encargados, ha elegido a un trabajador al que se le va instruyendo en las funciones que algún día desempeñará, de tal manera que a la hora del examen está en mejores condiciones frente a otro que libremente se presente a la prueba.

Los motivos por los que un encargado -o varios- eligen a un trabajador y no a otro ya los he explicado en páginas anteriores: eligen al que hace todo lo que le mandan y proporciona toda la información posible. A su vez el jefe de sección escucha a los encargados, pero seleccionando sus comentarios o sugerencias de los candidatos, por consiguiente no todos los informes tienen el mismo valor.

Es muy significativo el cambio de actitud de los trabajadores que ascienden de categoría. Voy a relatar un caso que observé durante los veranos de 1989 y 1990. Aquellos años yo trabajé en la sección de Urdido, allí conocí a un operario de unos 40 años muy dicharachero y afable. No pertenecía al Comité de Empresa pero era un sindicalista muy activo. Me explicaba el Convenio Colectivo, cómo se negociaba, criticando los argumentos empleados por la Empresa y sobre todo a los jóvenes eventuales nos prevenía de ciertos jefes y encargados, aconsejándonos discreción y cumplimiento con el deber cada vez que ellos estuvieran de servicio, pero después hicíramos lo que nos pareciera más conveniente; "aquí uno no viene a sufrir", decía. También nos contaba algunos trucos para trabajar menos, como por ejemplo qué camino coger para ir al servicio, el más largo en lugar de el más corto. No obstante ante el jefe de sección y los encargados solía tener una actitud silenciosa y obediente. Dos meses antes de acabar mi contrato de ese año le eligieron para ser ayudante de encargado y el trato hacia los demás sufrió un cambio notable: ya no era tan bromista, sino más distante; no hablaba tanto con los demás, y cuando había que hacer el trabajo o había algún problema insistía mucho en que se hicieran las cosas bien, según las reglas que estaban estipuladas. Esto nos lo decía a los nuevos. A los veteranos les hablaba en el mismo tono que antes, pero ya se paraba menos tiempo con ellos y no salía tanto a tomar café. Aunque continuaba acudiendo al vestuario

con todos alguna vez, se le veía cada vez menos. Al año siguiente seguía en la situación de ayudante de encargado, pero ya hacía las funciones de éste más a menudo. Su actitud de distancia se agudizó. Seguía saludando a los jóvenes, pero ya éramos nosotros quienes teníamos que iniciar las conversaciones con él, antes era él quien las iniciaba. El contenido de las mismas también varió mucho, dejaron de tener el tono crítico y humorístico hacia la Empresa y versaron sobre los resultados futbolísticos, en esa época se jugaba el mundial de fútbol de Italia. A la hora de tomar café no aparecía. El trato hacia los demás no fue grosero ni autoritario, pero insistía más que el año anterior en que se prestara la atención debida para realizar el trabajo.

Por todo esto, cuando los obreros dicen que la elección de encargado es "a dedo" tiene su razón de ser, no sólo por su experiencia personal, su conocimiento de las personas y el comportamiento que hayan tenido, sino porque los mecanismos y criterios de elección de unos trabajadores para desempeñar unas funciones en lugar de otros que tal vez estén profesionalmente más capacitados que los elegidos, en última instancia no están relacionados con el ejercicio profesional. De hecho, en muchas ocasiones se ha impedido el ascenso a determinados trabajadores por el hecho de conocer el proceso productivo mejor que el jefe de sección y los técnicos. Durante un tiempo -alrededor de tres o cuatro meses- después de haber ascendido, el resto de los trabajadores no tiene un comportamiento directamente hostil, pero suelen hacer críticas al nuevo encargado por haber sido tan leal a la empresa y "haberse trabajado el puesto". Pero después el trato vuelve a ser normal y, salvo excepciones de exceso de autoridad que entra en contradicción con su comportamiento anterior, se le respeta y se le acepta y, sobre todo, se asume como legítimo que alguien quiera promocionarse profesionalmente.

En la práctica no se siguen normas o procedimientos administrativos, aunque éstos estén formalmente regulados en el Convenio Colectivo, y si se siguen, en palabras de Burawoy, "constituye la base material para que los intereses de la empresa asuman la apariencia de intereses colectivos". La consecuencia es la interiorización de las características del mercado externo de trabajo (competencia entre individuos libres e iguales), y el traslado del conflicto vertical entre trabajadores y empresa al conflicto

horizontal de trabajadores con trabajadores⁶⁶, ya que están compitiendo entre ellos por una legítima promoción profesional. Cuando hay una convocatoria para cubrir un puesto de encargado todos los trabajadores de la sección saben quién va a ser el que aprobará. El trabajador ascendido no es el más capacitado profesionalmente sino un instrumento disciplinario y, sobre todo, informativo al servicio del jefe de la sección. Esto ocurre en todas las secciones y en todas las categorías profesionales de la fábrica.

6.4.2. Movilidad funcional.

Este asunto tiene unas características distintas, aunque el planteamiento inicial es el mismo que la promoción profesional: debido a la necesidad de estabilizar la mano de obra y la ausencia de cualificaciones específicas para desarrollar en el puesto de trabajo, la empresa estableció una política de no mover al personal de la sección en la que estaba destinado. La ventaja de esta política es que los trabajadores acaban conociendo todos los entresijos del puesto de trabajo, pudiendo garantizar la producción de una manera inmediata en el momento que surge algún problema. La desventaja es que si disminuye la producción de esa sección porque no tiene salida en el mercado, se produce un excedente de personal que puede ser empleado en otras secciones. Por lo que se necesita un tiempo de instrucción hasta que adquiera las habilidades necesarias o, en caso de crisis, prescindir de sus servicios.

A lo largo de los años se han producido algunos casos de movilidad funcional, pero han sido muy puntuales y siempre se han respetado las condiciones de trabajo que tenían anteriormente los trabajadores desplazados. La movilidad funcional puede modificar sustancialmente las condiciones de trabajo, por lo que para que se lleve a cabo la empresa necesita la autorización de la autoridad laboral⁶⁷. No fue hasta la aplicación en 1982 del Plan de Reconversion Textil cuando la empresa procedió a emplear esta política. La inició con los trabajadores de segunda generación.

⁶⁶- Burawoy, M. op. cit. p. 135-136.

⁶⁷- Artículos 1 y 2 del Real Decreto 696/1980, de 14 de abril.

Los trabajadores siempre se han opuesto a la movilidad funcional y el Comité de Empresa en este asunto ha tenido un gran apoyo. El motivo de esta oposición ha sido porque después de muchos años en una misma sección el cambio a otra implica nuevas condiciones de trabajo, nuevos compañeros, un nuevo aprendizaje y, sobre todo, se pierden habilidades en el trabajo y con ello la autonomía, estando en inferioridad con respecto a los trabajadores antiguos en la sección. En páginas anteriores he explicado el valor de las pericias de cara a la autonomía en el trabajo. En el nuevo puesto no se tienen las mismas destrezas que en anterior, por lo tanto pierden el control de su fuerza de trabajo. Por otra parte, el cambio de compañeros implica también un periodo de adaptación y conocimiento mutuo que no siempre resulta satisfactorio. Por todas estas razones los trabajadores se oponen al cambio de sección.

La empresa empleaba todos los recursos legales para implantar la movilidad funcional, solicitando a la autoridad laboral la autorización correspondiente alegando razones técnicas, organizativas y productivas, tal como señala el artículo 1º del citado Real Decreto. Pero la oposición de los trabajadores y el Comité de Empresa impidieron jurídicamente que se llevara a efecto alegando la defensa de los derechos adquiridos en los años de servicio. Por ejemplo, en el archivo del Comité de Empresa se conserva un documento de febrero de 1984 donde la empresa solicitó a la Delegación Provincial de Trabajo de Madrid el traslado de nueve trabajadores de la sección de Urdido por razones de producción, añadiendo las razones que justificaban el cambio. El Comité de Empresa envió una carta a la Delegación respondiendo punto por punto las razones que exponía la empresa. El punto cardinal era el cambio de horario. Los trabajadores trasladados tenían el descanso semanal fijo en domingo y el cambio de sección les suponía tener el descanso intersemanal como la mayoría de los trabajadores de mano de obra directa. La empresa argumentaba que en el contrato de trabajo había una cláusula en virtud de la cual se obligaba a trabajar en régimen de tres turnos con trabajo en domingo y descanso intersemanal. El Comité de Empresa alegó que en otras ocasiones se hicieron cambios semejantes y siempre se había respetado la tarjeta de descansos que tuvieran los

trabajadores afectados. Durante los años ochenta no se produjeron cambios de sección significativos, solo fueron puntuales para un caso de necesidad inmediata⁶⁸.

Con la entrada de la segunda generación la empresa comenzó a aplicar la movilidad funcional. En la charla de saludo y bienvenida que daban los jefes tras una nueva incorporación de trabajadores, todos los años recomendaban que se prestara atención y que se aprendiera a trabajar en varios puestos, ya que aquel que supiera trabajar en más sitios tendría más posibilidades para la renovación del contrato. No obstante, durante los años ochenta la empresa no siguió este criterio. Los jóvenes, en efecto, se esforzaron en aprender en varios sitios, pero eso no implicaba una renovación. Se renovaba el contrato según fueran las necesidades de producción del momento y las relaciones personales que tuviera el nuevo trabajador. Eran abundantes los casos en que alguien sabía trabajar en varias secciones y dentro de la sección en varios puestos, había tenido un buen comportamiento y sin embargo su contrato no era renovado. En cambio otros que sólo sabían en una sección les renovaban y, según la circunstancia, podían permanecer en ella o les trasladaban, teniendo en esos momentos que iniciar un nuevo aprendizaje. El caso más discriminatorio de movilidad funcional con respecto a los nuevos trabajadores se dio en 1989 en la sección de Urdido, en la cual se libraba los domingos. Dos años anteriores se había adquirido un urdidor de nueva tecnología. La empresa instruyó especialmente a los jóvenes para que atendieran la máquina, pero respetaba el horario de trabajo de la sección. Al cabo de dos años se produjo una gran demanda de ese producto y la empresa se basó en esa cláusula del contrato en que se obligaba a trabajar en tres turnos con trabajo en domingo y descanso intersemanal para que los jóvenes trabajaran en ella también durante el fin de semana. En este caso el Comité de Empresa recurrió la decisión, pero se autorizó a la Empresa a modificar las condiciones de trabajo de los nuevos operarios respetando el de los veteranos.

Los obreros tienen estrategias para resistirse a la movilidad funcional, pero son individuales y por lo tanto tienen menos fuerza. Una vez al trabajador se le ha dado el aviso de que tiene que acudir a otra sección no se puede negar a ello. El encargado de la

⁶⁸- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Sin clasificar. Este documento es muy rico y prolífico en detalles, especialmente porque quedan reflejadas las argumentaciones de ambas partes. No se conserva la resolución de la Delegación de Trabajo. No obstante la movilidad funcional no se implantó a pesar de que en el Convenio Colectivo de 1985 se establecía que se podrían establecer nuevos horarios especiales.

sección es quien da las primeras instrucciones en su aprendizaje, pero después, de la misma manera que a los jóvenes, quien enseña en la práctica son los compañeros veteranos. La única instrucción válida del encargado es "tu fíjate como lo hacen los demás y vas practicando". Al ser el encargado el único que está al corriente de la evolución del aprendiz y no poder estar con él durante toda la jornada, éste puede "engañoso" diciendo que "después de veinticinco años en un puesto no me apuesto en el nuevo". Otras veces pueden alegar depresiones o simplemente inadaptación. El encargado está presionado por el jefe de sección para realizar la producción estipulada, por lo que ese tipo de obreros no le interesa y da un informe al jefe para que le trasladen. Le trasladan a otra sección y ocurre lo mismo, hasta que regresa a la sección en la que estaba destinado o a alguna en la que se adapte mejor. Esto no ha ocurrido de manera generalizada, pero se han dado casos. La dirección es conocedora de estos comportamientos, pero, por una parte, lo habitual es que el trabajador se adapte y aprenda en pocos días. A los veteranos les es más fácil adaptarse que a los nuevos, ya que están más acostumbrados al hilo y los cambios se suelen realizar en secciones donde el proceso productivo es parecido. Y, por otra, a la dirección también le interesa mantener un buen ambiente en el trabajo, por lo tanto consiente esos casos de "rebeldía" en la adaptación a otro puesto.

Desde el punto de vista de la gerencia, la movilidad funcional tiene un doble valor. Por una parte se optimizan al máximo los recursos humanos, ya que no se necesita contratar o adiestrar nuevo personal en caso de cierre de una sección. Y por otra sirve para controlar la fuerza de trabajo, ya que al rotar un obrero de una sección a otra según las necesidades productivas, tarda más tiempo en conocer todos los entresijos de la sección, haciéndose más vulnerable a un incremento de la carga de trabajo. No obstante, la veteranía y la experiencia de los trabajadores impide que se produzcan esos incrementos de manera arbitraria y, además, su conocimiento del proceso productivo hace que su periodo de aprendizaje sea muy corto y en poco tiempo adquieran tanta soltura como los trabajadores "antiguos" de la nueva sección.

La implantación generalizada de la movilidad funcional se ha producido a partir de los años noventa. La mayoría de la plantilla estaba disconforme, pero al entrar la empresa en una situación de crisis, con una amplia reducción de la mano de obra y, según las

temporadas, incluso con paro en la producción, los trabajadores tuvieron que acatar como necesaria la debida reestructuración de la plantilla.

6.5 EVOLUCIÓN Y TENDENCIA DE LA DISCIPLINA EN EL TALLER

6.5.1 Disciplina no relacionada con el proceso productivo

Como adelanté en la introducción de este capítulo, durante los años sesenta hasta finales de los setenta, la vida en el taller se regía bajo los modelos organizativos de inspiración militar y familiar. Esta afirmación puede parecer exagerada, pero queda confirmada no sólo por la opinión de los trabajadores, sino a través de los documentos elaborados por la propia empresa. En concreto, en el boletín interno la empresa expresaba la forma ideal en que debían desarrollarse las relaciones entre jefes y subordinados:

"CONSEJOS A LOS JEFES

Una de las más recientes aportaciones encaminadas a resolver el eterno tema de la relación jefe-subordinado es el libro Directrices para jefes (título de la versión española), original del experto en sociología y psicología laboral Dirk Cattepoel. Dirk Cattepoel, de nacionalidad holandesa desempeña actualmente el cargo de consejero social del vasto complejo de industrias denominado DEMAG

Por consiguiente de gran interés, dada la trascendencia de su contenido, hemos creído oportuno recopilar algunas de las aclaraciones marginales debidas al insigne tratadista, quien en todo momento valora las cualidades humanas. Se ha caracterizado también por su fértil trayectoria, encaminada a la puesta en práctica de su ideología, la cual ha significado para Dirk Cattepoel un rotundo triunfo en tan difícil materia. Transcribimos a continuación algunas de las más sustanciosas indicaciones del libro aludido:

* Instrucciones claras y actitud consecuente; se puede demostrar comprensión humana sin ser blando.

* Cuidado con tutejar; nunca con mujeres y con hombres con mucha cautela.

* Justicia es la norma más importante en la dirección de seres humanos.

- * Cuidado con crear precedentes, que siempre resultan un mal asunto y dan lugar a disgustos.
- * Las normas establecidas deben ser observadas y respetadas más rigurosamente por los Jefes que por los subordinados.
- * Prometer poco, pero, en cambio, cumplir. El respeto ante un Jefe aumenta cuando se puede decir: "lo que promete, lo cumple".
- * Un elogio oportuno es una buena medida, no utilizada con la frecuencia debida, para elevar la moral en el trabajo y el rendimiento.
- * Quien sabe elogiar a tiempo, tiene por otro lado también el derecho de regañar. Se debe llamar la atención privadamente y sólo en público cuando se trate de individuos recalcitrantes.
- * No guardar rencor por faltas cometidas. Toda comunidad vive del perdón y de la posibilidad de volver a empezar.
- * Ascender a personas capacitadas, aunque con ello se pierda un colaborador de su departamento. El colaborador quiere tener la posibilidad de ascender.
- * Observar cosas insignificantes. Se puede decir que el ambiente de una empresa está formado por cosas insignificantes.
- * El humor sigue siendo el mejor medio para resolver de forma racional problemas y dificultades. También para esto puede uno educarse⁶⁹.

En el número siguiente se publicaron los consejos para los subordinados:

"CONSEJOS A LOS SUBORDINADOS

En el número anterior de HF se comentaba sucintamente el contenido del libro Directrices para jefes debido al tratadista y sociólogo holandés Dirk Cattepoel. Siguiendo con nuestra campaña de divulgación de sociología laboral, efectuaremos hoy un breve análisis de los deberes de los subordinados.

- * En todo subordinado debe hallarse como norma principal un riguroso sentido del cumplimiento de sus obligaciones y respeto a sus superiores.
- * La puntualidad es la regla básica que rige la trayectoria del individuo encuadrado en un centro laboral. Dicha puntualidad afecta no sólo a las entradas y salidas de fábrica, sino que se hace patente en todos los momentos del día: asistencia a reuniones, clases, consultas, cambio de impresiones, trámites burocráticos...

⁶⁹- *Hoja familiar*, N° 119, febrero 67, pag. 10-11.

- * Se cuidará extremadamente el aspecto físico del individuo, procurando mostrarse limpio y aseado. La indumentaria de trabajo dignifica al hombre, y es preciso saber exteriorizar en todo momento y circunstancia esta dignidad.
- * La eficiencia en el cumplimiento de la labor encomendada es una prueba inequívoca de la capacidad del individuo y permite conocer de antemano sus futuras posibilidades.
- * La fidelidad a las normas de seguridad e higiene en el trabajo constituye motivo de preocupación, que afecta doblemente al individuo y a la empresa. La no observancia de estas normas puede dañar a ambos.
- * Dentro del ámbito laboral reinará ambiente de camaradería y fraternidad. Para el logro del mismo nada tan decisivo como el empleo de la virtud de la comprensión. Saber comprender, saber disculpar, saber corresponder, saber perdonar.
- * El buen subordinado se muestra extremadamente correcto en las presentaciones a sus superiores, facilitando la información que le soliciten en forma correcta y breve.
- * Es conveniente tener en orden los útiles de trabajo -sean herramientas o material de oficina-. Dicha capacidad para ordenar revela la presencia de un espíritu cuidadoso y acendrado⁷⁰.

Estas formas de relación y procedimientos disciplinarios eran habituales en los centros de trabajo de aquella época, quedando reflejados en los boletines de las empresas y en los manuales de dirección de personal⁷¹. Sin embargo, los criterios de dirección de personal que se aplicaban de hecho en el taller no eran los que aportaban los sociólogos o expertos sino los que estaban regulados en el Reglamento de Régimen Interior. El modelo de relaciones laborales contenida en dicha norma era estático y mecanicista. Concebía la relación como un mecanismo automático basado en la relación estímulo-respuesta, donde el trabajador no era dueño de su voluntad y el valor supremo era la obediencia⁷². En la actualidad, aunque se sigue exigiendo obediencia y cumplimiento del deber, estas concepciones mecanicistas están abocadas al fracaso económico⁷³, como se ha explicado en el capítulo tercero; sin embargo, esto no implica que se hayan abandonado del todo.

⁷⁰- *Hoja Familiar*, Nº 120, marzo 67, pag 6-7.

⁷¹- Ver, por ejemplo, los boletines de la empresa Marconi S.A. o el de Boeticher y Navarro. Como manual de dirección de personal ver Vicens, Jaime: *La dirección de personal*. Ed. Instituto de Directores de Empresa. Barcelona, 1956.

⁷²- Ver Durán López, F. op. cit. p. 36, especialmente su nota a pie de página número 89.

⁷³- Ver Tersacc, G. op. cit.

Para un mayor control del personal la ropa de trabajo estaba diferenciada según la zona en la que se trabajase. En la zona industrial era de color azul oscuro y en la zona textil era gris, de tal manera que cuando un trabajador estaba fuera de su sección era inmediatamente identificado. También había una persona, el jefe de seguridad, encargada de infiltrarse entre los obreros y averiguar sus intenciones con respecto a los planteamientos del Jurado de Empresa. Se presentaba a las elecciones sindicales, se informaba de quienes formaban parte de las organizaciones sindicales ilegales, trataba de interceptar los panfletos que circulaban o saber si se hacían asambleas clandestinas en los vestuarios y qué se decía en ellas. Esta persona estaba en contacto con la Guardia Civil, a la que informaba debidamente. Los sindicalistas más activos estaban fichados y sufrían registros de sus domicilios, por lo que los documentos sindicales más comprometidos los guardaban en la taquilla o en algún lugar escondido de la fábrica. A pesar de todas sus precauciones, a finales de los años sesenta algunos enlaces sindicales fueron detenidos e ingresaron en prisión.

Cuando se producían sanciones, el nombre de los sancionados aparecía en el tablón de anuncios, haciendo constar el tipo de falta (leve, grave o muy grave), la pena aplicada (dos días de empleo y sueldo, por ejemplo) y los motivos por los que era sancionado. A partir de diciembre de 1970 esto dejó de realizarse y las sanciones eran comunicadas al interesado y al Jurado de Empresa⁷⁴. Asimismo, en el libro de registro se anotaba cualquier tipo de incidencia o acto que el personal pudiera hacer en el transcurso de su vida profesional, así, en caso de conflicto, se recurría al comportamiento anterior. Por ejemplo, una sanción ocurrida tiempo atrás podría perjudicar a un trabajador que quisiera cambiar de categoría aunque técnicamente estuviera mejor preparado que otro. Este proceder todavía pervive y se aplica a la segunda generación de trabajadores de cara a una posible renovación del contrato.

Si la sanción era grave o muy grave, la empresa realizaba un interrogatorio al trabajador implicado, al cual asistían el encargado, el jefe de sección, el jefe de personal y algún asesor de éstos. Se le preguntaba su versión de los hechos y una explicación de por qué había procedido de ese modo. En muchos casos el conflicto no se producía por

⁷⁴- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Jurado de Empresa. Acta N° 38 (9-12-70).

negligencias de los trabajadores al realizar el trabajo, aunque formalmente ésta fuera la causa de la sanción, sino por desacuerdos con el encargado en la forma de realizar el trabajo, por las órdenes arbitrarias que pudiera dar, el trato despótico que tuviera o los favoritismos que otorgaba a determinados trabajadores. Y aquí es donde la empresa aplicaba todos sus resortes de poder, desde amenazas y represalias laborales hasta políticas. Hay que señalar que los trabajadores nunca temieron por una pérdida de su empleo. Dependiendo del comportamiento que el trabajador tuviera en el interrogatorio, la sanción podía ser más leve o más dura. Debido a la presión psicológica ejercida, el trabajador no podía defenderse, ya que estaba solo frente a cuatro personas en una situación jerárquica superior. Tras la legalización de los sindicatos se permitía la presencia en el interrogatorio del delegado sindical. No obstante, si el trabajador no solicitaba su presencia la sanción se veía reducida, por lo que los trabajadores por regla general no llamaban al delegado perdiendo con ello las pocas garantías jurídicas que pudieran tener. En caso de que, a pesar de todas las presiones, el trabajador aportara los suficientes argumentos que le dieran la razón en su versión de los hechos frente a la del encargado, los jefes nunca se disculpaban y jamás reprendían -ni reprenden- a éste en presencia del trabajador por el error cometido.

Esta unidad de criterios es una de las características principales a las que se refería Weber en su estudio sobre la sociología de la dominación: la ocultación de las propias intenciones y las firmes resoluciones y saber de los dominadores⁷⁵. A su vez, Taylor conocía también a la perfección ese principio organizativo⁷⁶. Este criterio se llevaba tan a la práctica que los mismos jefes de sección podían ser disciplinados por sus superiores en caso de que se pusieran de parte de los trabajadores a la hora de resolver un conflicto, aunque fuera un asunto estrictamente técnico derivado del proceso productivo. Por ejemplo, en el Estiro Textil hubo un jefe de sección a quien la dirección trasladó de departamento porque cuando surgía una anomalía en la producción consultaba antes a los trabajadores que a los ingenieros. Esto demuestra que la aplicación de medidas disciplinarias en el taller están por encima de los criterios de eficacia económica.

⁷⁵- Weber, M. op. cit. p. 704-705.

⁷⁶- "La única cosa que les pido y debo tener una firme promesa al respecto, es que cuando yo diga una cosa ustedes preferirán mi palabra contra la de cualquiera de los 20 ó 50 de los hombre en el taller". Citado en Braverman, H. op. cit. p. 116.

Las relaciones no eran tan armónicas como los consejos citados pretendían, ni la cortesía era una característica del modo de proceder de los superiores. Como ejemplo se puede poner el texto de un acta de la reunión del Jurado de Empresa en la cual se lee un escrito de los trabajadores de una sección quejándose ante el director del trato recibido por su jefe de sección:

“Nota operarios F.I. El Secretario del Jurado comunica haber recibido esta mañana una nota firmada por ciento setenta personas, aproximadamente, de la citada fábrica, al objeto de que sea leída, por su carácter de urgencia, en la presente sesión.

El Sr. Presidente dice que es preciso atenerse al reglamento, por tal motivo, el leerla no implica que le de una contestación inmediata.

La citada nota se refiere al comportamiento del Sr. [apellido del jefe de sección] con el personal en general, destacando el tono nada apacible en que lo hace y la necesidad de buscar una solución, ya que se opina que su presencia ocasiona un grado de nerviosismo que hace que no se pueda estar pendiente del trabajo, lo que puede ocasionar que ocurran incidentes que todos tendríamos que lamentar, pues es deseo de los firmantes cumplir con sus obligaciones con tranquilidad.

El Sr. Presidente dice que es insólito el caso, no pudiendo dar una solución inmediatamente, ya que es preciso información adicional. También dice que el Sr. [apellido del jefe de sección] lleva muchos años en la Empresa y nunca se había recibido noticia sobre el particular.

El Sr. [apellido de un vocal del Jurado de Empresa] dice que el caso se viene dando desde hace muchos años, lo que pasa es que el personal soportaba la situación por circunstancias que no vale la pena aclarar, pero que las cosas han cambiado al igual que la mentalidad y no se puede soportar trabajar bajo tales circunstancias⁷⁷.

El Sr. Presidente comenta las anécdotas mencionadas, subraya su intrascendencia y manifiesta que ante todo desea informarse⁷⁸.

Este jefe de sección tenía una moral muy estricta y exigía que se cumplieran absolutamente todos los procedimientos de trabajo y normas internas de la empresa, ejerciendo una constante vigilancia en toda la nave durante la jornada de trabajo. Llegó a sancionar o quitar los puntos del plus de regularidad incluso por llevar la camisa

⁷⁷- Esta última frase antes de la muerte de Franco no hubiera sido pronunciada.

⁷⁸- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Jurado de Empresa. Acta nº 105, 24-V-1976.

desabrochada. Al lado de esta rigidez trataba a los trabajadores con benevolencia, como si fueran sus hijos, de tal manera que cuando alguien necesitaba algo (un día de permiso, un cambio de turno urgente), si podía hacerle el favor se lo hacía, pero no a todos los trabajadores por igual, aunque sí a la mayoría. Se jubiló en 1985, justo después de que acabara mi primer contrato en la fábrica. Recuerdo que cuando él entraba en la nave todo el mundo se ponía en tensión: los que estaban fumando en el banco reservado para ello tiraban el cigarro y regresaban a la máquina; los que estaban charlando al lado de la máquina volvían a la vigilancia; los que vigilaban cogían una escoba y se ponían a barrer... En ocasiones, mientras el operario estaba manipulando el hilo, se colocaba detrás de él observando todos sus movimientos. El trabajador al sentirse vigilado se ponía nervioso y se equivocaba al enhebrar y en ese momento recibía una amonestación por hacer mal el trabajo. Esto producía unas tensiones muy grandes en la nave. A pesar de todo, aunque el proceder autoritario e incluso despótico de este jefe de sección destacaba sobre los demás jefes de la fábrica, ello no significaba que éstos fueran más tolerantes; lo único que cambiaban eran las formas.

Al lado de esta vigilancia ocurrían hechos contradictorios. Como dije en el capítulo tercero, los primeros años tras la puesta en marcha de la planta, había menos operaciones que hacer y el trabajo no estaba debidamente organizado, los ritmos de trabajo eran mucho más lentos que en la actualidad, por lo que se producían muchos tiempos muertos. En esa época, en los turnos de tarde y de noche los trabajadores realizaban juegos en el vestuario, salían a descansar fuera de la fábrica e incluso algunos dormían en algún lugar apartado de la nave, sobre todo los mecánicos y electricistas. En el verano de 1990 un compañero mío que trabajaba en la fábrica desde hacía 20 años, me relató un caso que le ocurrió a él. Era domingo en el turno de mañana. El botijo se había quedado vacío y pidió permiso al encargado para ir a la fuente a llenarlo. La fuente estaba fuera de la fábrica y había que caminar un pequeño trecho hasta llegar. Cuando llenó el botijo se sentó debajo de un árbol a fumarse un cigarro y sin querer se quedó dormido. Se despertó a las tres horas y cuando regresó el encargado no le dijo nada. Yo le pregunté por qué no le sancionaron y él se sorprendió que yo hiciera esa pregunta y me contestó que "en esa época había mucha flexibilidad y se permitían cosas que hoy (1990) parecerían increíbles". Mis informantes

me han relatado muchas anécdotas de este tipo, insistiéndome mucho en que eran comportamientos habituales y no solían temer algún tipo de sanción, en cambio los encargados y jefes sancionaban por actos que no estaban relacionados con negligencias de los trabajadores al realizar el trabajo.

Pero lo relevante de esta filosofía de la armonía y el orden y del espíritu disciplinario que transmitía el Reglamento de Régimen Interior, es que no se limita a regular el intercambio de salario por trabajo, sino que incluye un acto de subordinación de una parte hacia la otra permitiendo cambiar por dinero cosas inmateriales que difícilmente pueden ser contabilizadas en cifras, como son la obediencia, el respeto e incluso la implicación moral y personal en el proyecto empresarial. Esto contradice las teorías económicas que afirman que las condiciones de trabajo no son más que las cláusulas de un contrato de compra-venta de la mercancía llamada trabajo que realizan dos personas formalmente libres. Por otro lado, la fuerza del Reglamento de Régimen Interior no radica en la tipificación de comportamientos susceptibles de sanción, sino en la posibilidad de su aplicación en un momento determinado, teniendo con ello garantizada la obediencia y reduciendo la posibilidad de resistencia⁷⁹.

La consecuencia más relevante en la conciencia de los trabajadores es la perduración en el tiempo de la filosofía del orden y la asunción como necesarias de la utilización de medidas disciplinarias para alcanzar un orden en la producción, por encima del respeto a unas normas elementales de trabajo. Esto es algo que se percibe en los detalles más insignificantes. Por ejemplo, una norma que todavía está vigente es la prohibición de comer en horas o en lugares no reglamentarios. En la actualidad es muy raro que se aplique y casi nadie transgrede esta norma. No obstante, durante el turno de tarde y sobre todo de noche hay trabajadores, yo incluido, que nos llevábamos un poco de fruta para consumirla en el momento oportuno. Yo nunca me escondí para comer una manzana, en cambio veía a mis compañeros veteranos que cuando tenían hambre se escondían detrás de las máquinas para evitar ser vistos. En más de una ocasión los encargados me vieron comer en el banco donde se permitía fumar y nunca me dijeron

⁷⁹- Para un análisis de la filosofía de los reglamentos de régimen interior ver Gaudemar, J.P. Op. cit. pp. 107-127.

nada. Hasta que una vez un trabajador veterano me advirtió del riesgo que corría al tener ese comportamiento y me recomendó que no lo hiciera. Esto ocurrió en el verano de 1994.

A partir de mediados de los años 80 la falta más perseguida y castigada era fumar en lugares no permitidos. Sin embargo, continuaba habiendo una vigilancia rígida sobre el comportamiento de los trabajadores, hasta el punto de que en muchas ocasiones el jefe de producción se presentaba en la fábrica algunos fines de semana sin previo aviso y sin ser el Jefe de Fábrica oficial y, bajo el pretexto de interesarse por la marcha de la producción, comprobaba sobre el terreno el nivel de atención al trabajo que había durante esas jornadas. Tras la visita los encargados solían verse obligados a redactar partes de sanción, incluido para ellos mismos.

6.5.2 El encargado ¿instrumento disciplinario o motor de la eficacia productiva?

La figura del mando intermedio -el encargado- es la más delicada de todas las categorías profesionales en la empresa. Por un lado están presionados por los Jefes para que se realice toda la producción programada para el mes. Ello implica que no pueden permitir unas costumbres demasiado relajadas en el taller. Pero por otro, son también trabajadores, aunque no operarios, por lo que si presiona mucho a los que están bajo su mando ellos reaccionan contra él y no cumplen con el programa, por lo que los Jefes le pedirán explicaciones por ello. Tiene una doble lealtad o una doble presión⁸⁰. En esencia su función principal es trabajar para que otros trabajen⁸¹, desglosada en dos tipos de funciones: técnico organizador y jefe conductor de hombres⁸²; es decir, su labor es más directiva que ejecutiva. La dirección le otorga una autoridad de mando a cambio de una

⁸⁰- Término tomado de Alfaro Escolar, M. y Alfaro Beltrán, F.: *El mando intermedio: figura clave en la empresa*. Ed. Marcombo, Barcelona, 1991.

⁸¹- Se pueden dar varias definiciones de la función de los mandos intermedios: "saber hacer que los demás hagan"; en Alfaro Escolar, M. y Alfaro Beltrán, F. op. cit. p. 34. Y también en el boletín de la empresa se cita una definición de J.L. Pinillos: "El mando intermedio no actúa nunca por propia voluntad o a capricho. Él no puede quitar horas extras a nadie. Todo entra dentro de un programa o unas necesidades empresariales que él no tiene por qué discutir, sino hacer cumplir. Para que lo sepas: *dirigir es trabajar a través de otros hombres con la máxima eficacia*". En *Hoja familiar*, nº 168, marzo 1971, p. 8.

⁸²- Alfaro Escolar, M. y Alfaro Beltrán, F. op. cit. p. 17-18.

responsabilidad en la producción. Pero su importancia primordial reside en la posición que ocupa entre la alta dirección y los trabajadores, pero no por su posición de mando sino por su posición de enlace y comunicación entre lo que ocurre en el taller y las decisiones que tome la dirección. En los últimos años se está dando cada vez más importancia a la comunicación interna de las empresas, hasta el punto de que los gerentes han de incorporar el *valor* comunicación como algo consustancial a la dirección eficiente⁸³.

Como en el resto de los fenómenos analizados, la figura del mando intermedio también ha tenido una evolución durante todos estos años. Ha caminado de forma paralela a como ha evolucionado la disciplina en la fábrica, pero con un elemento que se le ha añadido con el paso de los años: la formación.

Como expliqué en páginas anteriores, al futuro encargado le elegía el jefe de sección según los informes que recibiera de los restantes encargados y se le formaba principalmente en el taller. Posteriormente se han desarrollado cursos de formación para mandos intermedios a los que asisten periódicamente no sólo los futuros encargados, sino también los que ejercen el cargo desde hace años⁸⁴. Hay, por tanto, una formación continua que incluye también a los jefes de sección, de tal manera que en la actualidad la tendencia es una coordinación y una colaboración constante entre jefe de sección y mando intermedio. En el último año que estuve trabajando, sobre todo durante el turno de mañana, el jefe y el encargado pasaban muchas horas juntos y el primero tenía una mayor presencia en el taller que en años anteriores. Ello ha significado una mayor capacidad organizativa y un aumento de los niveles de eficacia.

Respecto a la disciplina, el encargado es el que ejerce de hecho la autoridad en el taller, aunque la competencia para sancionar recaiga oficialmente en el jefe de sección. Durante los años sesenta y setenta podían llegar a tener la autoridad de un jefe de sección,

⁸³- La comunicación en la empresa es un asunto que cada vez más preocupa a los gerentes y está directamente relacionado con un nuevo modelo de gestión que se viene denominando "calidad total". Ver, por ejemplo Muñoz Giral, Carlos: "La comunicación interna en la empresa", en *La empresa entre el taylorismo y el humanismo técnico*. Ciclo de conferencias pronunciadas en los Cursos de Verano de la Universidad Complutense de Madrid. Generación Empresarial de Jóvenes. Unión Editorial S.A. Madrid 1993, p. 129-136. También es interesante el artículo de Jurado, Enrique: "Ejercicio de pimpón", en *El País-negocios*, 12-V-1996, donde señala no sólo la importancia de la comunicación entre departamentos y entre jefes y subordinados, sino también una serie de prejuicios existentes dentro de las organizaciones que obstaculizan la transmisión de la información y su eficacia.

⁸⁴- En el archivo del Comité de Empresa se conserva un documento de 1992 en el que se señala el programa de formación. Se incluyen temas como funciones, estilos de mando, motivación y calidad total. Ver: Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Sin clasificar.

desde el punto de vista organizativo y disciplinario. Continúan teniendo esa autoridad porque sin su ayuda el jefe de sección sería incapaz de organizar el trabajo. No obstante, en la actualidad ya no ejercen una labor disciplinaria como cometido principal, sino técnica y organizativa. Podían sancionar por cualquier cuestión y vigilaban todos los comportamientos que tuvieran los obreros, sobre todo los gestos que implicara algún tipo de insubordinación, fuera de hecho o sólo de palabra. En la actualidad se siguen dando casos en que el encargado ha propuesto una sanción al jefe por una insubordinación, pero la diferencia está en que en aquellos años los motivos de insubordinación eran más amplios⁸⁵.

Estaba prohibido hablar entre los compañeros y prácticamente había que pedir permiso para todo, desde ir al retrete hasta ir a por tiritas al botiquín de la sección. Aunque la apariencia de las sanciones fuera objetiva basada en los artículos del ordenamiento jurídico, la realidad era que las sanciones se aplicaban de manera selectiva. El caso más evidente es el de los trabajadores vagos. En muchas secciones el bajo rendimiento de un trabajador dirigido contra la empresa repercute en aumento de trabajo para su compañero, pero en caso de que el trabajador que cumple proteste o actúe como su compañero la tendencia es sancionar o a amonestar a éste en lugar de al vago. Esto sigue ocurriendo. Con lo cual se demuestra otra vez que en el taller se prima antes el orden que la eficacia.

Sin embargo, aunque parezca lo contrario, a pesar de esa función disciplinaria, respetan y siempre han respetado las costumbres de los trabajadores: no suelen decir nada por las salidas al vestuario, ni por los 3/4 de hora de bocadillo, ni por la limpieza mal hecha o incluso ausencia total de limpieza, ni por el desorden en la realización de Operaciones Principales. Si un encargado quiere gobernar bien el taller, que haya buen ambiente de trabajo y, sobre todo, que los trabajadores cumplan con el programa, sabe que no deberá atentar contra sus costumbres, porque si atenta, ellos no cumplen con el programa y pueden aportar argumentos suficientes para demostrar que no han podido realizarlo y no han dejado de trabajar. El encargado sabe que es falso, pero no puede demostrar lo contrario. Los trabajadores pueden obrar de varias maneras, pero la principal

⁸⁵. Con fecha de 10 de julio de 1992, el Jefe de Administración del Personal envió al Comité de Empresa el comunicado de sanción de veintidós días de suspensión de empleo y sueldo impuesta a un trabajador por falta de respeto e indisciplina al encargado "al contestarle de forma grosera, diciéndole, entre otras cosas, que él [el trabajador] hará lo que quiera". Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Sanciones.

y la más usada en caso de conflicto es cumplir de manera estricta las reglas formales de trabajo: enhebrar correctamente, lavarse las manos todas las veces que sea necesario, trasladar los carros con parsimonia para evitar tropezones, tardar un minuto limpiando cada puesto de la máquina, etcétera. Esto es una regla que se cumple en toda la fábrica: si se hace el trabajo como las normas dictan no sale la producción programada. Por lo tanto, como traté de explicar en el capítulo tercero, la relación entre trabajadores y encargado es un juego. El encargado permite las grandes salidas no oficiales pero cuando se requiere prisa para realizar un trabajo está justificado para añadir tareas que formalmente no corresponden. En base a esto, cuando la dirección prepara un aumento de la producción que incremente la carga de trabajo, él sabe cómo hacerlo, a quién mandar y en qué momento hacer que los trabajadores lo hagan. Es por esto que la política interna de la empresa aplicada a través del encargado es respetar las costumbres de los trabajadores para que éstos cumplan con el programa⁸⁶. Prueba de este consentimiento por parte de la dirección es que a la hora del bocadillo los jefes desaparecen de las zonas de trabajo y de los pasillos.

Ha habido, y hay, encargados muy quisquillosos que protestan por las salidas o por la forma de trabajar de los operarios, pero su nivel de autoritarismo se reduce al no realizar los trabajadores la producción completa; en cambio con los otros encargados sí cumplen todo el programa productivo. Así el jefe de sección un día no dice nada por el incumplimiento, pero si durante tres o cuatro días seguidos ese mismo encargado presenta un parte de producción incompleto la responsabilidad ya no es de los operarios sino de él, por no saber distribuir a los trabajadores para que cumplan con el programa, pudiendo ser relevado del cargo y degradado en la categoría profesional. En muchas ocasiones, cuando por razones técnicas no se cumple con el programa y el jefe de sección protesta por las excesivas salidas al vestuario, el encargado da las pertinentes explicaciones técnicas defendiendo a los trabajadores sin incidir en las salidas.

Este poder de los trabajadores sobre los encargados se basa en el conocimiento absoluto de la máquina y del proceso productivo, del cual no todos los encargados son conocedores. En todas las secciones en las que he trabajado o en las que he preguntado

⁸⁶- Esto no es más que la confirmación de la teoría de Burawoy, Op. cit.

sobre el asunto, ocurre el mismo fenómeno: el operario es más productivo cuando no se le molesta a la hora de hacer su trabajo.

Los encargados también aplican estrategias no coercitivas visibles para conseguir que los trabajadores cumplan con el programa de la jornada, al margen de ser permisivo y colaborar con sus costumbres, a saber: el uso de la red clientelar y los favoritismos. Obviamente, esta estrategia no sólo le permite dirigir mejor a sus subordinados, sino que le permite obtener la información precisa para mejorar la producción y comunicar esa información al departamento correspondiente para realizar los estudios de métodos y tiempos. Por ejemplo, durante la jornada pueden surgir imprevistos que retrasen la producción, por lo que se hace necesario que algún operario realice su programa productivo más un trabajo extra. Hay muchos obreros que se niegan a hacer tareas que no les corresponden o simplemente protestan ante una orden, aunque luego la cumplan. Debido a la larga convivencia de la plantilla, el conocimiento de los caracteres de los sujetos es bastante profundo, por lo que las reacciones y actitudes son muy previsibles. Esto es aprovechado por el encargado para, en un momento dado, ordenar la realización de tareas añadidas. Él sabe con certeza a quién mandar y sabe quién lo hará y quién no. A cambio, en caso de que ese obrero "obediente" necesite algún favor, como puede ser un día libre no justificado o un cambio, el encargado se lo concederá a él antes que a otro. La orden de concesión en última instancia la da el jefe de sección, pero si el encargado da un informe desfavorable de ese trabajador, o un informe técnico (falta de personal, cupo completo de cambios, etcétera), el jefe no firmará la concesión del permiso.

Voy a describir algunos procedimientos que usa el encargado para introducir un aumento de la carga de trabajo previos a las negociaciones entre la Dirección y el Comité de Empresa:

Al conocer perfectamente quién es el trabajador dócil y el díscolo, quién es el obediente y quién no lo es, la prueba la comienza con los primeros. Unos días antes les avisa. Esto depende del carácter del encargado, lo puede decir de manera amable tomando café: "mañana tenéis que sacar una máquina más"; o si es hurao la incluye en el programa directamente. Pero siempre a los trabajadores obedientes antes que a los díscos. Los trabajadores al principio protestan, pero para aminorar sus protestas el mecanismo es el

siguiente: si por ejemplo en su programa tenían que hacer siete máquinas y el encargado les añadía una, de las ocho había cinco buenas y tres malas, de tal manera que las cinco buenas las hacían muy pronto. "¿Os dais cuenta cómo podéis hacerlas?", les decía; "claro, es que son muy fáciles, este hilo lo hace cualquiera", contestaban ellos, todo en un tono coloquial y amable. Así un día, al día siguiente volvían a hacer siete máquinas, a la semana les volvía a poner ocho con muchas máquinas buenas, luego una semana otra vez siete... Es un juego, es ir probando y observando la reacción de los trabajadores. Al cabo de dos o tres meses, cuando tanto los trabajadores obedientes como los díscolos se estaban acostumbrando, en el programa formal se incluía una máquina más. En ese momento, en caso de que alguno se opusiera el encargado tenía dos argumentos para convencerle: "si lo hace uno lo pueden hacer todos"; o "si no lo quieres hacer a mí no me digas nada, se lo dices al jefe, yo soy un mandado igual que tú". De esta manera se reducen los argumentos que pueda aportar el Comité de Empresa para oponerse a un incremento de la carga de trabajo, ya que se ha demostrado que se puede hacer. El único argumento que pueden aportar en las negociaciones es el de la compensación económica.

El encargado también usaba otro argumento: el de la competitividad y la superación constante, pero debido a la veteranía de los trabajadores ha dejado de usarse. Les decía a los operarios: "en el turno de noche ha habido un equipo que ha hecho 8 máquinas, ¡qué buenos son!", pretendiendo que sus equipos adquirieran la idea de competitividad. Pero ante esto los trabajadores respondían con pasividad: "pues si las hacen que las hagan, peor para ellos". Pero la suerte estaba echada.

Otro mecanismo del encargado era informar a los operarios de una forma nueva de trabajar que tenía alguien, como por ejemplo el caso del gancho para el transportista. Esa nueva forma de trabajar significaba menos trabajo en una operación simple, pero a la larga se convertía en una Operación Principal más porque ha reducido el tiempo real de realización.

6.5.3 Conocimiento y poder

No obstante, para que la función del mando intermedio fuera eficaz al 100% tendría que haber una situación de equilibrio entre la autoridad otorgada y la responsabilidad exigida⁸⁷, pero debido a ese desconocimiento práctico del proceso productivo junto con la actitud autoritaria por parte de los jefes, éstos delegaron en los encargados funciones que no les correspondían produciéndose en el taller situaciones de desorganización con graves perjuicios tanto para la producción como para el orden interno. Por otro lado, debido a esta consideración de la obediencia como un valor superior al de la eficacia productiva y utilizando el miedo como estrategia para conseguir obediencia, se han producido a lo largo de estos años muchísimos actos y decisiones de los jefes -errores de concepción- que han repercutido muy negativamente en la organización del trabajo, perturbando la comunicación entre estamentos y, por ende, en la eficiencia económica. Relataré un ejemplo en el que intervienen el operario, el encargado y el jefe de sección.

Todo el polímero tiene que pasar un complejo proceso químico para que se produzca la fibra artificial antes de fabricar las bobinas de hilo. Donde se inicia el proceso es en *la Columna*. Debe su nombre a que hay 6 en total, y su forma se asemeja a su nombre. Tienen un grosor de unos dos metros de diámetro y son muy altas; tiene también entre 30 y 40 tubos para la entrada de nitrógeno, protección de calorifugado, entradas de agua y un engoroso entramado de tornillos (cerca de 300) que sujetan toda la tapa de la cabeza e impiden que pierda presión o entre aire. Si hay poca producción la temperatura que se necesita para que el producto realice todo su proceso es menor, por lo que en esos casos cada cierto tiempo hay que limpiarlas porque el polímero se enfriá y se queda adherido a las paredes. La limpieza de ese polímero frío y adherido se puede hacer de dos maneras: o por el procedimiento correcto, o a fuerza de martillo y cincel. Si es por la primera forma se utiliza un producto muy tóxico, el glicol, que a través de una bomba lo calienta y eleva por el interior de la columna creando un circuito que por calor deshace el polímero y lo arrastra hasta abajo. Este proceso tarda unas horas. El glicol es inflamable y no se debe calentar al instante, sino progresivamente, pero la limpieza queda asegurada. Para realizar este trabajo desde el punto de vista formal, el jefe de sección debe dar unas

⁸⁷- Alfaro Escolar, M. y Alfaro Beltrán, F. op. cit. p. 26.

instrucciones y bajo esos criterios actuar. El jefe había dicho al encargado que a las doce de la noche se debería parar la columna cuatro y ponerla a enfriar. Antes de esa hora estaba todo el dispositivo en marcha, el glicol haciendo su circuito y por la parte de abajo caía todo el polímero incandescente en forma de estalactitas. El operario que me contó lo sucedido, pasó con el encargado a las doce menos cuarto y vieron que se estaba limpiando todo sin ningún problema. Le dijo al encargado que no pusiera a enfriar la columna a las doce, ya que en un cuarto de hora, media hora todo lo más, estaría todo limpio. Él lo decía con certeza porque conocía a la perfección todo el proceso, cosa que el encargado no lo sabía del todo. A pesar de la advertencia, a las doce en punto paró el circuito y dejó que se enfriara la columna. El encargado no contestó al operario, permaneció en silencio pero con un semblante serio que expresaba "yo cumple órdenes". El jefe podía enterarse a qué hora exacta había sido desconectada, ya que en el panel electrónico hay un cuadro que lo marca; es una especie de sismógrafo que señala simultáneamente la temperatura y la hora. El encargado tenía miedo de que el jefe mirara el cuadro y viese que se había parado quince minutos después de la orden dada. Pero eso podía solventarse muy fácilmente usando de nuevo el saber del obrero: desconectando el cuadro de temperaturas. Esto el jefe lo desconocía por completo. Al día siguiente sólo miraría la temperatura y la hora que él había señalado y los quince minutos que habría estado parado no lo hubiera notado nadie, o como mucho se hubieran enterado al cabo de cuatro o cinco días, cuando ya no habría modo de averiguar ese desfase. El encargado sabía esta argucia, pero no se atrevió a usarla, él tenía que cumplir las órdenes aún siendo consciente de que el jefe había planteado todo mal desde el principio, que desconocía la forma correcta de trabajar y el funcionamiento real de las máquinas. Pero no se atrevió, o no quiso, según la opinión del operario, por una mezcla de miedo al jefe y ganar simpatías a través de esa sumisión. El polímero adherido se enfrió y hubo que llamar a los mecánicos para que desmontaran la cabeza, y después de varias horas a fuerza de martillo y cincel, se pudo limpiar la columna. Lo que se podía haber hecho en quince minutos sin esfuerzo alguno y de manera correcta, se tardó dieciséis horas, dos turnos, con el consiguiente retraso en la producción y esfuerzo de los trabajadores.

De igual manera que en otros casos, éste no ha sido esporádico ni puntual, sino habitual. Aunque se ha reducido la frecuencia de estos errores, en la actualidad se siguen produciendo. La justificación que han dado los jefes de estos errores se ha basado en la existencia de la organización informal de los trabajadores, insistiendo en que si se trabaja como las normas dictan esos errores no deben producirse, eludiendo así su responsabilidad y traspasándola a los trabajadores.

En la actualidad la tendencia es una mayor comunicación entre los estamentos, pero se siguen produciendo estos errores de concepción y nunca se responsabiliza a los jefes o ingenieros.

6.5.4 Tendencia disciplinaria.

Los motivos más importantes de sanción tipificados en el Reglamento de Régimen Interior y en la Ordenanza Laboral Textil siguen siendo los mismos y se siguen aplicando con el mismo rigor, como son la prohibición de fumar, desobediencia, reducción del rendimiento normal o el abuso de confianza, estando ahora tipificados en el artículo 54 del Estatuto de los Trabajadores. El cambio fundamental está en el trato y en el rigor de la aplicación. En la actualidad se van aplicando con criterios objetivos, es decir, se sanciona por actos relacionados con las negligencias en el trabajo. Quedan flecos del autoritarismo y de la arbitrariedad, pero son muy puntuales. También quedan flecos de la desorganización interna y la política paternalista que hubo durante los años sesenta y mediados de los setenta. Un ejemplo:

"En cumplimiento de lo preceptuado en el último párrafo del artículo 25 del Convenio Colectivo, les comunico que ha sido sancionado con Falta Muy Grave el operario Don... por ser sorprendido por el equipo de vigilancia, acompañado por dos vecinos suyos que portaban escopetas de caza, y de su hijo con una de aire comprimido, en la zona noroeste del recinto de fábrica, sobre las 7h 30 del día 15 de agosto de 1991.

La citada falta, prevista en el artículo 101, apartado 4, de la Ordenanza Laboral Textil, ha sido sancionada con DIEZ días de suspensión de empleo y sueldo⁸⁸".

⁸⁸- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Sanciones. Documentos sin clasificar.

Las muestras de disciplina más evidentes en los últimos años se dan los primeros días después de la contratación de nuevos trabajadores para los meses de verano. Los jefes saben que a determinadas horas durante todos los turnos los trabajadores acuden al vestuario a tomar un café. Dependiendo de la sección se está más o menos minutos. El jefe de sección entra muy escasas veces en el vestuario pero cuando hay nuevas contrataciones siempre entra para dar una sonora regañina y apuntar los nombres. En esas ocasiones puede haber alguna sanción por abandono del puesto de trabajo, aunque lo normal es que sólo haya amonestaciones. La función principal es de servir de efecto disuasorio a los trabajadores jóvenes. Una semana después todo sigue igual y si se producen sanciones son por causas objetivas de comportamientos relacionados por negligencias en el trabajo o tipificados en las normas, especialmente las relativas a fumar fuera del lugar correspondiente o la desobediencia al mando superior.

En palabras de Gaudemar⁸⁹ la disciplina va perdiendo su cariz opresivo y autoritario y la tendencia es a convertirse en una cuestión técnica e institucional, transfiriéndose las responsabilidades disciplinarias a los delegados sindicales. Esto todavía no ha llegado, pero es la tendencia. La capacidad sancionadora corresponde a los jefes de sección, pero la dirección, desde la mesa de negociación con el Comité de Empresa transmite a los delegados sindicales la necesidad de que los trabajadores tengan un determinado comportamiento y sean los delegados los que comuniquen ese mensaje a la plantilla. Por ejemplo, tras las amonestaciones por la salida al vestuario los días siguientes de la llegada de los nuevos contratados durante el verano de 1994, lo primero que hizo el jefe de sección fue llamar al delegado sindical para que viera lo sucedido. Después el delegado habló con algunos de los implicados produciéndose algunas discusiones entre ellos⁹⁰.

⁸⁹- Gaudemar, J.P. op. cit. p. 48 y 180-181.

⁹⁰- Una conversación literal fue esta:

- **Delegado sindical:** Estás apuntado en una lista negra.
- **Trabajador amonestado:** Pues como si estoy en dos.
- **Delegado sindical:** Pues yo no voy a dar la cara por nadie y si tiene que haber sanciones que las haya.
El tono de voz era de enfado. Son apuntes de mi diario de campo con fecha 16-VI-94, ocurrió durante el tiempo del bocadillo en el turno de tarde.

Durante las negociaciones del último plan de productividad en 1995 y aplicado en 1996 se habló mucho en las reuniones de la necesidad de incrementar la carga de trabajo para que la empresa pudiera salir de la crisis. No podía haber grandes inversiones por lo que la única salida posible era aumentar la productividad. El Comité de Empresa formalmente expresó a la dirección que ellos no harían nada en contra de lo que dijeron los trabajadores de las secciones afectadas por el plan. Sin embargo el Comité asumió la responsabilidad de transmitir a los trabajadores la necesidad de incrementar la carga de trabajo, a cambio habría un ascenso en la categoría profesional y un aumento de salario.

Una estrategia que ha usado la empresa en los últimos años para transferir su responsabilidad disciplinaria, ha sido favorecer la promoción profesional con cursos de formación a determinados individuos que en algún momento de su vida profesional fueron líderes sindicales muy combativos. Independientemente de su valía profesional, que de hecho la tienen, lo relevante para el análisis de la disciplina en el taller es su significado simbólico de cara a la "traición" que esos individuos han realizado contra sus antiguos compañeros de trabajo. Han sido casos muy concretos, pero en su nuevo cargo esos individuos han reproducido estrategias disciplinarias que en su día criticaban y combatían con dureza.

6.6 CONCLUSIÓN

En este capítulo se ha analizado el marco jurídico en el que se desarrolla la relación laboral y el proceso productivo y, a partir de su análisis, se puede observar que la disciplina es uno de los elementos fundamentales sobre el que gira la política del taller jugando un papel determinante para la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo. El otro elemento en torno al cual se gestiona la política del taller es el conocimiento, cuyo continuo desarrollo es imprescindible para alcanzar los objetivos económicos de la empresa. En el taller intervienen dos tipos de disciplina: una disciplina

técnica, considerada necesaria para el buen funcionamiento de la empresa; y otra disciplina, denominada opresiva, que no está relacionada con las posibles negligencias en las que pudiera incurrir el trabajador durante la realización de las tareas. Si la arbitrariedad de criterios disciplinarios y de dominación están por encima de los criterios de eficacia, las consecuencias son unas relaciones laborales muy conflictivas y un mal funcionamiento de la organización del trabajo. La disciplina, por tanto, está evolucionando y presenta otra tendencia: ya no se obedece a la persona que gobierna la empresa sino al proceso técnico, a la máquina y a la organización del trabajo.

Todos los trabajadores afirman que un trabajador es más productivo cuando no se le molesta a la hora de hacer su trabajo que si es constantemente vigilado, por lo que la política de gestión del taller ha evolucionado para favorecer la autonomía de los trabajadores y puedan aportar su conocimiento para alcanzar de manera más eficaz los objetivos empresariales. El conocimiento del proceso productivo tiene un valor de uso fundamental para la eficiencia económica, porque se mejora la calidad del producto fabricado y la organización del trabajo; esto tiene unas repercusiones económicas muy importantes. Pero a la vez tiene un valor de cambio a través del cual los miembros de la organización lo pueden utilizar para ascender en la escala jerárquica y ganar cotas de poder. Este hecho es determinante para entender el desarrollo de la autonomía en el trabajo. En el taller la autonomía no es algo dado por la empresa sino conquistada y reservada continuamente. Esta es la gran confusión que tiene Terssac en el concepto de autonomía.

Es evidente que las relaciones laborales ya no pueden ser mecanicistas con el taylorismo como referente y el Reglamento de Régimen Interior como marco jurídico. Es necesario que el trabajador aporte su conocimiento para una mayor eficacia productiva, por lo que se le ha de permitir que elabore soluciones organizativas al margen de las reglas formales de trabajo. Pero esta realidad no significa mayor nivel de autonomía en el trabajo. Tendría autonomía real si tuviera la suficiente capacidad de decisión para resolver problemas. En el taller estas decisiones siempre están sometidas, primero bajo la necesidad de trabajar según las directrices que marca la tecnología y, segundo, bajo los criterios de organización de los jefes que, sustrayendo el conocimiento de los trabajadores

lo utilizan posteriormente para motivos diferentes de la eficacia productiva, siendo ésta una consecuencia de esa sustracción.

Tras el análisis de la aplicación y evolución de la disciplina se puede afirmar que, en el taller, el conocimiento se usa antes como valor de cambio dentro de la estructura jerárquica y de poder que como valor de uso dentro de la estrategia económica de la empresa. Por otro lado, la necesidad de una constante investigación e inversión en tecnología para ganar cotas de mercado y la determinación de la técnica restringe la capacidad de movimientos de los operarios, por lo que queda muy mermada su autonomía reproduciendo modelos organizativos que no son del todo eficaces, sometiendo al trabajador a una necesidad tecnológica. No obstante, se presenta esta nueva forma de disciplina como algo que depende de la técnica o del mercado, no de decisiones políticas emanadas de la dirección de la empresa.

Se plantea entonces el problema teórico si la disciplina y el ejercicio del poder dentro de la empresa es un medio para obtener la eficacia económica o es un fin en sí mismo; si en el taller se tienen en cuenta antes los criterios de dominación o los de eficacia productiva. Frente a las opiniones en contra, afirmo que mientras se siga utilizando el conocimiento para diseñar una tecnología que reduzca la capacidad de movimientos de los trabajadores y/o para ascender en la escala jerárquica sin tener en cuenta los méritos profesionales, los criterios de gestión de la mano de obra son antes de dominación que de eficacia económica. Afirmar entonces que para conseguir los objetivos económicos que planifican los directivos de las empresas no se emplean estrategias de coerción sino estrategias de eficacia económica, como sostiene la teoría liberal, es una afirmación falsa, pero más por su simplificación que por su parcial valor descriptivo.

VII- CONDICIONES DE TRABAJO

7.1. INTRODUCCIÓN

Si hay algún fenómeno a través del cual se puede verificar que el trabajo es una pseudomercancía, en términos de Polanyi¹, es el de las condiciones de trabajo, la seguridad e higiene en el trabajo. La relación laboral expresada en el contrato de trabajo se explica en términos mercantiles, ya que, lo que se produce, es una compra-venta de fuerza de trabajo en unas condiciones pactadas que quedan reflejadas en el contrato. Pero mientras el empresario intercambia sólo su capital, el trabajador aporta su fuerza de trabajo y su propio ser como trabajador, siendo inseparable su fuerza de trabajo de él mismo como persona. Entran en conflicto, por lo tanto, dos lógicas, la mercantil (compra-venta de fuerza de trabajo) en la que cada parte trata de maximizar el valor económico de lo que se aporta en el contrato; y la lógica de la vida, donde la salud, la seguridad y la integridad física del trabajador ya no son por sí mismos objetos de valor intercambiables por dinero².

Aparte de su relación jurídica, en páginas anteriores se puso de manifiesto la existencia en el taller de dos lógicas opuestas por el distinto uso que hacen ambas de los dos elementos más importantes para la generación de beneficio económico: la utilización

¹- Polanyi, Karl: *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*. Ediciones Endymión. Madrid, 1989.

²- Ver Castillo, Juan José y Prieto, Carlos: *Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo*. Ed. Centro de Investigaciones Sociológicas, 2^a edición. Madrid, 1990. "Del mercado de trabajo a las condiciones de trabajo. Perspectivas y análisis", en Prieto, Carlos (coor.): *Los trabajadores y sus condiciones de trabajo*. Ed. HOAC. Madrid, 1994, pp. 11-49. P.K. Edwards: *El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1990.

del tiempo y la transmisión del conocimiento. Esta oposición tendría menor importancia si la realización del trabajo no comportara riesgos para la salud de los trabajadores, ya que en caso de conflicto la solución jurídica sería más fácil de alcanzar atendiendo a las condiciones pactadas en el contrato de trabajo o en el convenio colectivo. Sin embargo, debido a la naturaleza propia del proceso productivo, la prestación de servicios que realiza el trabajador implica necesariamente unos riesgos para su salud, por lo que para garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores hay que recurrir a otras instancias jurídicas que complementan lo expuesto en el contrato, como son las normas de seguridad e higiene. A pesar de todo, el conflicto permanece. Esto es así porque la lógica que mueve al empresario es la relación costes/beneficios, y su consecuencia inmediata es que el criterio económico, sin ser el único, sí es el principal a la hora de tomar decisiones para modificar unas determinadas condiciones de trabajo. En cambio, las condiciones de trabajo que piden los trabajadores no hacen referencia directa a los recursos económicos, sin menoscabo de que se utilicen criterios económicos para modificarlas:

"El Sr. [apellido de un trabajador] aludió al interés evidente de la empresa en modernizar constantemente sus instalaciones y dijo que en todo caso debería tenerse siempre presente el factor humano al que no siempre se ha prestado la debida atención, como ejemplo, en el caso del transporte de la Maceración.

El Sr. [director de la empresa] aclaró que se estaba estudiando una mejora de este transporte, con buenas perspectivas y dijo que estaba totalmente de acuerdo con el Sr. [trabajador] en que se debe considerar siempre el factor humano en los proyectos de modernización. No obstante, es necesario no olvidar tampoco la rentabilidad de los mismos, pues la elección de los más rentables también redunda, en definitiva, en beneficio del personal³".

El debate que se plantea entonces es compatibilizar las dos lógicas y los dos tipos de necesidades que se desprenden de cada una: por un lado la necesidad de garantizar el beneficio económico, por lo que los costes han de ser los mínimos posibles; y por otro, la necesidad de crear unas condiciones de trabajo que garanticen la salud de los

³- Durante los años sesenta en el boletín interno de la empresa se publicaban las actas de las reuniones mensuales del Jurado de Empresa. El texto pertenece a *Hoja familiar*, nº 150, septiembre 1969, p. 15. A pesar de que estos argumentos puedan parecer antiguos, en la actualidad se siguen utilizando.

trabajadores⁴. La pregunta es cómo organizar el trabajo y determinar las condiciones para ejercer las actividades productivas con las máximas garantías higiénicas sin que merme la rentabilidad económica.

En el transcurso de los últimos años el debate sobre las condiciones de trabajo ha aumentado su importancia y se ha extendido a todos los países que forman parte de la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) y, en especial, en los países miembros de la Comunidad Económica Europea. En este sentido, la actividad comunitaria ha sido intensa, sobre todo a partir de la Directiva Marco 89/391 CEE, de 12 de junio. Fruto de estas resoluciones, se culminó con una serie de actos institucionales (como la celebración en 1992 del año europeo de la seguridad, la higiene y la salud en el trabajo), con el fin de sensibilizar e informar sobre los riesgos y prevención de accidentes y enfermedades en el trabajo⁵. El Estado español estaba obligado a incorporar en su ordenamiento legislativo los mandatos de las Directiva Marco⁶ y poner en práctica el principio rector contenido en el artículo 40.2 de la Constitución de 1978. Este proceso de adaptación culminó en 1995 con la aprobación de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

Los principios de la normativa anterior⁷, en especial la Ordenanza General de Seguridad e Higiene en el Trabajo de 1971 (O.G.S.H.T.)⁸, inciden de manera explícita en la prevención y protección de los trabajadores frente a los riesgos a los que pudieran estar expuestos en su lugar de trabajo, y entre sus objetivos se encuentran la mejora de las condiciones de higiene y bienestar en los centros de trabajo. A su vez el Estado asume responsabilidades en la política de prevención, con la creación de diversas instituciones dependientes del Ministerio de Trabajo con competencias en ese ámbito, la más importante el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Sin embargo, los

⁴- Una exposición del problema social de las condiciones de trabajo y su planteamiento tripartito, trabajadores, empresarios y poderes públicos, se encuentra en la obra citada de Juán José Castillo y Carlos Prieto, pp. 29-102.

⁵- Comisión de las Comunidades Europeas: *Europa por la seguridad y la salud en el lugar de trabajo*. Informe de actividades. Volumen I. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo, 1993.

⁶- Consejo Económico y Social: *Directivas comunitarias en materia de seguridad, higiene y salud en el trabajo*. Gabinete de Estudios de Área Social. 28 de Septiembre de 1994.

⁷- Para una evolución histórica de la legislación sobre seguridad e higiene, ver González Sánchez, José Luís: *Seguridad e higiene en el trabajo. Formación histórica y fundamentos*. Ed. Consejo Económico y Social. Madrid, 1997.

⁸- Orden 9 de marzo 1971 (M.º Trabajo). Seguridad e Higiene en el trabajo. Ordenanza General. B.O.E. 16 de marzo de 1971.

principios expuestos en la Ordenanza y la aplicación y el control de las normas no han sido suficientes ni para eliminar los riesgos desde el origen ni para cambiar de mentalidad a la hora de afrontar políticas de prevención, siendo muy distintos los criterios teóricos de actuación con las prácticas reales en el centro de trabajo.

La organización taylorista del trabajo reduce la contribución de los trabajadores al estricto respeto a las instrucciones y a su adaptación a la organización y al ritmo de la máquina sin tener en cuenta que los procesos físicos del ser humano son inestables. La consecuencia es que los accidentes encuentran antes su explicación en el no respeto a las normas de seguridad (el no uso de las protecciones, por ejemplo) o en imprudencias de los trabajadores que en los riesgos inherentes del proceso productivo. En este contexto, las ideas hegemónicas subyacentes en torno a la prevención de los riesgos laborales son, entre otras, el fatalismo (los accidentes de trabajo son consecuencia inevitable de la actividad productiva) o la aceptación del riesgo como parte "natural" del trabajo. Y las causas fundamentales de los accidentes son los hábitos personales o distracciones del trabajador. El corolario de esta visión del fenómeno es no evaluar ni prevenir el riesgo desde el origen, no tomar conciencia de los riesgos debido a la rutina del trabajo y a la habilidad del trabajador y admitir como solución, tanto por parte de la patronal como por parte de los trabajadores, la monetarización del riesgo, aceptando unos pluses salariales e incentivos económicos para asumir las condiciones de trabajo dadas. Este hecho creaba un grave problema a los representantes sindicales, que en muchas ocasiones se quedaban solos ante determinadas reivindicaciones, como por ejemplo la eliminación de las horas extraordinarias.

Frente a estas ideas han ido apareciendo otras que evalúan la salud de los trabajadores desde una perspectiva global, incluyendo en el concepto de salud la actividad laboral y la actividad fuera del trabajo. Se concibe la salud no como un fenómeno individual, sino que tiene relación con el entorno social y cultural en el que está inmerso el trabajador y se afrontan los accidentes como consecuencia de una multicausalidad dentro de un contexto amplio de la actividad productiva⁹. Fruto de estas nuevas ideas aparece la

⁹ - Para una exposición de los nuevos conceptos y formas de plantear el fenómeno de la salud laboral, ver Rodríguez Aníbal, Carlos: *Acerca de la salud de los trabajadores*. Ed. Confederación Sindical de Comisiones Obreras. Departamento de Salud Laboral. Madrid, 1993. También Fernández de Pinedo Robredo, Ignacio (coord.): *Condiciones de trabajo y salud*. Ed. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. Barcelona, 1987.

nueva ley de 1995 donde se prescinde del término "higiene" por el de "salud" y, entre otros objetivos, se pretende planificar de forma integral la prevención, adaptar el trabajo a la persona (con el taylorismo es al revés) y eliminar paulatinamente el trabajo monótono y repetitivo¹⁰.

Por seguridad e higiene en el trabajo se entendía

"Conjunto de normas y medidas técnicas que tienen como finalidad la prevención de los riesgos del trabajo que ponen en peligro la integridad física y la salud del trabajador, pretenden lograr la adecuación personal del trabajador al puesto de trabajo y conseguir las mejores condiciones de higiene y bienestar en la empresa¹¹".

La O.G.S.H.T. garantizaba dos instituciones en el interior de los centros de trabajo encargadas de velar por la prevención de accidentes y enfermedades: el Servicio Médico y el Comité de Seguridad e Higiene. Sin embargo, a pesar de su existencia, los cumplimientos en la legislación, las mejoras técnicas y la creciente importancia que se ha dado al asunto a lo largo de los años, la gran asignatura pendiente de esta empresa ha sido el problema de la seguridad e higiene en el trabajo. En esencia se ha evolucionado poco, y, esto es lo relevante, la empresa a la hora de tomar decisiones ha tenido antes en cuenta el incremento de la producción y de la productividad de los trabajadores que su salud. Para ser más precisos: las mejoras en seguridad e higiene han coincidido siempre con la evolución técnica, siendo una consecuencia de ésta más que una mejora por sí misma intrínseca a las condiciones de trabajo o a las reivindicaciones de los trabajadores. Esta evolución técnica es la que puede hacer confundir y distorsionar la percepción del fenómeno. El hecho de que haya pocos accidentes graves o un ritmo de trabajo lento¹² no significa que la prevención de riesgos haya sido eficaz. Ha mejorado la forma de trabajar debido a los cambios introducidos en las máquinas: el trabajo ahora es menos peligroso

¹⁰- Para un estudio de la nueva ley de salud laboral veasé González Ortega, Santiago y Aparicio Tovar, Joaquín: *Comentarios a la ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales*. Ed. Trotta. Madrid, 1996.

¹¹- González Sánchez, José Juán, op. cit. p. 160.

¹²- Según las estadísticas incluidas en las actas del Comité de Seguridad e Higiene y en las Memorias Anuales del Servicio Médico, las causas de los accidentes se deben a pequeños cortes, pinchazos, golpes, movimientos extraños, quemaduras leves, etcétera. Accidentes leves, en definitiva. Sin embargo, estos documentos no aluden a las enfermedades profesionales. Veasé: Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del comité de Seguridad e Higiene.

que hace diez años, por ejemplo, porque se está menos en contacto con el hilo, las máquinas son cada vez más automáticas, se han suprimido operaciones peligrosas y, además, hay que añadir una variable muy importante: la experiencia de los trabajadores, que impide que se cometan errores en la manipulación del hilo que tengan como consecuencia un accidente. Los trabajadores veteranos apenas cometan errores, son los jóvenes o los novatos debido a su impericia, los que se suelen accidentar¹³. Pero todo esto no se ha producido con vistas a mejorar la salud laboral sino para aumentar y mejorar la producción. La mejora de las condiciones de trabajo ha sido una consecuencia del cambio tecnológico y ha afectado sólo a la disminución de accidentes, no a la prevención de las enfermedades profesionales. En este sentido, la plantilla sigue expuesta prácticamente a los mismos riesgos que hace veinte o incluso treinta años.

Con la nueva legislación se abre el camino para que se produzca un cambio en el modelo organizativo de producción, no sólo por la mayor participación de los trabajadores en el proceso sino por el cambio de concepto en la contribución del trabajador en el proceso productivo. En palabras de Terssac, se pasaría de un modelo implícito, determinista, cuya contribución es pasiva y restrictiva de obediencia a la norma formal, a un modelo explícito en el que se acepta la racionalidad del ejecutante. Según Terssac esta sería la tendencia¹⁴.

Sin embargo, a pesar del surgimiento de la nueva concepción del trabajo y el reconocimiento formal de la inclusión de un capítulo de seguridad en las inversiones que se realizan en la empresa¹⁵, el conflicto entre las dos lógicas permanece. En esta ocasión, al uso del tiempo y del conocimiento se añade como punto de conflicto la salud y el gasto económico que habría que realizar para modificar las condiciones de trabajo y evitar los riesgos desde el origen. Al no repercutir este tipo de gastos de manera directa e inmediata en beneficios económicos, el debate sobre las condiciones de seguridad e higiene reproduce las relaciones de poder que se desarrollan en el taller e impiden un cambio en el modelo organizativo. Su solución, por tanto, no es sólo económica sino política.

¹³- Veasé: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (I.S.T.A.S.-CC.OO.): *Modalidades de contratación y siniestralidad en España en el período 1988-1995*. Documento de trabajo.

¹⁴- Terssac, Gilbert de: *Autonomía en el trabajo*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1995, pp. 200-201.

¹⁵- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Comité de Seguridad e Higiene. Acta nº 163 (junio 1988).

El presente capítulo está dedicado al análisis de las condiciones de trabajo en la fábrica y cómo se ha planteado el fenómeno desde su inauguración hasta un año antes de la aprobación de la nueva ley de salud laboral. Se hace una referencia específica a la sección de Estiro Textil aunque se pondrán casos de otras secciones que sean representativos de las condiciones de trabajo generales en la fábrica, poniendo especial énfasis en lo expuesto en la legislación o en las normas internas y la aplicación real en el centro de trabajo.

7.2 INSTITUCIONES DE PREVENCIÓN

7.2.1. Comité de Seguridad e Higiene

Los Comités de Seguridad e Higiene se crearon por Orden del Ministerio de Trabajo el 21 de septiembre de 1944. Sólo las empresas con más de 500 trabajadores estaban obligadas a constituirlos. Posteriormente, en marzo de 1971, se reforma el anterior decreto y quedan obligadas a constituir el comité las empresas con más de 100 trabajadores. Su función es

"promover en el seno de la Empresa o centro de trabajo la observancia de las disposiciones vigentes en materia de Seguridad e Higiene en el Trabajo, así como la de estudiar y proponer las medidas que estimen oportunas en orden a la prevención de riesgos profesionales y cuantas otras le sean encomendadas por el Ministerio de Trabajo para la debida protección de la vida, integridad física, salud y bienestar de los trabajadores"¹⁶.

Es decir, es la institución principal con competencias en el interior de la empresa encargada de velar por la prevención y salud laboral.

En la empresa estudiada el Comité de Seguridad e Higiene se constituye el día 3 de

¹⁶- Decreto 11 marzo 1971, núm. 432/71 (M.º Trabajo). COMITÉS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. Los regula. Art. 2º. B.O.E. 16 de marzo de 1971.

febrero de 1967, formado por el presidente, un presidente suplente y por los vocales miembros del Jurado de Empresa de la Sección Social. En abril de ese mismo año, se agregan el Médico de Empresa y dos ingenieros¹⁷. La información acerca de la actuación del Comité de Seguridad e Higiene durante los años sesenta y principios de los setenta la he recogido de manera oral; no se han conservado las actas de esos años. Según estas fuentes había muy escaso o nulo interés por el asunto, tanto por la empresa como por los trabajadores. Solamente los Jurados de Empresa, miembros del Partido Comunista o de las Comisiones Obreras en la clandestinidad, estaban más concienciados y hablaban a sus compañeros sobre esos temas, a veces en asambleas clandestinas en los vestuarios, y planteaban los problemas en las reuniones mensuales del Comité. En las preguntas que hice a los trabajadores sobre esta cuestión, sus respuestas han sido coincidentes: tenían escaso interés por su seguridad y salud en el trabajo en esos años porque "llegamos del campo acostumbrados a trabajar de sol a sol y no nos dábamos cuenta de qué era eso, trabajábamos en lo que nos mandaban y ya está".

Como señalé en páginas anteriores, al igual que la organización del trabajo basada en los criterios tayloristas fue siendo aprendida y aplicada por parte de los gerentes e ingenieros de la empresa, los problemas de seguridad e higiene fueron adquiriendo importancia con el tiempo. La dirección de la empresa en esos años prácticamente por lo único que se interesó fue por organizar un buen servicio contra incendios; en esto también son coincidentes las respuestas de los trabajadores. Los demás riesgos para la salud -ruido, malas posturas, manipulación de productos tóxicos, mala iluminación, altas temperaturas...- se fueron resolviendo conforme ocurrían accidentes, se veían los inconvenientes que había o los trabajadores presionaban para que se tomaran medidas al respecto. Por ejemplo, los primeros años después de la inauguración los únicos lavabos y fuentes que había en la fábrica se encontraban en los vestuarios, por lo que los trabajadores tenían a veces dificultades para una cosa tan simple como es beber. El problema se resolvía con botijos, cada sección tenía el suyo, pero las fuentes de agua o estaban lejos o estaban en mal estado. Esto producía pérdidas de tiempo y una mala organización. Paradójicamente, en el boletín que publicaba la empresa hasta 1977 en cada nuevo número

¹⁷- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Jurado de Empresa. Actas nº 3 (3-II-1967) y nº 6 (4-IV-1967).

aparecía un artículo haciendo referencia a algún problema relacionado con la seguridad e higiene, que podía abarcar desde el uso de los extintores, normas de seguridad en los trabajos de soldadura, cómo trasladar a los heridos o cómo utilizar correctamente una escalera. No obstante, en esos artículos se hacía hincapié en la utilización de las protecciones personales y en la precaución personal para evitar errores, soslayando el debate o las medidas de eliminar los riesgos desde el origen.

Las reivindicaciones de los trabajadores comenzaron con la petición de ropa de trabajo adecuada y prendas de protección, calzado, cascos antirruído y guantes. Despues se fue ampliando el abanico de peticiones, sugerencias y reivindicaciones conforme aumentaba la percepción del riesgo.

Fue a partir de 1971, con la aprobación de la O.G.S.H.T. y el Decreto que regulaba los Comités de Seguridad e Higiene derogando la Orden anterior, cuando los problemas por la seguridad e higiene comenzaron a ser considerados como algo tan importante como la producción en la vida de la empresa.

Las funciones específicas del Comité vienen reguladas en el artículo 8º de la Ordenanza, las cuales se basan fundamentalmente en velar por la prevención de los accidentes y enfermedades profesionales, haciendo cumplir las normas de seguridad; investigar las causas que las pudieran producir; realizar visitas a las dependencias y conocer sus características para elaborar las normas de seguridad; formación y cuidado de todo el personal; y la elaboración de la Memoria anual de la actividad llevada a cabo por el Comité. También obligaba a reunirse al menos una vez al mes y redactar un acta con los temas tratados en la reunión dando una *copia* a los miembros del Jurado de Empresa. Por último, cada seis meses debía reunirse el Comité con el director de la empresa, los técnicos, médicos y mandos intermedios para hacer un examen de conjunto de los accidentes y enfermedades profesionales ocurridos durante el semestre y las medidas tomadas para su prevención. Esta reunión semestral sólo se ha hecho a partir de 1985.

A través del estudio de las actas de las reuniones se pueden analizar los asuntos debatidos y los argumentos que cada parte aporta como posible solución. Su estructura es muy uniforme y clara en relación a los temas tratados, aunque el contenido de la misma está redactado en forma muy esquemática, casi telegráfica. Apenas refleja lo discutido y debates que han podido durar hasta una hora en la misma reunión sólo queda una breve

frase que hace referencia al mismo, por lo que en no pocas ocasiones necesitó la ayuda de los trabajadores para poder entender los problemas que se planteaban. Todas las actas comienzan con un preámbulo en el que se indica la fecha, se señalan al margen los asistentes a la reunión, se aprueba el acta anterior o si procede se añaden unos comentarios pertinentes por desacuerdos que pudiera haber; también en algunas aparecen unas palabras de saludo a los nuevos miembros, declaración de buenas intenciones por parte del presidente y los vocales para resolver los problemas, o se indica la lectura de los artículos de la legislación vigente como recordatorio de criterio básico de actuación. A continuación aparecen los distintos capítulos enumerados:

- *Informe de prevención de incendios*, en el que se informa de los conatos de incendio que ha habido, la actuación del equipo de bomberos de la fábrica, los cursos de formación y prácticas que se realizan y los comentarios pertinentes. A partir de los años ochenta este informe se hizo constar en acta no de manera mensual sino trimestral.

- *Informe de seguridad*, realizado por el médico y en el que se enumeran los accidentes y bajas que se produjeron en el mes anterior, las causas, algunos comentarios sobre los mismos -si procede- y por último el porcentaje de absentismo, aunque esto no aparece hasta 1987.

- *Asuntos solucionados*, que como su nombre indica se hace constar punto por punto lo que se ha solucionado o el compromiso que se adquiere para solucionar un problema concreto.

- *Trabajos en ejecución*, es un informe, también muy exhaustivo, de lo que se está haciendo sobre problemas tratados en reuniones anteriores.

- *Trabajos pendientes*, este epígrafe no se incluye en muchas actas, aparece en las primeras, en las de los años 70, después se incluye en el anterior porque su contenido es similar.

- *Asuntos propuestos en esta reunión*, son temas nuevos que aparecen en la reunión a propuesta de los vocales y, después, en las siguientes reuniones aparecerán en los epígrafes anteriores según se van solucionando.

- y por último cita para la próxima reunión.

Durante las reuniones del Comité se plantean problemas que pueden abarcar desde riesgos para la integridad física de los trabajadores o conatos de incendios, hasta la

reparación de una ducha o la reposición de papel higiénico en los retretes. Esta fábrica es muy grande y los problemas de seguridad e higiene pueden ser muy variados, en ocasiones muy complejos y de difícil solución. Obviamente no puedo analizar todos los riesgos para la salud a los que están expuestos los trabajadores. En el análisis me centraré en los riesgos más habituales y en los que hay más información documental al respecto.

7.2.2. Servicio Médico

La otra institución encargada de proteger la salud de los trabajadores y prevenir los riesgos profesionales es el Servicio Médico de Empresa. Fueron creados por el Decreto de 21 de agosto de 1956, que fue derogado por el Decreto 10 de junio 1959 por el que se reorganizaron los Servicios Médicos¹⁸. Posteriormente la Orden del Ministerio de Trabajo de 21 de noviembre de 1959 desarrolla el reglamento del decreto anterior¹⁹. En este reglamento se regulan sus competencias legales, los instalaciones que debían tener y la forma en la que se debía desarrollar la política de prevención y las funciones propias de su ejercicio profesional.

El artículo 38º indicaba que las instalaciones debían ser las adecuadas para sus fines, con proximidad de los locales y el instrumental necesario. El Servicio Médico de esta empresa está dirigido por un médico con horario de ocho de la mañana a dos de la tarde y cuatro A.T.S. con la misma tarjeta de turnos que los obreros, uno en el turno de mañana, otro de tarde, otro de noche y otro librando, de esa manera no falta las veinticuatro horas del día. Asimismo consta de enfermería equipada con el instrumental necesario para los primeros auxilios y los reconocimientos médicos anuales de la plantilla (rayos x, audiometrías, ondas electromagnéticas); sala de consulta, con la posibilidad para los trabajadores de acudir a unas horas determinadas por la mañana y recibir recetas; oficina con archivadores con el historial médico de cada trabajador y el equipo necesario para recabar la información y redactar las Memorias y los informes médicos pertinentes.

En definitiva esta empresa reúne las condiciones necesarias para realizar una buena política de prevención y para que todos los trabajadores puedan estar bien atendidos.

¹⁸- Decreto 10 junio 1959, núm. 1039/59 (M.º Trabajo). MÉDICOS. Reorganiza Servicios Médicos de empresas. B.O.E. 22 de junio de 1959.

¹⁹- Orden 21 noviembre 1959 (M.º Trabajo). SERVICIOS MÉDICOS DE EMPRESA. Reglamento. B.O.E. 27 de noviembre de 1959.

Ahora bien, a pesar de que esas condiciones materiales se den, no por ello se cumple la ley tal y como indica, ni los trabajadores están atendidos tal y como deberían.

Los artículos del Reglamento donde vienen recogidas las funciones de los médicos de empresa son del 39 al 88, donde se expresa de manera exhaustiva y minuciosa las competencias y deberes de prevención de la institución. Se ha cumplido con rigor la no vulneración de los secretos industriales, los reconocimientos médicos anuales y las audiometrías. Cito literalmente algunos artículos representativos y explico cómo se ha desarrollado en la práctica diaria.

Artículo 39º:

"Los Servicios Médicos de Empresa autónomos o comunes deberán estudiar, desde el punto de vista higiénico, todos los locales de trabajo, las operaciones industriales, las materias primas utilizadas y los productos intermedios alcanzados en los procesos industriales; igualmente deberán conocer de las características de todos los puestos de trabajo de la Empresa para determinar sus requerimientos psicofisiológicos. Este estudio debe comprender necesariamente las condiciones ambientales de ventilación, iluminación, temperatura y humedad de los locales de trabajo; así como los riesgos de intoxicación y enfermedades producidas por ruidos, vibraciones, trepidaciones, radiaciones o materiales de trabajo".

El estudio que realiza el Servicio Médico consiste en llevar un seguimiento de los accidentes que se producen y sus causas. Esto queda reflejado en las actas de las reuniones mensuales del Comité de Seguridad e Higiene. Basándose en esos datos, se elabora un informe estadístico trimestral de los accidentes ocurridos, en el cual se especifica su número y su causa sección por sección, el turno en el que se produce, la hora de trabajo, la región anatómica afectada y las bajas laborales. Después de este informe se elabora la Memoria Anual, que se presenta en la Delegación Provincial de Trabajo. Esta memoria se inicia con un resumen explicativo de lo realizado (cursos de formación que se imparten en la Empresa; inspecciones; campañas de mentalización; campañas de vacunación; actualización de medidas de seguridad, etc.). El resto del informe es un conjunto de datos estadístico más exhaustivo que el trimestral, en el que queda reflejado el número de accidentes, clasificados según sus causas; lugar de la anatomía lesionada; naturaleza de las lesiones; la incapacidad (temporal, parcial permanente o total permanente); la duración de

las incapacidades; las horas de trabajo perdidas; y las horas en las que ocurren los accidentes. Por último se incluye en el informe el número de reconocimientos realizados, los auxilios prestados y el nivel de absentismo²⁰.

En la Memoria quedan reconocidos todos los accidentes laborales pero no las enfermedades profesionales. He consultado las Memorias que conserva el Comité de Empresa, que abarcan desde 1984 hasta 1990 y sólo en las de 1989 y 1990 se reconoce una enfermedad profesional en cada año, pero sin especificar su patología; en el resto de las Memorias sólo se señalan datos de los accidentes. En cambio en las reuniones extraordinarias del Comité de Seguridad e Higiene sí se hace mención de las enfermedades más frecuentes de la plantilla, diferenciando las comunes de las profesionales. Entre las comunes las enfermedades más habituales son los dolores articulares, de columna y cefaleas; trastornos digestivos (ulcus hasta colon irritable); trastornos cardiovasculares; broncopatías; trastornos nerviosos; procesos gripales; diarreas; y dolencias gástricas. Entre las profesionales las más habituales son las hipoacusias producidas por el ruido y las dermatitis de contacto, a las que se añaden el asma, los problemas visuales y los problemas médico-laborales en relación con la adaptación al puesto de trabajo²¹.

Por otro lado, en las memorias anuales (por ejemplo en la de 1989) se da cuenta que se han realizado informes de las mediciones ambientales hechas en las principales secciones. No obstante, esos informes siempre han sido desconocidos para los trabajadores. A su vez, tanto el médico como los ayudantes técnico sanitarios desconocen las características reales de los puestos de trabajo en la empresa, ya que sólo han entrado en las naves cuando se ha producido algún accidente grave. Esto significa que la información que tienen es a través de los accidentes que tienen que atender, pero no por las visitas que, según se desprende de la ley, deberían realizar a los puestos de trabajo para elaborar el estudio de las condiciones ambientales. Si han realizado algún estudio ambiental o un mapa de riesgos nunca ha sido vinculante para tomar las medidas pertinentes y modificar las condiciones de trabajo.

²⁰- Estos documentos pueden ser consultados en Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Memorias del Servicio Médico de Empresa.

²¹- Veasé Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Comité de Seguridad e Higiene. Acta 132 (9-1-85); acta 156 (4-12-87); acta 163 (29-6-88); acta 169 (8-3-89); y acta 178 (29-6-90).

Artículo 41º:

"Las medidas preventivas derivadas del estudio higiénico de la industria deben ser proyectadas por el Técnico de Seguridad o el que la Empresa designe al efecto, de acuerdo con el Servicio Médico de Empresa. Análogamente se procederá con las medidas que se estimaran necesarias con motivo de la adopción de nuevos métodos de trabajo, nuevos procesos industriales o ampliación o reforma de locales de trabajo sobre los que el Servicio Médico de Empresa deberá ser consultado siempre.

Una vez realizado este estudio se elevarán a la Dirección de la Empresa las propuestas de medidas preventivas que se estimaran oportunas y *copia* de ellas a la Organización de los Servicios Médicos de Empresa. Si la Dirección de la Empresa lo desea, podrá enviar dichas propuestas para su supervisión al Departamento de Seguridad Industrial del Instituto Nacional de Medicina y Seguridad del Trabajo. A tal efecto se remitirán todos los datos reunidos a la Organización de los servicios Médicos de Empresa, que les dará el trámite correspondiente".

Este artículo expone el punto central de conflicto que se desarrolla en torno a la seguridad e higiene en el trabajo. Lo que subyace es el intento de armonizar las normas de trabajo con las de seguridad. Según el primer párrafo del artículo, el Técnico de Seguridad de la Empresa y el Servicio Médico han de colaborar juntos para armonizar ambas normas, pero hay que decir, primero, que las medidas preventivas han sido tardías, y segundo, han sido redactadas sólo por el Técnico de Seguridad de la Empresa y los criterios que han prevalecido no han sido los higiénicos sino los productivos. Se comenzó a consultar al Servicio Médico a partir de principios de los años ochenta y ha sido después de esa fecha cuando ha ido adquiriendo más relevancia, pero ello no quiere decir que sus informes se lleven de hecho a la práctica. Voy a poner varios ejemplos de las actas del Comité. Acta N° 68, de octubre de 1977, en el apartado *Asuntos propuestos en esta reunión*, punto 6.2:

"Se solicita que se revisen todas las normas de trabajo existentes y que, las que se hagan por nuevas instalaciones, máquinas o cambios de sistema, etc, se estudien por el Comité de Seguridad".

En el acta de la reunión del mes siguiente, en el apartado *Puntos solucionados*, punto 3.10, se lee:

"Se estudiarán y revisarán las normas. A tal efecto, se nombra una comisión compuesta por el Sr. [apellido del jefe de seguridad de la Empresa] y dos vocales".

El asunto se retoma dos años más tarde. Acta 86, de septiembre de 1979, en el apartado *Asuntos propuestos en esta reunión*:

"6.6 Medidas de protección Bco. Poliéster Nº 2. Los vocales entregan escrito de los operarios solicitando información sobre medidas de protección que se van a adoptar.

Se recabará informe del Departamento de Ingeniería".

En el acta de la siguiente reunión, en el apartado *Trabajos en ejecución* se lee:

"4.9 Medidas de protección Bco. Poliéster nº 2. El día 22 de octubre se entregó a los vocales informe del Dpto. de Ingeniería contestando al escrito de los operarios solicitando información. Se comenta este informe".

Y por último, en el acta de la reunión siguiente, la 88, de diciembre del 1979, en *Asuntos solucionados* se lee:

"3.6 Medidas de protección Bco. Poliéster nº 2. El día 22 de octubre se entregó a los vocales informe del Dpo. de Ingeniería contestando al escrito de los operarios solicitando información. Se comenta este informe. Normas de seguridad del Banco: se están elaborando y se darán a conocer".

La realidad diaria, tanto durante los años setenta como en los ochenta y principios de los noventa, es que el Servicio Médico no acudía a las secciones ni elaboraba las normas de seguridad; salvo casos muy puntuales, nunca se preguntó a los operarios para elaborarlas; y los vocales del Comité de Seguridad e Higiene no participaban en su redacción. Las normas que hay en cada sección fueron y elaboradas y firmadas por el Jefe de Seguridad de la fábrica o por los jefes de sección correspondientes.

Respecto a la higiene de los trabajadores el artículo 44º dice:

"Todo obrero de la Empresa será reconocido cuando menos una vez al año, aparte los casos que más adelante se determinan. El reconocimiento comprenderá un estudio médico detenido, incluyendo radioscopias de tórax, investigaciones de componentes anormales y sedimento en la orina; recuento de hematíes y leucocitos, fórmula leucocitaria y velocidad de eritrosedimentación, así como un examen psicotécnico elemental de acuerdo con las condiciones requeridas para su puesto de trabajo".

Excepto el examen psicotécnico, se hace el reconocimiento médico anual y la actitud de la empresa es, y era, que todos los trabajadores se hicieran el reconocimiento. Hay que añadir que con el tiempo se ha mejorado este aspecto, como señala el acta del Comité 148 de febrero de 1987:

"1.5 Reconocimientos médicos anuales.

El Dr. Tejedor informa sobre la ampliación de las pruebas de los reconocimientos médicos.

- * Fotoseriación tórax
- * Audiometrías según caso
- * Exploración física: pulmón, corazón, presión arterial, etc.

- Analítica

Sistemático de sangre (Form. recuento hematíes y leucocitos, velocidad S.6).

- Bioquímica sanguínea.

Glucemia basal

Colesterol

Trigliceridos

Urea

Ácido úrico

Transaminasas (GOT, GPT, GTP)

- Orina

Sistemático (albúmina, glucosa, acetona, sangre, ph)".

No obstante hay que hacer una distinción importante: la de los trabajadores fijos y los eventuales. Los trabajadores eventuales eran contratados por lanzamiento de una nueva línea de producción o por sustitución del personal fijo durante el período de vacaciones, contratando casi siempre a los mismos trabajadores. Sólo los eventuales que tuvieron

contratos durante tres años consecutivos pasaron este reconocimiento médico; para el resto sólo el primero que hicieron el día de su ingreso fue realmente exhaustivo, en las demás contrataciones el reconocimiento consistió en un análisis de sangre, de orina y presión arterial y para considerar apto al trabajador se basaba en su historial médico. Por otro lado, el médico no elaboraba un informe para tratar de adaptar al trabajador al puesto de trabajo más adecuado, a pesar de que en las actas se hace constar que el Servicio Médico realiza este seguimiento: Acta 67 (9-77), en el punto 3.7 *Asuntos Solucionados*:

“Puestos para personal con capacidad limitada. Se tendrá en cuenta los informes del Servicio Médico, y la opinión de los delegados de fábrica y del Comité de Seguridad e Higiene”.

La distribución del personal se ha hecho según las necesidades concretas de la producción y teniendo en cuenta la cualificación profesional del trabajador, si ya sabía trabajar en el puesto o si conocía el proceso. Ha habido casos en los que, efectivamente, se ha tenido en cuenta las condiciones físicas del operario, como por ejemplo las enfermedades producidas por los agentes contaminantes y, sobre todo, por los efectos del ruido. Se estudiaban los casos particulares y, si se consideraba especial, se procedía al traslado del trabajador a otras secciones. Pero esto no ha ocurrido de manera generalizada. Según información oral recogida, el estudio de los casos particulares dependía de la amistad con el médico o de la gravedad de la enfermedad. Incluso ante la protesta de algunos trabajadores hacia los delegados sindicales para que expusieran su caso en el Comité de Seguridad e Higiene y fuera investigado por el Servicio Médico, el delegado sindical les respondía que "un caso se puede resolver, pero no todos".

En todas las secciones existe un botiquín de primeros auxilios con agua oxigenada, alcohol de 96°, tintura de yodo, mercromina, esparadrapo, gasas, tiritas, vendas, algodón y analgésicos. En este sentido se ha cumplido el artículo 43 de la O.G.S.H.T. No obstante, a lo largo de estos años no se ha dado un uso correcto del botiquín. Habitualmente se encontraba vacío porque solían producirse sustracciones de los productos y cuando ocurrían pequeños accidentes, como cortes o dolores leves de cabeza, no se podía atender en el momento, teniendo los trabajadores que abandonar el trabajo y acudir a la enfermería. Estos hechos eran denunciados reiteradamente en las reuniones del Comité.

En las entrevistas, los trabajadores reconocen que hurtaban los productos, pero también señalan que la cantidad era muchas veces insuficiente, ya que sólo había una caja de aspirinas, por ejemplo, para una sección de cuarenta trabajadores por turno, por lo cual en invierno se agotaban muy pronto y no era repuesto con la celeridad que se requería. Para evitar los hurtos el botiquín se trasladó a la oficina del encargado, pero esta medida tenía el inconveniente de no resultar eficaz en algunas secciones. Si el puesto de trabajo estaba lejos de la oficina, en caso de un corte en un dedo no se podía curar en el momento, por lo que el trabajador tenía que abandonar el trabajo perdiendo quizás más tiempo que si acudiera a la enfermería a realizarse la cura:

"Asuntos propuestos en esta reunión: Botiquines de emergencia en las secciones. Medicamentos desaparecen. Posibilidad de ponerlos en el cuarto de Encargados. No es conveniente ya que no cumplirían el objetivo de atender emergencias de pequeñas heridas. Hay que mentalizar al personal de que no coja de los mismos nada más que lo necesario²²".

La opinión de los trabajadores hacia el Servicio Médico no es, en general, muy favorable. Hay más concordancia en las opiniones que en otros asuntos. El comentario mayoritario es que "el médico está más al servicio de la empresa que para cuidarnos a nosotros"; o también "es un trabajador más, tiene que obedecer como nosotros para ganarse su sueldo". Los más críticos son los sindicalistas. Los antiguos jurados de empresa y los delegados sindicales de los años ochenta, sólo recordaban a un médico que "no es que estuviera a tu favor, pero por lo menos no lo tenías en contra". Los menos críticos dirigen su discurso hacia los delegados sindicales antes que hacia la responsabilidad del médico.

A pesar de que la atención médica se tenga cada vez más en cuenta e incluso se amplíe, el Servicio Médico no es una institución neutral. Hasta mediados de los años ochenta el médico no sólo ejercía una función profesional sanitaria, sino también una función moralizadora²³. En el boletín que publicaba la empresa, junto a artículos

²²- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Comité de Seguridad e Higiene. Acta 133 (febrero 1985).

²³- Para un análisis crítico de la medicina veáse *Archipiélago* nº 25, otoño 1996. Foucault, Michel: *El nacimiento de la clínica*. Ed. S.XXI, Madrid, 1987.

informativos sobre seguridad o campañas de mentalización sobre prevención buscando la colaboración de todos, también se daban consejos sobre cómo comportarse en el tiempo de ocio para tener un buen descanso y evitar los problemas que produce la fatiga en el trabajo. Se llegaba a afirmar incluso que la máquina sólo producía el 20% de los accidentes, el resto era atribuido a descuidos, negligencias o falta de información²⁴. Ha habido épocas en las que el médico se mostraba hostil a los trabajadores por los altos niveles de absentismo o por las dudas hacia su profesionalidad que en ocasiones los vocales del Comité solían plantear:

“Asuntos propuestos en esta reunión. 6.3 Encuesta sobre salud laboral.

Los Vocales Sociales comunican que pretenden realizar una encuesta la próxima semana y presentar un impreso que distribuirán después de una asamblea con el personal, a la que asistirán un médico y un técnico en salud ajenos a la empresa.

El Sr. [... Jefe de personal] dice que la decisión la tiene que tomar corporativamente el Comité de Seguridad e Higiene, y no solamente una parte de los Vocales.

El Médico de Empresa considera que, previamente, deben analizarse los objetivos que se proponen y asesorar médica y científicamente en la realización de la misma, con el fin de evitar errores interpretativos en los resultados²⁵.

En los últimos años se está produciendo un cambio en el modo de pensar y de plantear los problemas. Se hace constar en acta la opinión del médico en el sentido de que los accidentes no son del todo imputables al trabajador y se va compartiendo la responsabilidad en materia de prevención. Sin embargo todavía no se sabe si esta nueva actitud solo es teórica y se hace reflejar en el acta o se lleva a la práctica en las distintas secciones y máquinas.

7.3 NORMAS INTERNAS DE SEGURIDAD E HIGIENE

²⁴- Vease *Hoja Familiar*, nº 146, mayo 1969, p. 8. No es el único artículo escrito en esos términos, a lo largo de todos los números de la revista pueden encontrarse argumentos parecidos.

²⁵- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Comité de Seguridad e Higiene. Acta 121 (junio 1983).

7.3.1. Convenio Colectivo.

Hasta el convenio de 1983 no hay un capítulo dedicado exclusivamente a la seguridad e higiene y desde ese año hasta el convenio de 1995, su redacción es casi la misma. Está estructurado en un solo artículo con seis apartados, dedicados a los Principios Generales; Comité; Vigilancia del riesgo; Servicios de Medicina, Higiene y Seguridad en el trabajo; Programas, Presupuestos y Controles; y por último Tecnología y Organización del trabajo.

El contenido general hace hincapié en la protección de la salud laboral del trabajador. Sus principios básicos son, entre otros: el registro periódico de los datos ambientales realizados por el servicio correspondiente, de la empresa o del exterior; la eliminación de los riesgos desde el origen, con el cambio de la estructura de la tecnología o de la organización del trabajo si éstas resultaran peligrosas para la integridad física del trabajador; derecho a la información de los trabajadores, tanto individualmente como el Comité de Seguridad e Higiene, estando obligada la empresa a informar sobre los cambios en la tecnología y en la organización del trabajo que tenga repercusión sobre la salud de los trabajadores; y el respeto a la legislación vigente. Sin embargo, nuevamente se llega al mismo problema enunciado en páginas anteriores: una cosa es lo dispuesto en la normativa y otra muy distinta su aplicación en la realidad diaria. Por ejemplo, el punto 1.2 incluido en el apartado de los Principios Generales reza así:

"Los riesgos para la salud del trabajador, se prevendrán evitando su generación, emisión y transmisión, por este orden. Cuando ello no fuese posible, se recurrirá a las protecciones personales²⁶".

La realidad es que primero se recurre a las protecciones personales, obligando su uso, y luego se estudia si se puede prevenir.

De cara al análisis de los actos realizados habitualmente y la percepción que se

²⁶- Convenio Colectivo Interprovincial de La Seda de Barcelona, S.A. 1983. Art. 86.

tiene del problema, es muy significativa la redacción del punto 1.6, que dice:

"Todo accidente de trabajo, enfermedad profesional u otro tipo de daño a la salud del trabajador, derivado directamente del trabajo y en el que no haya mediado negligencia, obligará en forma perentoria a la adopción de todas las medidas que sean necesarias para evitar la repetición de dicho daño²⁷".

Este párrafo expresa la forma de pensar hegemónica y es lo que hace que haya confusión al hablar del asunto.

No hay nada más equivocado que creer que por el hecho de que haya pocos accidentes graves de trabajo ya hay buenas medidas de seguridad. La poca siniestralidad o accidentes leves (pequeños cortes, golpes por caídas, etcétera) no implica necesariamente medidas aceptables que se encaminen a prevenir y disminuir progresivamente el riesgo. Es cierto que en esta fábrica no ha habido accidentes graves ni los suele haber, y los que ha habido han sido muy escasos, pero ello no significa que las medidas de seguridad sean eficaces. Hay que decir que sólo ha habido un accidente con resultado de muerte desde que se inauguró la fábrica, pero, como he señalado, en la mayoría de los puestos de trabajo hay pocos accidentes por la habilidad de los trabajadores, no por las medidas de seguridad o la política preventiva. Ante este hecho, la mayoría de la plantilla (abarcando desde directivos hasta operarios de mano de obra directa) está convencida de que "si se tiene cuidado, no hay ningún peligro". Esta es la percepción superficial que se tiene del problema. En cambio cuando los operarios hablan entre ellos en el vestuario o en el comedor, la reflexión cambia totalmente el sentido, sobre todo cuando analizan algún caso concreto haciendo una minuciosa descripción. Puedo afirmar que en muchas secciones aún teniendo cuidado y siguiendo todas las normas de seguridad se puede sufrir un accidente grave o muy grave; en *La Columna*, por ejemplo. Y en muchos puestos la amputación de uno o varios dedos o incluso el brazo entero, aún realizando el trabajo sin distracciones y sin falta de sueño.

Por otro lado, es necesario distinguir los riesgos visibles (cortes, caídas, resbalones, quemaduras, etcétera), ante los cuales la forma de pensar de los trabajadores es

²⁷- Ibid.

que con cuidado no hay peligro, y los riesgos invisibles y continuos, los que provocan las enfermedades profesionales, como son el ruido, la aspiración de gases y manipulación de sustancias tóxicas, altas temperaturas, malas posturas, forzamiento de la vista, etcétera. Este tipo de riesgos es continuo en esta fábrica, y ante esto la percepción de los trabajadores ya cambia: al hablar sobre ello es cuando todos dicen que "la seguridad e higiene brilla por su ausencia", o también "aquí no pasa algo porque Dios no quiere". Si unimos los dos modos de percibir el fenómeno nos encontramos con una contradicción difícil de entender, pero lo cierto es que ambos están en la mente de los trabajadores. La primera predomina en el puesto de trabajo; es decir, mientras están realizando el trabajo, de lo que están seguros es que con cuidado no hay ningún problema, sobre todo porque al hacer lo mismo durante muchos años ya se hace de manera mecánica. Pero a la vez, si se ponen a pensar sobre lo que han hecho ya reconocen que hay más peligro del que parece, que no sólo teniendo cuidado se evitan accidentes, hay otras circunstancias que son más importantes que la impericia. Esto se percibe muy bien cuando se está en el periodo de aprendizaje y el trabajador nuevo ensaya. Observa los movimientos del veterano y trata de imitarlos, pero se encuentra con que no lo sabe hacer y se da cuenta del peligro que hay. En esos momentos aparecen las dos maneras de pensar: hay que tener cuidado para trabajar, pero la máquina por sí misma es peligrosa.

Obviamente de esta contradicción también participan los delegados sindicales representantes en el Comité de Seguridad e Higiene, que en muchas ocasiones responsabilizan de los accidentes a sus propios compañeros por el uso indebido o el no uso de las protecciones proporcionadas, dando más importancia a este hecho o a las imprudencias -coincidiendo en la descripción de los hechos con la empresa-, que dirigir su discurso en reivindicar medidas para evitar los riesgos desde el origen.

Aparentemente en una primera lectura del apartado 1.6 del Convenio se puede pensar que la responsabilidad del accidente recae sobre la empresa, quedando obligada a adoptar las medidas necesarias para que no se reproduzca el accidente y reducir el riesgo. Sin embargo, el hecho de que en este artículo se incluya el concepto de negligencia implica que en la investigación sobre lo acaecido, la responsabilidad del accidente se buscará antes en la acción del trabajador que en las condiciones en las que se realiza el trabajo, ya que no llevar las protecciones es interpretado como una negligencia y causa del

accidente:

"INFORME DE SEGURIDAD. Lesiones en los ojos. A pesar de la campaña ocular, se observa que han aumentado los accidentes en ojos por falta de protecciones. Es necesario obligar al uso de protecciones²⁸."

La redacción de ese punto significa necesariamente una exigencia al operario que no tiene por qué asumir, sobre todo cuando hay condiciones de trabajo que no son tan buenas como sería necesario o aconsejable, sin menoscabo de su responsabilidad individual por el hecho de sufrir un accidente y no llevar las prendas de protección que se le hubieran proporcionado. Obviamente, al trabajador también le corresponde una parte de la responsabilidad; sin embargo, al igual que en otros asuntos, delegan en el Comité o en la empresa, no asumiendo el hecho de que la seguridad también ha de empezar por uno mismo. Más adelante me extenderé sobre todo este asunto, cuando describa los riesgos concretos.

El problema que se debate, el conflicto de fondo, es dilucidar quién es en última instancia el responsable. Con la redacción del punto 1.6 del Convenio Colectivo la empresa tiene las armas jurídicas suficientes para eximirse de la responsabilidad, porque si se analizan uno a uno los accidentes, siempre se puede encontrar en ellos un error humano, del cual la empresa nunca es responsable (es un error), y además puede ser interpretado como negligencia porque las normas correctas, formales, de trabajo frecuentemente son incumplidas, como he explicado en el capítulo tercero. A esto hay que añadir una cuestión de hecho: salvo en la manipulación de productos tóxicos y los tapones para los oídos, una parte importante de la plantilla no usa las prendas de protección que se les proporciona, a pesar de ser obligatorio su uso. A lo largo de las actas del Comité de Seguridad e Higiene es constante la denuncia de este hecho. Como observador participante también lo he comprobado, por lo tanto la empresa tiene un argumento de más peso que el error humano para eximirse de la responsabilidad en los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.

Cuando hay un accidente, el procedimiento formal para dilucidar la

²⁸- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Comité de Seguridad e Higiene. Acta nº 129 (Julio, 1984).

responsabilidad es el siguiente: primero el encargado ha de redactar y firmar un informe, en el cual se especifican las circunstancias en las que se produjo, hora, tipo de trabajo, si el operario era experto o no, si había testigos, si llevaba las prendas de protección correspondientes y si cumplió las normas de seguridad. Este informe ha de hacerse en todos los accidentes, pero en el caso de que sea más grave el Comité crea una comisión formada por los vocales y representantes de la dirección y preguntan al accidentado, a los compañeros, al encargado y al jefe de la sección. Por medio de toda esa información se compara la forma en que se debía realizar el trabajo y la forma en que se hizo y por último se redacta el informe definitivo. Tras la investigación, si se comprueba que el operario obró correctamente, la normas de trabajo se deben cambiar. En caso de que se compruebe que el trabajador obró de manera negligente todo sigue igual y según sea el caso se amonesta al trabajador. También cabe la posibilidad de una sanción, pero esto nunca se ha hecho, sólo se le amonesta verbalmente. Este procedimiento se sigue desde hace unos veinte años.

Por otro lado, hay que señalar una cuestión importante: habitualmente los operarios avisan al encargado o al jefe de sección de un riesgo real de accidente poniéndolo en conocimiento de los vocales del Comité de Seguridad e Higiene, pero debido a que el número de accidentes graves no es muy elevado no se ponen a tiempo las medidas de seguridad pertinentes, por lo que hasta que no se ha producido un siniestro no se han cambiado o elaborado las medidas de seguridad.

En definitiva, las normas redactadas en el Convenio Colectivo expresan a la vez unos principios preventivos con la obligación de eliminar los riesgos desde el origen y el derecho a la información pero, también, la visión del fenómeno en la cual para ejercer una labor preventiva se tiene en cuenta antes la actuación del operario que el diseño de las máquinas, la manipulación de los productos empleados o la organización del trabajo.

7.3.2. Normas generales de seguridad en la fábrica.

Aparte de las normas contenidas en el Convenio Colectivo, existen otras normas de seguridad que afectan al conjunto de los trabajadores de la fábrica. Son las de

prevención de incendios. En este aspecto hay que hacer constar una preocupación importante por parte de la dirección para cumplir en todo lo posible con las normas, pero esta preocupación no se ha dado con la misma intensidad a lo largo de los años.

Desde la inauguración de la planta hasta el momento presente ha existido un equipo permanente de bomberos formado por los trabajadores que voluntariamente se apuntan. La explicación de cómo está estructurado el equipo de bomberos viene muy bien reflejada en un reportaje que se publicó en el boletín de la empresa. A pesar de ser larga la cita, no encuentro mejores palabras que describan cómo está organizado el equipo de bomberos de la fábrica:

"La estructura de nuestros cuerpos de bomberos es muy similar entre todos ellos. Cada uno de ellos cuenta con un Jefe de Seguridad, un Jefe de la Técnica auxiliar de bomberos y diversos contramaestres, cabos y bomberos. En la Planta de Alcalá de Henares el número de encargados afectos al cuerpo de bomberos es de 10 y el de bomberos propiamente dichos de 65 (15 cabos y 50 bomberos). [...] La indumentaria de nuestros bomberos está constituida por un mono de dos piezas, botas de cuero, chaquetones de piel, guantes, etc.

Para formar parte del cuerpo de bomberos se escoge preferentemente personal que trabaje a 3 turnos, convenientemente agrupado, pues de esta forma quedan cubiertas todas las horas del día y de la noche.

Un día a la semana nuestros bomberos efectúan una serie de ejercicios de adiestramiento y preparación, pruebas del material y equipos de seguridad que tienen a su cargo, etc., al mando del Jefe de Seguridad y un bombero profesional.

Las personas pertenecientes a nuestros cuerpos de bomberos reciben una compensación económica (prima de estímulo) por el hecho de encontrarse integradas dentro de los mismos y, al propio tiempo, una pequeña gratificación cuando intervienen en casos de alarma.

[...] En la Planta de Alcalá de Henares Existe un camión de bomberos destinado al transporte del personal y el material necesarios para intervenir en caso de incendio. [...] Independientemente, en diversos puntos de nuestras Plantas y fábricas se encuentran instalados numerosos extintores, mangueras y tomas de agua, existe un sistema de alarma y se adoptan diversas medidas destinadas a velar por nuestra seguridad²⁹.

La información del boletín es veraz. Se organizaban también cursos de socorrismo

²⁹- *Actualidad*, Num. 212, noviembre 1974.

a los cuales podían acudir cualquier miembro de la plantilla.

La normativa interior vigente hasta el momento de realizar el trabajo de campo tiene fecha de 30-V-80 y dice así:

"Con objeto de conseguir la unidad e mando y establecer una disciplina en caso de siniestro, es necesario que todo el personal de la Planta se ajuste a las normas siguientes:

1- Iniciado un incendio, en cualquier sección o dependencia, las personas más próximas a él procurarán extinguirlo con los medios que encuentren a su alcance y si en 30 segundos no han logrado reducirlo, accionarán el pulsador de alarma de incendios más próximo.

2- El jefe de sección, dependencia o equipo, o la persona de mayor categoría que se encuentre presente, tomará la dirección de los trabajos de extinción y de salvamento del material próximo, impidiendo que el incendio se extienda o propague, hasta que llegue el Jefe del servicio contraincendios o quien, por su jerarquía o especial cometido, asuma el mando.

3- Todas las personas que se encuentren hablando por teléfono en el momento de sonar la sirena de alarma, deberán interrumpir la comunicación telefónica y no hacer uso de los teléfonos, tanto interiores como exteriores³⁰.

Hasta finales de la década de los ochenta, en todos los turnos había en cada sección al menos dos bomberos de guardia y un encargado, al cual le correspondía dirigir todas las operaciones. Para ello se organizaban las tarjetas de turnos de las secciones de tal manera que permanentemente el equipo de bomberos estuviera disponible.

En el interior de la fábrica existen extintores y bocas de riego en todas las secciones y pasillos. La dirección de apertura de las puertas está orientada hacia el exterior y los pulsadores para accionar la alarma están en lugares visibles, así como carteles en las escaleras y en otros lugares informando que en caso de incendio la escalera funciona como una chimenea, con el consiguiente riesgo de asfixia. En dos lugares estratégicos de la fábrica de tránsito habitual y de fácil acceso, hay sendos paneles electrónicos donde indica en qué punto se ha accionado la alarma para así acudir directamente al lugar lo más rápido posible. También hay instrucciones sobre el uso de los extintores advirtiendo que sólo se deben usar en caso de incendio y señalando que se debe dejar libre de obstáculos los lugares en los que estén ubicados.

³⁰- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Normas de seguridad e higiene.

El portero y los electricistas también tienen su normativa particular en estos casos. El primero tiene orden de informar al encargado de bomberos dónde está situado el incendio y cerrar las puertas de la fábrica, permitiendo la entrada sólo a la Dirección, autoridades de la ciudad y personal del cuerpo de bomberos que se encuentre fuera de la fábrica. La orden principal del segundo es acudir inmediatamente al lugar del siniestro y desconectar la corriente de las instalaciones afectadas.

La preparación e información al resto de la plantilla para que sepa cómo comportarse y reaccionar cuando se produce un incendio, así como el manejo y uso de los extintores se hacía periódicamente. La empresa organizaba cursillos que se impartían en las horas de trabajo y se intentaba que todos los empleados recibieran la formación adecuada. Se explicaba cómo se usaba un extintor, qué tipos de fuego existen y cómo se los combate, qué hacer en una habitación llena de humo, qué hacer para no obstaculizar el trabajo de los bomberos, dónde estaban ubicadas las alarmas, etcétera. Sin embargo, a pesar de que la dirección tenía interés en que todos recibieran la formación, estas clases no las recibían todos los trabajadores. La razón de esto hay que buscarla en la organización de los turnos. Los encargados de cada sección organizaban por orden a sus operarios para que pudieran acudir a las clases. Lógicamente no podían acudir todos a la vez porque la producción no se podía detener, cada vez que había charlas asistían dos o tres trabajadores de cada sección. Había trabajadores que no acudían porque cuando les correspondía asistir o estaban librando o no podían abandonar el trabajo que en esos momentos estaban realizando, por lo que su asistencia a las clases se posponía a la siguiente sesión y al final nunca pudieron asistir. Pero el número de trabajadores que no recibió la formación fue muy pequeño. No obstante esto se dejó de hacer durante unos años. No puedo precisar la fecha, pero por información oral que he recabado fue entre principios y mediados de los años ochenta.

Debido a esta ausencia de formación, la seguridad y la preparación de la plantilla se ha deteriorado mucho en los últimos años. La formación se limitó a los Mandos Intermedios. En la actualidad, aparte de sus funciones propias en la organización del trabajo, ejercen a la vez de jefes de equipo de bomberos. Con la disminución de plantilla y crisis interna de la empresa, durante el turno de noche y en los meses de verano, en ocasiones sólo hay un bombero en toda la fábrica y otras ninguno. El último año que

estuve trabajando, hablando cordialmente con el encargado en un descanso tomando café nos lo dijo a con toda naturalidad a los tres eventuales que estábamos: "esta noche sólo hay un bombero en toda la fábrica, como pase algo que Dios nos pille confesados". Son palabras literales. Los trabajadores saben lo que tienen que hacer más por sentido común o experiencia de conatos de incendio en el pasado que por verdadera información o preparación.

Por otro lado, el comportamiento de algunos trabajadores favorece para que la sensación de riesgo y el propio riesgo se incremente. En las actas del Comité de Seguridad e Higiene la dirección denuncia en varias ocasiones el hecho de haberse encontrado extintores vacíos sin que hubiera habido un conato de incendio o una falsa alarma:

"Informe de prevención de incendios. Se sigue observando que algunos extintores han sido manipulados sin advertir de ello al Servicio de Seguridad, encontrándose un CO2 sin precinto y descolgado en Hileras y un P-10 vacío en Estiro Textil³¹".

Obviamente un extintor no se vacía solo, era debido a las bromas que se gastaban los obreros entre sí algunas veces. La responsabilidad de este hecho no es imputable a la empresa sino a las personas que violan de esa forma las normas más elementales de seguridad. Si éstas personas fueran sorprendidas *in fraganti* serían inmediatamente sancionadas.

La formación sobre prevención de incendios y, por ende, en seguridad e higiene en general, a la segunda generación de trabajadores ha sido muy escasa. Excepto a los jóvenes que estuvieron durante la segunda mitad de los años ochenta casi tres años seguidos con contratos eventuales, al resto nadie informó sobre qué se debía de hacer en caso de incendio. En mis diez años de experiencia yo nunca recibí una indicación ni siquiera sobre cómo funciona un extintor. En todo este tiempo he asistido a un gran incendio, el del almacén a finales de agosto de 1989 y a dos conatos con alarma. En esas tres ocasiones me tuve que guiar por el sentido común, porque lo único que veía era gente corriendo, unos en busca del fuego, otros en busca de la puerta de la calle y otros curioseando para luego contarlos en el vestuario. También es cierto que nadie entorpecía las

³¹- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Comité de Seguridad e Higiene. Acta nº 124 (noviembre, 1983).

labores de extinción y los bomberos de la fábrica acudieron al instante; los que no sabían cómo atajar el fuego se mantenían a una prudente distancia y dejaban que el equipo de bomberos operase. La única información de prevención de incendios que he recibido a lo largo de estos años ha sido la prohibición de fumar fuera de los lugares acondicionados para ello. Los encargados insistían mucho en eso, pero, esto hay que subrayarlo, más por la amenaza de sanción que por el peligro real de provocar un incendio. Jamás he recibido, ni yo ni mis compañeros de generación, una información veraz y documentada al respecto.

A pesar de las deficiencias señaladas, la intención y la política de la dirección es formar a la plantilla y prevenir con todas las medidas a su alcance los riesgos de incendios. De nuevo, en 1996, se volvieron a organizar cursillos de seguridad contraincendios, a los cuales los eventuales también acuden. Pero en lugar de impartirse en las horas de trabajo se imparten en horario fuera del trabajo y ese tiempo se abona como una hora ordinaria.

7.3.3. Normas específicas de las secciones.

Todas las secciones de la fábrica tienen sus propias normas de seguridad e higiene, que periódicamente se deben revisar y actualizar. Sin embargo, a pesar de que la empresa afirme que se realizan las revisiones, la realidad en el taller es muy distinta a lo expresado en las memorias anuales del Servicio Médico:

"Se revisaron y actualizaron normas de seguridad de cada máquina, de mentalización y utilización de prendas de seguridad, normas de cadena de envasado de Akulón y normas de manipulación de productos abrasivos³²"

Hay que decir que esas normas no han estado expuestas en lugares visibles hasta fecha muy reciente; estaban en las oficinas de los encargados o en los carteles de anuncios de las respectivas secciones y sólo durante períodos determinados de tiempo, no de manera permanente ni en los lugares donde los trabajadores tienen que ejercer su trabajo. Tampoco eran revisadas con la periodicidad con la que se señala en las Memorias. En las

³²- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Memorias del Comité de Seguridad e Higiene.

actas del Comité se hace constar en más de una ocasión la necesidad de colocarlas en lugares visibles. Por otro lado, el cambio en los procesos productivos han sido muy lentos, lo que quiere decir que las normas, salvo excepciones, han permanecido inalterables durante mucho tiempo. Por ejemplo, en la sección en la que yo trabajé durante el verano de 1994 -bastante peligrosa para la integridad física de las manos del operario-, hasta el mes de septiembre no se colocó en un lugar visible y en un cartel grande las normas concretas de seguridad. Durante mi estancia en la fábrica yo preguntaba mucho sobre el tema y las respuestas coincidían: "esas hojas están más para que la inspección del Ministerio las vea que para cumplirlas"; o también "si trabajáramos como dice ahí no saldría el hilo". Tomada literalmente esta última frase es exagerada, pero indica, primero, la forma de pensar que los trabajadores tienen del asunto y, segundo, una realidad habitual: si se sigue el procedimiento de trabajo que las normas indican, el ritmo de trabajo y, por ende, el rendimiento, es menor. Ello implica que no se podrá realizar el programa de la jornada, habrá necesariamente retrasos y ante esto los encargados presionan a los trabajadores para que cumplan el programa. Por lo tanto las normas no se pueden cumplir con el rigor que lo expresan.

A continuación voy a explicar las normas de seguridad que hay en el Estiro Textil³³. El documento tiene fecha de 16-5-80 y ha estado vigente al menos hasta 1994. Transcribo y analizo punto por punto todas las normas describiendo su aplicación real en el trabajo.

"1- No está permitido, mientras se esté trabajando, llevar puestos anillos, pulseras, relojes, o cualquier objeto que pueda ser enganchado por algún aparato en movimiento".

Esto lo saben todos los trabajadores, pero la realidad es que nadie se ha quitado los relojes, pulseras y anillos y nunca los encargados han dicho nada por ello. Se han quitado los anillos más gruesos, pero más por sentido común particular que por información en materia de seguridad. Esta norma está en casi todas las secciones de la fábrica. En algunas máquinas es imprescindible trabajar con las manos desnudas por evidente peligro de arrollamiento. En el Estiro Textil no es tan necesario como en otras secciones, ya que el

³³- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Normas de seguridad e higiene.

hilo es muy fino y las *copas* no son grandes. No obstante es aconsejable trabajar sin relojes o pulseras.

"2- Antes de poner una máquina en movimiento deberán comprobar que no hay nadie manipulando en ella".

Esta norma se ha cumplido siempre, pero era una actitud que los trabajadores tenían antes de su existencia. El origen de ello es debido a que los mecánicos solían estar arreglando algún puesto defectuoso, por lo que para proteger a los mecánicos, antes de poner la máquina en funcionamiento daban un vistazo avisando de su inminente puesta en marcha.

"3- Emplearán útiles (palo de boj, tijeras, etc.) según cada caso".

Esta es una norma que su no cumplimiento resulta funcional a la Empresa. Me explico: por un lado, si se cumple los jefes y encargados no dicen nada al respecto, ya que la forma correcta de enhebrar una máquina es empleando los instrumentos adecuados. Pero por otro, en caso de que los operarios puedan enhebrar sin los instrumentos y su operación no resulte peligrosa, no se les dice nada por ello ni se les obliga a que usen los palos o los ganchos, ya que significa que al realizar las operaciones se emplea menos tiempo, y como expliqué en el capítulo tercero los tiempos muertos se utilizan para realizar otra tarea. En otras secciones es imposible enhebrar las máquinas si no se emplean los palos o los ganchos, por lo que esta norma resulta obvia, allí se cumple necesariamente. También hay que añadir un factor muy importante: la habilidad al trabajar. En esta sección si se enhebra con palos o ganchos se pierde sensibilidad y se trabaja peor, teniendo más riesgo de accidente que si se trabaja con las manos.

"4- Cuando al poner un *cop* en el huso se observa que éste entra duro o tiene holguras, debe ser sustituido por otro que esté en buen estado y poner el defectuoso en el contenedor, pero en sentido opuesto al que tienen los demás, con el fin de que en Recuperación de *copas* se den cuenta de los que llegan en malas condiciones".

Esta norma se ha cumplido siempre tal y como está enunciada, porque en caso de colocar un *cop* con holgura, en el momento de poner la máquina en marcha sale despedido por la velocidad de rotación. Un *cop* defectuoso podía ser válido en un huso más delgado. El diámetro de los husos y los *cops* no es siempre el mismo, puede variar un milímetro o dos y encajar en otro huso, por lo que ensayando en los puestos aledaños se pueden aprovechar todos los *cops*.

"5- Deberán mantener una buena vigilancia para evitar que los arrollamientos de hilo, producidos por rotura del mismo en la *copa*, se hagan grandes".

Esta no es propiamente una norma de seguridad, sino una norma formal de las operaciones que debe realizar el vigilante.

"6- Cuando se haya formado un arrollamiento grande de hilo en una *copa*, corten el hilo de alimentación y no intenten quitarlo hasta que se pare la máquina".

Esta norma es la más importante para la integridad física del operario y está en casi todas las secciones de la fábrica, aunque su contenido varíe ligeramente de una sección a otra. No obstante hay que decir que es contradictoria con el modo de trabajar que se ha llevado a cabo hasta la aparición del modo de producción "sistemático". Recordemos que una de las operaciones del vigilante era que cuando se rompía un hilo debía parar el puesto, cambiar el *cop*, quitar el arrollamiento de las *copas* y volver a enhebrar. Esta operación, como he dicho es muy peligrosa y desapareció con la introducción de tecnología en la máquina: quitar el arrollamiento es innecesario porque una vez que la máquina está puesta en funcionamiento ya no se puede volver a enhebrar. Esto comenzó a realizarse a partir de 1985, antes de esa fecha se seguía quitando el arrollamiento con un palo, con el consiguiente riesgo de amputación de un dedo.

En las actas del Comité se señalan los accidentes producidos por esta causa, el resultado es la amputación de alguna falange de un dedo. Unas veces se lamenta el accidente y otras la responsabilidad del mismo recae sobre el operario. Por ejemplo:

"Entre los accidentes más resaltables se comenta el de la amputación traumática de la

tercera falange del dedo medio de la mano derecha, al intentar el operario quitar el arrollamiento formado en el rodillo exterior de la máquina Verdol, sin parar previamente la máquina como se indica en las normas.

Se ve la necesidad de poner en sitio visible las normas de seguridad de cada máquina para que se lean y cumplan, así como realizar una campaña de mentalización y utilización obligatoria de las prendas de seguridad³⁴.

En este segundo párrafo se reconoce que las normas de seguridad no estaban visibles en ningún sitio. Esta indicación la hicieron los jefes, no los vocales del Comité. A pesar del discurso mantenido por la empresa en este caso concreto, como he señalado más arriba hay una contradicción entre la norma y la práctica real en el trabajo: por un lado se obliga al cumplimiento de la norma, pero, por otro, para evitar deshecho de hilo los trabajadores han de aprender a quitar los arrollamientos en las *copas* sin parar el puesto de la máquina. Esto ocurre por ejemplo en Bobinadoras Industriales. Por lo tanto si el trabajador cumple estrictamente esta norma implica la posibilidad de una amonestación indirecta por parte del encargado por producir un exceso de deshecho de hilo.

"7- Se mantendrá lo más limpia posible de grasa la zona de trabajo que está situada junto a las máquinas".

Esta es una norma de seguridad que no le corresponde cumplir al operario sino a la Empresa, ya que el operario no es responsable de que las máquinas, al ser tan viejas, se averíen y pierdan grasa, pero en lugar de acondicionarlas se obliga a los trabajadores a limpiar incluyendo dicha operación en las normas formales de trabajo.

"8- Solamente deberán manipular en aparatos, tanto eléctricos como mecánicos, las personas destinadas a tal fin".

Esta norma sólo la han cumplido los trabajadores más concienciados y los sindicalistas más combativos, el resto y sobre todo los encargados suelen hacer funciones

³⁴- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Comité de Seguridad e Higiene. Acta 159, febrero de 1988, *Informe de seguridad*.

de electricista o mecánico para las averías pequeñas y fáciles de reparar. En muchas ocasiones un simple tornillo o un cable mal conectado puede interrumpir la producción de un puesto, por lo que para evitar los comentarios adversos del Jefe de sección, los encargados prefieren hacer funciones que no les corresponde. Ha habido muchos conflictos en este sentido.

"9- Cuando hayan terminado de cortar las reservas de los husos, dejen la pinza de quemar en su funda y no encima del banco".

La realidad diaria era que la funda y la pinza se solía romper muy a menudo y los mecánicos no la reparaban con la diligencia que se requería, por lo que la pinza se dejaba colgada en un lateral del banco. Esta es una norma correcta y pertinente, pero no se cumple por desorganización interna del equipo de mantenimiento de la fábrica.

"10- No se permite fumar en la nave, a excepción del cuarto de descanso destinado para ello".

Para evitar sanciones y conflictos por las grandes salidas de los trabajadores, los vocales del Comité de Seguridad e Higiene propusieron la construcción de un cuarto para fumar, pero era muy pequeño y los no fumadores se quejaron ya que para tomarse los descansos les obligaban a estar en el cuarto. No estaba del todo aislado del ruido y tampoco tenía un extractor de aire. A los pocos meses se instaló, pero los no fumadores seguían saliendo al vestuario en lugar de descansar en el cuarto y con el paso del tiempo los fumadores les siguieron. La Empresa protestó por ello y quedó reflejado en el acta del Comité de Seguridad e Higiene:

"Los vocales manifiestan que es incómodo y se oyen los ruidos, considerándolo inadecuado. El Sr. [apellido de un miembro de la dirección] indica que en su día se hizo a petición de los operarios, y que lo que se pretende es que no se abandone mucho tiempo el puesto de trabajo con desplazamientos largos para fumar³⁵".

³⁵- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Comité de Seguridad e Higiene. Acta 131 (octubre, 1984).

Al poco tiempo el cuarto fue desmantelado. Esta forma de proceder también hay que interpretarla como un modo de resistencia al trabajo por parte de los trabajadores. Me explico. Formalmente la Empresa no prohíbe que los operarios descansen, se tomen un café o fumen un cigarrillo en los lugares acondicionados para ello y en el tiempo correspondiente. Pero en base a esta permisividad se oculta otra intención: si los trabajadores en lugar de salir de la nave para fumar lo hacen en un lugar visible ya están controlados, y se puede saber con exactitud cuánto tiempo han estado descansando. La consecuencia es que debido a la observación y vigilancia del encargado poco a poco van perdiendo minutos de descanso, además les puede decir en el momento y personalmente que llevan mucho tiempo fumando. En cambio si no les ve ya tiene más dificultad para contabilizar el tiempo y además tendría que salir de la nave para amonestarles.

"11- En caso de incendio, seguir las instrucciones hechas para tal efecto".

Esta es la única que se ha cumplido literalmente.

En definitiva las normas sólo hacen referencia a los posibles accidentes que pudieran ocurrir, pero no dicen nada sobre el ruido o las altas temperaturas que hay en el Estiro Textil. Otras veces su redacción es irrelevante para la prevención de accidentes.

7.4 RIESGOS CONCRETOS

Los riesgos a los que están expuestos los trabajadores son muy variados, abarcando desde riesgo de cáncer por respiración de productos tóxicos hasta un ligero corte en un dedo con una cuchilla. Debido a la amplitud de los problemas no es posible enumerar y analizar todos los riesgos, por lo que en este párrafo sólo se analizarán los más característicos de toda la planta, haciendo una descripción más amplia del Estiro Textil. Se exponen también los argumentos y la forma de plantear y resolver los problemas por parte de las personas, cargos o las instituciones implicadas.

7.4.1. Horarios de trabajo.

Hay dos tipos de jornada de trabajo: la de "normal" y la de turnos. La primera es de ocho de la mañana a cuatro o cinco de la tarde, dependiendo si los empleados con este horario disponen de una hora para comer o realizan la jornada sin interrupción. Sus días de libranza son los fines de semana y festivos. Están a turno normal los miembros de la dirección, jefes de sección, administrativos y, hasta principios de los noventa, algunos empleados de mantenimiento (mecánicos, electricistas y clima). Los empleados en el laboratorio textil trabajaban a dos turnos y los del químico a tres. El resto de los trabajadores, es decir, los de mano de obra directa y los de mantenimiento, trabajan todos a tres turnos con descanso intersemanal. El turno de mañana comienza a las 6:00 y termina a las 14:00; el de tarde comienza a las 14:00 hasta las 22:00; y el de noche desde las 22:00 hasta las 6:00 de la mañana. Un turno completo son siete jornadas consecutivas, después se descansa según corresponda en la tarjeta individual de turnos. Sólo se libra un fin de semana de cada tres, con cuatro días consecutivos, al que se denomina "la buena". Obviamente, los días de fiesta estatales sólo serán fiesta para los trabajadores si coincide con su día de libranza. A pesar de que se trabajen siete días seguidos antes de la libranza, al cabo del mes se trabajan treinta y ocho horas semanales. Se pueden hacer cambios de turno o cambios de libranza con otro compañero; para ello es necesario ponerse de acuerdo con él y llenar una hoja en la que se solicita el cambio. No se suele negar a nadie, todo depende de los trabajadores disponibles que tenga el encargado en el cuadrante y si los que quieren hacer el cambio saben trabajar en el puesto del otro. Con este sistema haciendo los cambios adecuados se pueden juntar varios días libres seguidos. Ha habido épocas que algunos trabajadores han hecho los cambios de libranza adecuados y han conseguido unirlos a su mes de vacaciones llegando a estar hasta mes y medio entero de permiso.

A continuación incluyo la tarjeta donde se explica la organización de los turnos para los trabajadores de producción. La parte de la izquierda es el calendario del año en el que están las semanas numeradas. La parte de la derecha está dividida en tres partes. La columna vertical de números de la parte izquierda corresponde a las semanas del año; la de la parte de la derecha es el número de tarjeta que tiene asignado cada trabajador; debajo están los turnos de trabajo durante los días de la semana señalados con M, N y T; las

marcas sombreadas corresponden a los días de libranza. Explicando un caso se entenderá toda la organización. Tomamos un día cualquiera de 1994, por ejemplo el 16 de junio, que correspondió a la semana número 25 del año; era jueves y yo tenía el número 9. Trazamos una línea horizontal desde el número 25 hasta el 9 y luego bajamos y vemos que estaba de noche y al día siguiente libraba cuatro días seguidos.

Nombre y Apellido:		N.º		L. S. B. S. A.		TABLA DE BAJOS Y DESCANSOS N.º 1										AÑO 1944 ORGANIZACION			
Sección:		N.º		C.T. DE ALCALÁ		OPERARIO N.													
				SEMANA N.º		OPERARIO N.													
				ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO	
				L M X V J S D		L M X V J S D		L M X V J S D		L M X V J S D		L M X V J S D		L M X V J S D		L M X V J S D		L M X V J S D	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
				15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
				30	31														

Al cabo de las siete jornadas trabajando en un turno se cambia a otro, por lo que se producen alteraciones en el ritmo del sueño, en la alimentación, ya que no hay regularidad en las comidas, en el sistema nervioso y en las relaciones sociales y familiares, con tendencia al aislamiento social y a la susceptibilidad individual con habituales cambios de humor y sensación de cansancio sin haberse movido de casa. El deterioro físico y psicológico del trabajador con este horario de trabajo es variable según sea la época del año. Su vida social y su organismo no se ven afectados de la misma manera durante los meses cálidos u horario de verano, cuyos días tienen más horas de luz solar, que durante los meses fríos u horario de invierno. Los meses cálidos corresponden desde mediados de la primavera hasta el otoño y los meses fríos desde el otoño hasta la primavera; coinciden con el cambio de horario que se produce a finales de septiembre y a principios de abril. Este cambio de horario repercute de manera muy determinante en los biorritmos de los trabajadores, sobre todo durante los meses cuyos días son los más largos y tórridos del año, junio, julio y la primera quincena de agosto³⁶.

³⁶ Para un análisis de los desajustes que provoca el trabajo a turnos entre tiempo de trabajo, tiempo biológico y el tiempo social ver "Turnicidad nocturnidad" en *Guía sindical de salud laboral*, nº 15, julio 1993, ed. Gabinet de Salut Laboral CCOO PV. CCOO. U.S.M.R. Asesoría de Salud Laboral: "Turnos de Trabajo". Separata de *Unidad obrera*. Madrid (19...?). Larios Redondo, Araceli (dir.):

El peor turno para la mayoría de la plantilla es el de mañana, especialmente en los meses de verano. Los trabajadores han de estar en la parada del autobús a las 5:30 de la mañana, que es cuando el autobús inicia su recorrido, por lo que han de levantarse alrededor de las 5:15. Esto implica que si necesitan descansar al menos siete horas han de acostarse entre las 21:30 y 22:00 de la noche. En invierno resulta más factible hacerlo, pero en verano es casi imposible ya que a esas horas todavía luce la luz del sol, hay mucho ruido en la calle y debido al calor es muy difícil conciliar el sueño. A estas circunstancias hay que añadir los aspectos sociales: el trabajador no vive solo, tiene una familia y unos amigos y a esas horas se suele estar charlando en la calle con los vecinos o los familiares, por lo que los trabajadores durante los meses de verano hasta las doce de la noche no se suelen acostar. Si se vive en un barrio ruidoso, céntrico o en una calle con mucho tráfico, el turno de mañana durante el verano se puede convertir en una tortura.

Se puede pensar que si se sale de trabajar a las 2:00 de la tarde y se llega a casa a las 2:30, después de comer se puede dormir la siesta y se recupera el sueño perdido en la madrugada. Pero la experiencia dice que si se hace eso se comete un gran error. Si se duerme la siesta, aunque sea una hora, después por la noche se tarda más en conciliar el sueño, porque ha recuperado descanso y a las 22:00 o las 23:00 horas lo único que se hace es dar vueltas en la cama, pero no dormir. La siesta lo único que hace es recuperar el sueño perdido desde las 5:00 de esa madrugada, pero no puede recuperar el sueño acumulado de todos los días. Si un trabajador duerme la siesta hasta que se sienta cansado de nuevo y con ganas de dormir otra vez serán las 2:00 o incluso las 3:00 de la madrugada y a las 5:00 suena el despertador. Como consecuencia de todo lo más aconsejable es que no se duerma la siesta o como mucho un pequeño sueño de unos diez o quince minutos para despejarse un poco y al llegar las diez de la noche, o las once como muy tarde, se pueda dormir y conciliar el sueño con relativa prontitud. Obviamente, cada uno se organiza a su manera, pero la opinión general es que el que duerme la siesta, sobre todo si es de más de tres cuartos de hora, tiene asegurada no sólo una jornada de trabajo incómoda, casi de sonámbulo, sino también el resto del día.

Los trabajadores se ríen y hacen bromas sobre los rostros somnolientos de alguien

que ha dormido poco, pero el asunto es más trágico de lo que parece. Para los chicos jóvenes no significa mucho trastorno madrugar. Algunos salen de *copas* los viernes o sábados y no duermen, empalmando la fiesta con el trabajo. Pero eso se puede hacer un día, al siguiente hay que dormir muchas horas, en caso contrario hay que tomar muchos cafés a lo largo de la jornada y lavarse de vez en cuando la cara. En el puesto de trabajo nadie se va a preocupar de lo cansado que está ese operario, de lo poco que ha dormido o de los coches o bares que hay debajo de su ventana, se le va a exigir la productividad requerida durante la jornada.

Si se está trabajando en una sección en la que haya poca actividad móvil, donde la mayoría del tiempo se está sentado o en tareas de vigilancia, alrededor de las once de la mañana, después del bocadillo, llega la hora crítica y en algunas ocasiones la falta de sueño y las horas que quedan para acabar la jornada pueden resultar angustiosas. No estoy exagerando, estoy siendo lo más descriptivo posible.

Durante el turno de noche el malestar es más psicológico que físico; la sensación de esclavitud y de que sólo se vive para trabajar llega a deprimir, sobre todo en verano. Al menos en invierno, al ser los días más cortos, a una persona le da tiempo a hacer más cosas, se aprovecha mejor el día. En cambio en verano, con el calor y la luz, prácticamente lo único que se hace es trabajar, dormir, comer y ver la televisión. En el turno de noche no se sufre por el sueño, ya que los trabajadores llegan a casa a las 6:30 y normalmente se concilia pronto el sueño. Aquí los hábitos y costumbres que emplea cada uno para descansar no son tan homogéneos como en el turno de mañana, hay trabajadores que se levantan a las once y después duermen la siesta y hay trabajadores que duermen todo seguido hasta que se despiertan, normalmente entre las dos y las cuatro de la tarde. Desde esa hora hasta las nueve de la noche en que cenan para ir a trabajar cada uno ocupa el tiempo según sean sus ocupaciones cotidianas.

A pesar de todo, a partir de las cuatro de la madrugada, (sexta hora de trabajo) se comienza a acusar el cansancio más que en otros turnos. La situación se alivia un poco por el hecho de que por las noches se trabaja con más autonomía, no hay jefes y los encargados vigilan menos, la jornada es mucho más relajada, lo que no significa que la productividad sea menor. El programa, el funcionamiento de las máquinas, los ritmos de trabajo, los rendimientos exigidos, las cargas de trabajo y la producción es la misma que

durante el día. La empresa produce al mismo ritmo las veinticuatro horas del día, según cómo esté programada la producción desde la dirección. Los tiempos de descanso oficiales también son lo mismos, media hora para el bocadillo y diez minutos antes y después.

La tarde es el turno más cómodo, sobre todo en verano. En invierno sucede lo que en el turno de noche en verano, que sólo se vive para trabajar. Si una persona se levanta temprano por la mañana se puede dedicar a otras actividades. Se come entre las 12:30 y las 13:00 horas, para coger el autobús a las 13:30 y se llega a casa a las 22:30. En verano se puede salir con la familia o los amigos y dar un paseo y regresar tarde a casa, no hay problemas de falta de sueño. En invierno ocurre lo mismo, pero al ser los días tan cortos no se suele salir por las noches, por lo que muchos trabajadores sólo ven la luz del sol unas pocas horas antes de acudir a trabajar. Es el turno en que los trabajadores están más descansados y se pueden adaptar al ritmo de vida de su familia.

Para los trabajadores eventuales los turnos no suponen tanto trastorno, sin embargo para los veteranos que llevan veinte o treinta años en la misma situación resulta ya imposible dormir dos horas consecutivas. Añadir además que cuando en abril se adelanta la hora con respecto al horario solar, supone al menos la reducción de dos horas de sueño. Todos los trabajadores sufren insomnio, incluso en los días de libranza y vacaciones. Algunos, autoengañosamente, comentan que se acaban acostumbrando, pero la realidad es que es imposible habituarse porque cuando ya casi se está habituado a un horario, cambia el turno. Más que acostumbrarse lo que hacen es edulcorar la situación con un cambio en el discurso.

Aparte de esto, el horario de los hijos, las esposas, los amigos, el círculo social en el que se mueven los trabajadores no es a turnos, por lo que el trastorno no es sólo físico sino también psicológico: "no puedo ver a la familia o visitarla más porque tengo que dormir o tengo que entrar de noche", suelen decir. Con este horario de trabajo resulta materialmente imposible adaptarse al ritmo de vida de la mayoría de la gente. La consecuencia de ello es una tendencia al desarraigo con la familia o con los amigos. Los trabajadores en muchas ocasiones sufren depresiones cuando se está con la familia o los amigos un domingo o un sábado y hay que abandonarles a media tarde porque hay que fichar a las diez de la noche o hay que levantarse a las cinco. A su vez la familia está condicionada al horario de trabajo del padre: si está de mañana no se puede hacer mucho

ruido por la noche porque el padre necesita dormir; si está de noche y durante la mañana duerme tampoco se puede hacer ruido, aunque aquí hay menos problemas ya que por la mañana los hijos están en el colegio. Del mismo modo, dependiendo del turno de trabajo, las horas de comidas cambian en la familia porque normalmente quieren comer juntos, aunque todo depende de las actividades que tenga cada uno y de la hora a la que llegue al hogar el resto de los familiares, pero por regla general es así. Los hijos llegan del colegio o de la universidad a las dos de la tarde y si el padre está en los turnos de mañana o de noche se esperan todos para comer juntos.

Por otro lado, si no fuera por el ama de casa que atiende al marido, le tiene preparada la comida y la ropa, la vida del trabajador sería muchísimo más caótica de lo que es. Si un trabajador tuviera que dedicarle tiempo a hacer las labores domésticas con la pulcritud y dedicación que normalmente las amas de casa lo hacen, apenas tendría tiempo para el ocio o para tener una buena dieta.

Hubo un intento de modificar el horario, en vez de empezar a las seis de la mañana empezar a las ocho. Con este horario se dormiría más durante el turno de mañana y se aprovecharía mejor el tiempo durante el de noche. Pero hubo votaciones y no salió victoriosa la propuesta. La mayoría de los trabajadores prefirió continuar con ese horario porque consideraba que así se adaptaba mejor al horario y al ritmo de vida de la familia. También se intentó distribuir a la plantilla entre los tres turnos y así siempre se trabajaba en el mismo, pero la mayoría eligió el de la mañana, por lo que la empresa no lo aceptó, ya que hacían falta trabajadores para la tarde y la noche.

7.4.2. Ruido.

Es el mayor problema de salud laboral al que están expuestos los trabajadores en el Estiro Textil. Ocurre en toda la fábrica, pero en esta sección se produce de manera más acuciante. Excepto a partir del año 1991 hasta mediados de 1995, en que a causa de la crisis que padeció la empresa se redujo notablemente la producción y, por ende, el funcionamiento de las sesenta máquinas, siempre han estado funcionando prácticamente todas a pleno rendimiento, por lo que al ser un espacio cerrado el ruido se concentra y a la vez se expande en forma de vibraciones por los alrededores a través del suelo y las paredes.

La legislación que ha regulado este problema es la O.G.S.H.T. de 1971 y el Real Decreto 1316/1989 de 27 de octubre. En el artículo 31 de la Ordenanza se señala expresamente que los ruidos y vibraciones deben evitarse desde su foco de origen. Sin embargo dicha normativa no es un instrumento válido de prevención, ya que, como indica el punto nueve del mismo artículo, se incide más en las protecciones personales que en políticas activas de prevención:

"A partir de los 80 decibelios, y siempre que no se logre la disminución del nivel sonoro por otros procedimientos, se emplearán obligatoriamente dispositivos de protección personal tales como tapones, cascos, etc., y a partir de los 110 decibelios se extremará tal protección para evitar totalmente las sensaciones dolorosas o graves".

En el citado Real Decreto de 1989 se tiene en cuenta el progreso técnico y el empresario queda obligado a reducir al nivel más bajo la exposición al ruido (art. 2.1). También queda obligado a realizar evaluaciones anuales si los niveles superan los 85 decibelios (art. 3.1). Y en los puestos en los que el nivel diario supere los 80 decibelios el empresario deberá proporcionar información al trabajador sobre la evaluación de su exposición y los riesgos potenciales para su audición y resultados de su control médico (art. 5).

De todo esto solamente se ha cumplido en toda la fábrica el uso de los protectores auditivos y los controles médicos periódicos. Sin embargo, el que haya habido controles médicos no significa que se hayan tomado las medidas pertinentes para solucionar el problema. Cada año se han hecho mediciones de ruidos en las secciones más afectadas y audiometrías a los trabajadores, la normativa en este aspecto sí se ha cumplido, pero apenas se ha hecho algo eficaz para reducir el ruido en el origen.

La ley especifica la normativa que hay que cumplir pero no explica en ningún momento qué tipo de ruido alcanza el nivel de los 80 decibelios. Una conversación normal sin que las interferencias en el ambiente reduzcan la comunicación, se realiza entre treinta y cincuenta decibelios; una máquina de escribir emite un ruido de sesenta decibelios; el ruido de los coches en las calles de la ciudad suelen estar entre los ochenta y noventa; los electrodomésticos tienen una media de setenta decibelios; a partir de noventa decibelios ya hay que gritar para comunicarse; a partir de ciento veinte la comunicación es casi

imposible y con ciento cuarenta se está en el umbral del dolor³⁷.

Los efectos del ruido sobre la salud se perciben a medio plazo. Inciden en el aparato cardiovascular, aumentando la hipertensión arterial; en el aparato respiratorio; en el aparato digestivo, modificando la secreción ácida en el estómago; tiene efectos psicológicos, como disminución de la vigilancia, aumento del tiempo de reacción, disminución del rendimiento y aumento de la carga de trabajo porque se necesita más energía para realizar los mismos movimientos³⁸. Esto se percibe especialmente durante el turno de noche.

El problema del ruido se repite constantemente a lo largo de todas las actas del Comité de Seguridad e Higiene y la solución que la empresa le ha pretendido dar siempre ha sido la misma: "se estudiará el caso", "la empresa ha encargado un estudio para solucionar este problema a empresas especializadas", "fomentar y recomendar el uso de protectores auditivos como medida preventiva". En el acta número 124, por ejemplo, de noviembre de 1983 se señalan las mediciones de ruido de las secciones con más problemas en este sentido, superando todas los 80 decibelios, y en casi todas los 90. Las mediciones que marcan para la nave del Estiro Textil son, en pasillos 93, 94 y 95,5 decibelios y en máquinas 97, 98 y 99. Son niveles que se mantienen prácticamente inalterables en casi todas las mediciones realizadas a lo largo de los años. Obviamente yo no puedo demostrar de una manera científica que esto es falso; no he hecho ni he podido hacer una medición acústica, sólo tengo mi experiencia personal y la del resto de los trabajadores, pero esto, me atrevo a decirlo, es difícil de creer. Lo más probable es que haya muchos más decibelios, sobre todo con las máquinas que tienen "*tangling*". Unas páginas más adelante explicaré los problemas que ha habido en torno a esto.

El comportamiento de los trabajadores en este ambiente es una constante adaptación al medio. Las formas de comunicarse de entre ellos y las órdenes del encargado se hacen con silbidos y con gestos de los brazos o de la cabeza. Es imposible otro tipo de comunicación que no sea la visual. Si se habla es a gritos y con la boca cerca del oído, con

³⁷- Ver Fernández de Pinedo Robredo, Ignacio, op. cit. pp. 53-59. Aníbal Rodríguez, Carlos, op. cit. pp. 91-103.

³⁸- Para un análisis de los efectos del ruido en el trabajo sobre la salud ver Aníbal Rodríguez, Carlos, op. cit. pp. 91-103. Larios Redondo, Araceli (dir.): *El ruido, un daño silencioso*. Ed. C.S. de CCOO de Euskadi. Bilbao, 1994. Fernández de Pinedo Robredo, Ignacio, op. cit. pp. 53-59.

el consiguiente riesgo de que la voz sea muy aguda y duela al tímpano. La voz, más bien el grito, es imperceptible a medio metro de distancia. Con el tiempo han ido adquiriendo una habilidad: saber lo que se dice por el movimiento de los labios. Esto ha sido apoyado con los gestos de las manos o la expresión de los ojos. Ante estas condiciones y con la necesaria adaptación al medio, a los hablantes casi no les hacen falta las palabras para saber lo que se quiere decir porque se conoce perfectamente el contexto en el que se desarrolla la acción comunicativa. Este contexto no es otro que el conocimiento de los modos de trabajar y los problemas concretos que surjan en un momento dado. Esto quiere decir que las conversaciones dentro de la nave se reducen a escuetas indicaciones sobre el trabajo a realizar.

En el resto de la fábrica las condiciones no son tan extremas, pero sí muy parecidas. En la sección donde trabajé durante el verano de 1994 comprobé en muchas ocasiones que si me situaba a una distancia de metro y medio no podía o me resultaba muy difícil entender lo que decían mis compañeros. Si me colocaba a dos metros ya no les oía, y todos hablábamos en un todo de voz más elevado que el que se emplea normalmente en las conversaciones cotidianas, por ejemplo. Lógicamente los protectores acústicos son necesarios pero aún así el deterioro de los tímpanos es progresivo. Es muy significativo que todos los trabajadores de la fábrica en sus conversaciones normales en su casa o en la calle, hablen en un tono de voz más elevado que el resto de las personas.

No todos los trabajadores se adaptan a los tapones, algunos sufren pequeños mareos y dolores de cabeza, problema que los vocales del Comité de Seguridad e Higiene han expuesto en varias ocasiones en las reuniones del Comité. La sensación con los tapones colocados es rara, a pesar de la costumbre. Reduce el ruido del ambiente, es cierto, pero aumenta la percepción de los sonidos emitidos por el propio cuerpo. Por ejemplo, el movimiento de la lengua; tragarse saliva o agua; el retumbar de los pasos al caminar, si se camina algo rápido dando golpes fuertes con los talones en el suelo, retumban en los oídos como si fuera el bombo de una batería; rascarse la cabeza; la propia voz, que al hablar nunca se sabe con exactitud si se emplea el tono adecuado, ya que los tapones ejercen de amplificador en el tímpano y se tiende a emitir menos sonido, por lo que el oyente no acaba de entender las palabras; también suele suceder lo contrario, que se crea que el otro no oye y se chilla cuando no es necesario. Todos los sonidos internos se perciben con

muchas mayor intensidad.

Las vibraciones en la nave son muy intensas, vibra absolutamente todo. En una ocasión, cuando trabajaba en la sección aledaña al Estiro Textil, hice una prueba muy simple: puse una moneda de un duro en el suelo y observé que botaba ligeramente y se movía. El piso no estaba nivelado horizontalmente a la perfección y se deslizaba con movimiento natural hacia abajo, y en menos de diez segundos recorrió un espacio de casi un metro. Si una persona permanece quieta y de pie durante un tiempo al lado de las máquinas comprobará cómo un cosquilleo le sube desde la planta de los pies hasta el muslo. Al principio esa sensación puede llegar a ser placentera, pero si permanece durante media hora, al salir de la nave se notaran pequeños calambres en las piernas. Esto son simples ejemplos de experiencia personal.

Como he señalado más arriba, el problema se plantea constantemente en las reuniones del Comité y se deja constancia en las actas, pero no por ello se soluciona. Es más en muchas ocasiones se dilata la solución y se dan respuestas por parte de la empresa para acallar las quejas de los trabajadores. Por ejemplo: la tercera acta que se conserva en el archivo del comité de empresa, la número 45, es de noviembre de 1975. En ella se señala que

"Vendrá un Inspector del Gabinete Técnico para mentalizar al personal sobre el uso de protectores. Se seguirá estudiando la posibilidad de atajar el ruido en su origen".

Al mes siguiente el Presidente del Comité informa que se ha entrado en contacto con una sociedad española especializada para solucionar el problema, y dos meses después se informa que la Empresa ha encargado un estudio. Pues bien, se puede afirmar sin temor a equivocarse que desde 1964 en que la fábrica comenzó a funcionar en 1996 el asunto seguía en estudio. Mientras tanto se han intentado aplicar soluciones parciales, como insonorización del techo, aislamiento de las máquinas con pantallas protectoras, etcétera, todo ello a propuesta de los delegados sindicales, pero nada de eso se ha realizado, lo único que se ha hecho es la construcción de un tabique que separa el Estiro Textil con otras secciones aledañas y la recomendación del uso de protectores, tapones o cascos. Otro ejemplo:

"Ruidos. Sobre este punto el Sr. Presidente indica que se ha solicitado del Gabinete Técnico de Seguridad e Higiene, realice visita sobre condiciones ambientales, mediciones de ruidos, etc. Se han hecho mediciones en diferentes puntos del Banco [es otra sección] y se está tratando con una casa especializada en insonorizaciones para que estudie el problema. Como medida preventiva se vio la necesidad de usar protectores (cascos o tapones).

Los vocales manifiestan que los tapones originan, en algunos casos, molestias y dolores de cabeza.

También se comentó la posibilidad de realizar pausas periódicas y el que todo el personal rote, con el fin de que una semana, cada cierto tiempo, se trabaje en otro puesto que no sea el Banco.

Se estudiará que los mandos intermedios y el personal de Madrid lo realicen igualmente³⁹.

La actitud constante por parte de la empresa es ésta: se estudiará el problema y como medida preventiva se deben usar las protecciones; solicitud a otras empresas para que realicen un estudio y emitan un informe; y sobre todo, y esto es lo más importante, la tardanza y dilación en las decisiones. Dichos informes se entregan, según las actas, a los dos o incluso tres meses de realizado el estudio, pero la acción consiguiente que se debería llevar a cabo no se hace. El ejemplo más evidente de la tardanza en las decisiones se encuentra en la instalación del "*tangling*". Como dije en el capítulo tercero, este es un dispositivo que insufla aire a presión al hilo para separar los filamentos e impedir que el *cop* tenga excesiva presión al formarse e impedir que cualquier pelusilla u otra clase de partícula se enrolle en el *cop*. Obviamente hay un *tangling* en cada puesto. Produce un ruido muy agudo e intenso, parecido al de un silbido, porque el aire entra por un conducto muy estrecho. Sin los tapones una persona situada a una distancia de cinco metros de la máquina y con sólo unos cinco segundos de permanencia comienza a sentir dolor de oídos. A pesar de los tapones, a partir de la mitad de la jornada se sienten pequeños dolores de cabeza y cuando se sale de la nave se perciben los pitidos en los oídos, los cuales si no se ha estado mucho tiempo trabajando al lado de esas máquinas, tardan unas horas en desaparecer. Si se está unos meses el pitido permanece unas semanas después de haber dejado de trabajar y si se está unos años no desaparece nunca.

³⁹- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Comité de Seguridad e Higiene. Acta 92 (marzo 1980).

La primera vez que sale este problema en las actas es en mayo de 1976, en el acta 51 en el apartado *Trabajos pendientes*, se lee: "Tomada la decisión de hacer los moldes para las piezas del *tangling*". Estos moldes son unas piezas cilíndricas que recubren el *tangling* y aminoran el ruido en más de un 50%. Pues bien, hasta septiembre de ese mismo año no se recibe una prueba y es en diciembre cuando llegan los moldes para una máquina; por último es en abril de 1977 cuando se montan las boquillas anti ruidos para una máquina y se continúa con las otras según se fueran recibiendo. Se tardó casi un año en acondicionar una máquina y había en esa época quince con *tangling*, pero a la vez los mecánicos seguían instalándolo en otras máquinas. Según las actas, hasta noviembre de 1979 no hay colocadas las boquillas en todas las máquinas, en total eran treinta y cinco de las sesenta.

Idéntico problema ocurrió unos años más tarde en el Banco de Poliéster, que en las actas aparece en septiembre de 1989 (acta 173) y no se soluciona hasta enero de 1991 (acta 182). Se hace constar la protesta de los vocales: "Este asunto lleva más de un año sin resolverse y los vocales insisten en que falta interés por el mismo".

La instalación del *tangling* en las máquinas iba por delante de la instalación de las boquillas anti ruido, y se agilizó la colocación gracias a la presión continua de los delegados sindicales que en todas las reuniones del Comité que tuvieron que insistir en ello.

Durante los años setenta, sobre todo durante la segunda mitad, los representantes de los trabajadores fueron muy reivindicativos, sin embargo no consiguieron el objetivo de eliminar los ruidos desde el origen. Recordaban constantemente al presidente del Comité la obligación que tenían los Mandos Intermedios de exigir el uso de las protecciones; informaban sobre el interés que los trabajadores tenían sobre el asunto; exigían un envase adecuado para guardar los tapones; que hubiera un stock suficiente en el almacén para que nunca faltaran; y se generalizó el uso de tapones en detrimento de los cascós, que producían dolores de cabeza y eran incómodos.

Los vocales continuaron denunciando el exceso de ruidos y, a pesar de las inspecciones que ha realizado el Ministerio de Trabajo reconociendo en todos los informes que se sobrepasan los límites permitidos por la ley, los inspectores se han limitado a hacer recomendaciones a la empresa, incluso sin modificar la redacción del texto. Por ejemplo,

en la conclusión de la inspección realizada en febrero de 1983 se dice:

"A) En todos los puestos de trabajo se supera ampliamente los 80 dB establecidos por la Ordenanza General de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

B) Durante el tiempo que tarde la empresa en adoptar las medidas técnicas necesarias para rebajar los niveles de ruido existentes es necesario:

a- Que todos los trabajadores utilicen protectores auditivos homologados, con una reducción suficiente para los niveles de ruido existentes.

b- Que la curva de atenuación de dichos protectores sea adecuada a los espectros de ruido medidos en los distintos puestos de trabajo e indicados en el presente informe⁴⁰".

En la conclusión de la inspección realizada entre septiembre del 1987 y enero de 1988 se dice:

"En todos los puestos de trabajo reflejados en la tabla II, se superan los 80 dB fijados por la O.G.S.H.T., en su artículo 31.

Con la utilización de los protectores auditivos suministrados por la empresa, los niveles de ruido medidos en todos los puestos de trabajo reflejados en la tabla II se ven reducidos por debajo de los 80 dB, fijados por la O.G.S.H.T.."

Y en las recomendaciones:

"Se deberá estudiar al máximo la posibilidad de reducir los niveles de ruido en su fuente de origen, adoptando en cada caso las correcciones técnicas correspondientes.

Mientras se lleva a cabo la recomendación anterior se aconseja la utilización de los protectores auditivos facilitados por la empresa⁴¹".

Idénticos textos se leen en la inspección realizada unos meses después entre febrero y septiembre de 1988. Ésta segunda inspección realizada en tan poco tiempo se hizo tras la denuncia del Comité de Empresa, que no estaba conforme con la anterior. A pesar de todo, las correcciones técnicas correspondientes que se deberían haber llevado a

⁴⁰- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Inspecciones del Ministerio de Trabajo.

⁴¹- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Inspecciones del Ministerio de Trabajo.

cabo según la recomendación del Inspector de Trabajo no se realizaron.

Pero lo más sorprendente de todo este asunto no es sólo el hecho del incumplimiento de la ley por parte de la empresa o la pasividad del Ministerio para resolver el problema, sino la actitud de los representantes de los trabajadores ante las inspecciones del Ministerio. Cada vez que el inspector de trabajo ha visitado la empresa lo ha hecho a instancia de los representantes de los trabajadores, sin embargo, antes de llamar a los delegados sindicales y visitar las secciones se reunía con el Jefe de Seguridad de la fábrica. Previamente a la visita ya había una serie de líneas de producción detenidas, de tal manera que el nivel de ruido durante unos días era menor. Ya en la visita a las secciones, el inspector era acompañado por el Jefe de Seguridad de la empresa y uno o dos representantes sindicales y la visita no se realizaba por los lugares más ruidosos, sino por los que previamente habían sido preparados. En esos momentos los delegados sindicales se mantenían en silencio y no denunciaban el hecho de que habitualmente había más máquinas en funcionamiento o que se tomaran mediciones en otros lugares.

La solución al problema del ruido desde el origen consistiría en cambiar la forma de sujeción de las máquinas. En la actualidad están sujetas al suelo de la nave por lo que no sólo emiten el ruido propio de los motores y los engranajes sino que se transmiten todas las vibraciones a través de las baldosas. En cambio si las máquinas estuvieran sujetas a unos pilares que descansaran no en el suelo sino en el sótano, las vibraciones y, por ende, el ruido, se reducirían en más de un 50%. Pero esta es una solución lenta y muy costosa, porque habría que reformar todo el suelo de la nave. Además tampoco es productiva, ya que se evitarían ruidos, pero las máquinas seguirían produciendo la misma cantidad de hilo, lo que sería una inversión a fondo perdido. El Comité de Empresa se pronunció en este sentido, pero la Dirección contestó que era una inversión muy cara y no se podía hacer, por lo tanto la solución aceptada por todos es el uso de los tapones. En la actualidad se considera al ruido como algo inevitable, se ha "naturalizado", forma parte del "ecosistema" de la fábrica.

En definitiva el ruido desde el origen ni se ha reducido. Con el paso del tiempo ha aumentado, ya que se han realizado las reformas en las máquinas no para evitar los ruidos sino para producir más y mejor hilo. Las máquinas van más revolucionadas que hace unos años y se ha instalado el *tangling*, que mejora notablemente la calidad del producto. En la

actualidad todas las máquinas, tanto las del Estiro Textil como las del resto de la fábrica, tienen protegido el "tangling" con una carcasa que reduce notablemente el ruido, pero ello no significa no se superen los 80 decibelios, por lo cual se siguen utilizando las protecciones antes que eliminar el riesgo desde el origen.

7.4.3. Deslumbramientos por reverberación de la luz

Este fue uno de los riesgos para la salud que más molestias causaba a los trabajadores en sus tareas diarias. La solución adoptada ha sido de las más adecuadas posibles, lo que no quiere decir que fuera con la prontitud que se necesitaba, ni que se haya eliminado del todo el riesgo.

Al describir la nave en el capítulo tercero ya indiqué que la única iluminación que existe se realiza a través de tubos fluorescentes. Están sujetos a las máquinas y colocados en el pasillo que hay entre la fileta y la máquina alumbrando toda la zona de trabajo sin incidir directamente en los ojos de los operarios. Hasta los años ochenta los tubos estaban colocados encima de la máquina, no en el pasillo, de tal manera que un solo haz de luz iluminaba ambos lados. Antes de la reforma de la nave la separación de las máquinas era muy corta y las bobinas estaban colocadas en unos ganchos en la parte de arriba. Los deslumbramientos se producían por el foco de luz de las máquinas aledañas a la que se estaba trabajando, tanto las de delante, cuyo haz de luz incidía directamente en los ojos, como por detrás, reflejando la luz en las *copas* en movimiento produciendo reverberaciones. No obstante, al estar las bobinas colocadas arriba la luz solo pasaba a través de los huecos, molestando más a los trabajadores de baja estatura.

Cuando se reformó la nave y las bobinas se cambiaron a la fileta, la luz ya no chocaba con ningún obstáculo, produciendo los deslumbramientos. El problema lo solucionaban los operarios colocando una tela delante de los focos. Pero esa tela colocada a modo de visera no gustaba a los jefes, que ordenaban su retirada inmediata.

La primera vez que aparece el problema en las actas es en noviembre de 1975, en el acta 45, pero sólo se indica "se buscará la solución más idónea". Unos meses más tarde se da una primera solución poniendo una pantallas de plástico, pero no resultaron eficaces

y se buscó cambiar los tubos por otros con luz blanca cálida. Se refleja en el acta que son de importación:

"aunque se recibirán 300 en el mes de marzo [de 1976]. Se hará una prueba de persianas instaladas en la parte baja de la pantalla para evitar el deslumbramiento⁴²".

En marzo se hace una mención al problema apareciendo en el epígrafe *trabajos pendientes* indicando "siguen haciéndose pruebas", hasta que en abril de 1976 aparece en *puntos solucionados* con el texto: "Las pantallas protectoras dan resultado. Se pondrán incluso en otros sitios". El problema parecía solucionado hasta que un año después reaparece porque las pantallas se caían debido a las vibraciones. En Noviembre de 1977 se lee en el acta en el apartado *Trabajos en ejecución*:

"Protecciones pantallas de alumbrado Maq. Estiro. No ha llegado material. Se seguirán instalando. Sobre competencia eléctrico-mecánica del montaje, se recibió la visita de un Inspector de Trabajo, por denuncia de los operarios, que emitirá un informe".

Durante tres años se estuvo haciendo pruebas con otros materiales como el aluminio o el plástico opaco sin dar un resultado óptimo hasta que en septiembre de 1980 se hace constar en acta en *asuntos solucionados*: "Rejillas para iluminación máquinas Estiro. Terminadas de poner las láminas de plástico verticales". Se tardaron cerca de cuatro años para poner unas rejillas. Pero de nuevo con las vibraciones de la máquina se volvían a caer, por lo que se tuvo que recurrir a colocar una lona de tela verde oscura. Esta fue la solución más idónea y la que más ha durado. Posteriormente, como he dicho, se ha modificado la posición de los tubos fluorescentes, que iluminan desde encima de la cabeza del operario y la luz ya no incide directamente en los ojos. La lona ya no es necesaria, aunque de hecho sigue instalada.

Estuve entrevistando al delegado sindical de esa época que trabajó en el Estiro Textil durante treinta años y me comentó que ese asunto costó muchos años y discusiones para que la empresa accediera a colocar esa lona; que el problema transcendió a otras

⁴²- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Comité de Seguridad e Higiene. (Acta individual de Hilatura y Estirado de 3-III-76).

dimensiones de lo puramente práctico y se convirtió en un asunto de poder. Ya no era una cuestión de invertir dinero en algo improductivo, sino "en no permitir que los trabajadores llevaran razón". Son palabras del delegado sindical. Por último, cuando ya estaban instaladas las lonas, el jefe de sección llegó a decir que "la nave va a parecer una verbena", interesándose más por el aspecto estético de las máquinas que por la ceguera de los operarios. Esta última frase la he cotejado con otros trabajadores y todos la confirmaron.

7.4.4. Riesgo de caídas por aceite vertido

Este es un ejemplo en el que para prevenir un riesgo se acude antes a los medios de protección que a su eliminación desde el origen. Por otro lado, la empresa desplaza su responsabilidad confundiendo normas de trabajo con normas de seguridad, sin menoscabo de la relación que hayan de tener ambas, dando más importancia a la producción que a la seguridad.

Este problema ha existido siempre en el Estiro Textil y, en menor medida, en otras secciones. A mediados de los noventa todavía perduraba, aunque en mucha menor intensidad. Las máquinas, al ser tan antiguas, perdían aceite y quedaba derramado por sus alrededores, lo que provocaba incomodidad en el trabajo, resbalones y posibilidad de caídas. Esto quiere decir que es un riesgo que no depende de la organización del trabajo ni de los materiales de producción, sino del mantenimiento y la gestión empresarial.

El asunto aparece muy tarde en las reuniones del Comité de Seguridad e Higiene, a pesar de que en un informe de la Inspección de Trabajo de 1975 se señala explícitamente el problema:

"Evitar en la medida de lo posible toda la fuga de aceite de las máquinas, en caso de no conseguirse completamente será obligatorio la utilización de calzado de seguridad para evitar riesgos de deslizamientos, que producen las inevitables caídas del personal de esta sección. Artículo 148, apartado 5⁴³".

⁴³- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Inspecciones del Ministerio de Trabajo. El artículo citado pertenece a la O.G.S.H.T. y está incluido en el capítulo de protecciones personales.

El problema se solucionaba poniendo trapos en el suelo para que absorbieran el aceite o echando serrín y barriendo después, pero para evitar posibles incendios se prohibió el serrín. La solución al problema desde el origen sería reparar en profundidad las máquinas para que no perdieran aceite, pero como veremos la actitud de la Empresa y del Ministerio de Trabajo fueron por otro camino.

Se expone el problema en las reuniones del Comité de Seguridad e Higiene en enero de 1985 (acta 132). En la reunión del mes siguiente se reconoce la pérdida de aceite pero la empresa argumentó la existencia de normas en la sección para que se limpiara en cada turno. Los delegados sindicales argumentaban que se debía aplicar la normativa de seguridad y eliminar el riesgo desde el origen, y la empresa que se debían aplicar las normas de trabajo concretas de la sección. En el acta 134 de marzo de 1985 se dice:

"Aceite AV 6. Los vocales insisten en que hay que buscar solución para evitar los charcos de aceite.

Se contesta que no existe solución técnica viable. Posibilidad de pasar fregadora entre las máquinas."

El mismo texto se repite en el acta siguiente y unos meses después esa máquina la dejan fuera de servicio. Pero había más máquinas que perdían aceite. Meses más tarde los vocales propusieron en la reunión que se proporcionara a los operarios calzado antideslizante, pero la empresa contestó:

"Se estudiará si son necesarias para el personal de Estirado Textil, cuando se adquiera la máquina fregadora⁴⁴".

Después de comprar la máquina fregadora la empresa no consideró necesario el uso de calzado antideslizante. Los vocales denunciaron el caso y la Inspección Provincial de Madrid emitió sus informes. Con fecha de 14 de octubre de 1986 se indica:

"En relación con la denuncia presentada por Vds. respecto de la empresa referenciada, les

⁴⁴- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Comité de Seguridad e Higiene. Acta nº 143 (julio 1986).

informamos en los mismos términos que ya se hizo en nuestra visita a la empresa el pasado 15-9-86 en que apreciadas las deficiencias denunciadas se requirió a la empresa la intensificación de la limpieza en las zonas de trabajo en que se deposita aceite en el suelo, a cuyos efectos la empresa ha adquirido una máquina limpiadora⁴⁵.

Siguiendo la redacción textual de la resolución no se puede saber quién debía manejar la máquina, ya que se obliga a la empresa la intensificación de la limpieza, pero a su vez la empresa podía obligar a los operarios la realización de las tareas, aumentándoles su carga de trabajo y no eliminando el riesgo desde el origen. Esto fue lo que ocurrió:

“Máquina Estiro Textil. Con la máquina fregadora ha mejorado bastante la limpieza de la grasa del suelo. Se hará programa de limpieza⁴⁶”.

Los vocales volvieron a denunciar y el inspector de trabajo a su vez respondió con otra resolución fechada el 12 de enero de 1988:

“Respecto de la persistencia de aceite en las proximidades inmediatas de algunas máquinas en la nave textil, habrá de extremarse el interés de todos los trabajadores por que se realicen las tareas de limpieza preceptivas por parte del trabajador además de las que la empresa ha de realizar, sin perjuicio de reconocer que en el proceso de funcionamiento parece por ahora inevitable que se produzcan momentos en que hay aceite en el suelo que habrá de ser suprimido lo antes posible por parte de la empresa.

En casos en que el riesgo de caída persista, dada la frecuente incidencia del aceite en el suelo a pesar de todas las medidas que se adopten, el trabajador solicitará calzado antideslizante, que habrá de suministrarse por la empresa. Ello sin perjuicio de intensificar las labores de limpieza⁴⁷.

Inmediatamente después se concedió el calzado de seguridad. No obstante esto no resolvía el problema desde el origen, primero porque las máquinas seguían perdiendo

⁴⁵- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Inspecciones del Ministerio de Trabajo.

⁴⁶- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Comité de Seguridad e Higiene. Acta nº 146 (noviembre 1986).

⁴⁷- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Inspecciones del Ministerio de Trabajo.

aceite y, segundo, porque cualquier calzado antideslizante es inútil en un charco de aceite derramado en el suelo liso de baldosas de terrazo. Por otro lado, en esta sección no son imprescindibles para realizar el trabajo. A esto hay que añadir que cuando se concedió el calzado antideslizante la mayoría de los trabajadores no los usó, porque resultaban muy incómodos las ocho horas con ellos debido a su peso. Esto reforzaba los argumentos a la empresa, ya que es obligatorio el uso de prendas de seguridad.

Todo esto ocurría en los despachos, pero ¿qué ocurría en el taller? Los trabajadores protestaban y los jefes a su vez les obligaban a que limpiaran produciéndose el habitual pulso de poder. Ante la orden de limpieza, los trabajadores, en este caso los vigilantes, no se podían negar de una manera directa porque podían ser sancionados. La negativa era indirecta: "si limpio no puedo vigilar el hilo". Durante las discusiones los operarios le decían al jefe o al encargado lo mismo que los vocales exponían en el Comité de Seguridad e Higiene: que el problema no era la limpieza sino las averías mecánicas de las máquinas; pero el jefe no escuchaba esos razonamientos. Su intención era que los vigilantes hicieran las dos tareas, comportamiento que consiguió por parte de algunos operarios, pero no por parte de todos. Ante la orden de limpieza algunos vigilantes optaron por un comportamiento pasivo en las tareas de vigilancia: limpiaban muy lentamente la grasa del suelo y se despreocupaban del hilo. Al cabo de un rato los encargados y jefes descubrían que había muchos desperfectos en las máquinas, hilos rotos, grandes arrollamientos, roturas de otras hebras, etcétera. Debido a ello, la exigencia de limpieza tuvo que disminuir la intensidad. Sin embargo, a pesar de que todos los trabajadores eran conscientes de que el problema de la grasa no era por falta de limpieza, la resistencia pasiva no la tuvieron todos los vigilantes. Los encargados sabían qué trabajadores realizarían las tareas de limpieza y de vigilancia a la vez, por lo que recurrián constantemente a ellos para reducir la oposición de los demás.

Con el tiempo se han ido reparando las máquinas y en la actualidad son muy pocas las que pierden aceite. El problema se ha resuelto muy lentamente y por el camino que se debería haber tomado desde el principio: la actuación de los mecánicos, pero ello implicaría parar la producción durante el tiempo de la reparación.

Este es un ejemplo en el que se pueden observar con claridad los modos de proceder y las actitudes de todos los grupos implicados. La empresa elude su

responsabilidad y obliga a limpiar cuando lo que debería hacer es poner los medios para reparar las máquinas. Por otro lado, el reconocimiento de que la máquina pierde grasa implica una aceptación implícita de su responsabilidad en el asunto. Sin embargo, su discurso se fundamenta en las normas de trabajo y en el no uso de las protecciones. Esto significa, una vez más, que, en el taller, los criterios de gestión se basan antes en la dominación que en la eficacia económica.

Los representantes de los trabajadores denuncian los hechos, pero se encuentran con los límites de la ley, la pasividad de la Administración y la oposición directa de la empresa.

La autoridad estatal competente toma una postura ambigua dando la razón a ambas partes, pero sin obligar a la empresa a que asuma de hecho sus responsabilidades.

Y los trabajadores muestran su división y heterogeneidad: la oposición de muchos es ineficaz ante el consentimiento de unos pocos, ya que solamente dos o tres que limpian en cada turno destruyen los esfuerzos de oposición del resto, ya que los encargados y los jefes argumentaban que "si lo puede hacer uno, lo hacen todos".

Por último, esta supuesta victoria de los representantes sindicales al conseguir el calzado de seguridad, fue en realidad una derrota, ya que no se eliminó el riesgo desde el origen porque las máquinas continuaron perdiendo aceite y la empresa consiguió incrementar la carga de trabajo. A pesar de la opinión triunfante de los delegados sindicales, la opinión del resto de los trabajadores era que la empresa había conseguido sus objetivos por el procedimiento de conceder prendas de seguridad, lo cual aumentó la desconfianza en los delegados sindicales y la conflictividad horizontal. Los trabajadores no afiliados a los sindicatos acusaban a los representantes de blandos y vendidos, y los representantes y afiliados acusaban a los demás de cobardes por aceptar limpiar la grasa. A su vez los primeros respondían que "los pelotas son siempre los mismos y vosotros [los sindicalistas] hacéis lo mismo que todos". Los sindicalistas contestaban que sin apoyo no se puede hacer nada... Y así hasta el infinito. Pasado un tiempo todo vuelve a su cauce y se vuelven a compartir cigarros o cafés en el vestuario hablando de fútbol.

7.4.5. Manipulación de productos tóxicos y abrasivos.

La manipulación de productos tóxicos y abrasivos es habitual en algunas zonas de la fábrica, sobre todo en *La Columna*. No obstante, las consecuencias del uso de esas sustancias afecta, por inhalación, no sólo a los trabajadores que las manipulan directamente, sino a toda persona que se encuentre dentro del recinto de la fábrica. Lógicamente el operario tiene más posibilidades de contraer cáncer o sufrir una dermatitis de contacto que un administrativo, pero no por ello éste se encuentra exento de riesgo. Este ambiente se respira más en unas secciones que otras, pero toda la planta lo tiene.

En el interior de las naves hay un leve humo producido por la evaporación de las preparaciones químicas que llevan los distintos tipos de hilo. Es más visible en las naves luminosas, las que tienen en el techo grandes ventanales en forma de dientes de sierra orientados al sur. En los días de mucha claridad, pero ligeramente nublados, se puede apreciar una especie de niebla blanquecina muy suave situada encima de las máquinas. El olor en algunas zonas se asemeja al de una alcantarilla de la ciudad, pero más penetrante, especialmente al lado de la depuradora de aguas que está a la entrada, y en todo el recinto fabril se percibe constantemente un hedor ácido que al cabo de dos o tres horas es imperceptible. Después de los primeros días de trabajo el olfato se inmuniza y se perciben otros aromas, pero no el característico de la planta. Paradójicamente en la entrada hay sembrada una extensa pradera con césped muy bien cuidado y algunos pinos, que aminoran el hedor reinante.

El problema de los productos tóxicos aparece constantemente en las actas de las reuniones del Comité de Seguridad e Higiene, pero no tanto como el riesgo que su manipulación entraña; incluso el asunto casi va desapareciendo de las reuniones. Al igual que el ruido, el trabajo con ciertas sustancias se considera como parte del medio ambiente de la fábrica, por lo que se minimizan los riesgos. Esto tiene una explicación técnica: si no se utilizan determinados productos químicos no puede haber producción. No obstante, una cosa es la necesidad de su utilización como elementos inherentes en la fabricación del hilo, y otra muy distinta que no se pongan los medios adecuados para evitar en lo máximo posible el riesgo de contaminación desde el origen. Debido a esa necesidad la empresa soslaya inversiones en la prevención de enfermedades y/o accidentes, se minimizan y encubren los riesgos y, a causa de la escasa formación en salud laboral, se justifica la no

responsabilidad de la empresa en este asunto sustentada, como ya expliqué en páginas anteriores, en la obligación del uso de las prendas protectoras o su no utilización por parte de los trabajadores. Pero, en el caso de la manipulación de las sustancias tóxicas, los trabajadores sí siguen las normas y usan las prendas de protección, y aún así todos los que están destinados en esas secciones sufren dermatitis de contacto, algunos hasta el punto de no tener ni un solo pelo en todo el cuerpo. Esto sin contar con los riesgos invisibles⁴⁸.

Voy a describir dos casos para analizar cómo se ha tratado este fenómeno, el del Depósito PM y la preparación de aceites. Como punto de referencia añado las instrucciones de seguridad internas que había en la materia hasta 1994. Tiene fecha de mayo de 1980⁴⁹.

"Instrucciones para manipulación de productos abrasivos.

1- El trasvase de ácidos de un recipiente a otro deberá realizarse con bomba, pero si esto no fuera posible y hubiera que hacerlo con un cubo se tendrá cuidado para que el líquido no salpique o se derrame.

2- Durante el tiempo que dure la manipulación con productos abrasivos deberán tener puesto: mandil, guantes, gafas o pantalla, botas, mascarillas, etc.

3- Siempre que tengan que mezclar agua con ácido, se echará el ácido lentamente sobre el agua.

4- No se deben mezclar: ácido sulfúrico con permanganatos, ni sosa con tricloroetileno, ni permanganato potásico con glicol, porque reaccionan entre sí.

5- Si se derrama una sustancia corrosiva hay que eliminarla echando abundante agua.

6- Si les ha saltado cal, ácido, sosa o cualquier producto corrosivo a alguna parte del cuerpo, lavar con abundante agua la zona de piel afectada y después acudir al Servicio Médico.

7- Está prohibido llenar botellas de uso común con productos abrasivos sin antes haber puesto un rótulo o etiqueta indicando su contenido".

El depósito PM contiene una sustancia denominada estearilamina (PM-17) con la

⁴⁸- El problema de la manipulación de sustancias tóxicas en el trabajo es uno de los más difíciles de resolver, ya que en muchas ocasiones la misma producción depende de su utilización. Para un análisis de los riesgos por manipulación de sustancias tóxicas y sus medidas de seguridad veasé: Fernández de Pinedo Robredo, Ignacio (dir.), op. cit. pp. 79-87. Aníbal Rodríguez, Carlos, op. cit. pp. 115-136. Pere Boix i Ferrando y Gadea Merino, Eivor: *Riesgo tóxico: sustituir es posible*. Ed. CC.OO. P.V. Gabinet de Salut Laboral. Valencia, 1992. Conferencia Internacional del Trabajo: *Proyecto de Informe de la Comisión de la Utilización de los Productos Químicos en el Trabajo. 77ª Reunión*, Ginebra, Junio de 1990. Este documento es especialmente interesante, ya que se exponen las responsabilidades mutuas de empleadores y trabajadores.

⁴⁹- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Normas de seguridad e higiene.

cual se hace la preparación para el Akulón. Las normas de seguridad para su uso datan de febrero de 1973, y son las siguientes:

"Instalación de fusión del agente desmoldante.

Normas de seguridad para el uso de estearilamina PM 17

La estearilamina (PM-17) puede causar dermatitis si se encuentra en contacto con la piel.

Además, la estearilamina es muy peligrosa para los ojos y puede ser fatal si se ingiere.

Por estas razones, es imprescindible que se tomen las siguientes medidas de seguridad:

1- El recinto donde se use estearilamina, deberá estar siempre perfectamente limpio y bien ventilado.

2- Usar siempre gafas, mandil, guantes y botas de goma.

3- Cuando el trabajo esté realizado, cepillar el mono de trabajo y mandil en el mismo recinto.

4- Posteriormente, limpiar las inmediaciones con agua; enjuagar perfectamente gafas y botas de agua.

5- Quitar los guantes y arrojarlos al barril de desechos.

6- Lavarse las manos con agua y jabón.

7- Si se produjese salpicaduras de estearilamina a los ojos, enjuagarse inmediatamente los mismos y avisar al Servicio Médico. (Continuar enjuagándose los ojos hasta recibir asistencia médica).

Nota: Si la estearilamina estuviese en contacto con la piel lavarse con agua y jabón.

Posteriormente, friccionarse con una mezcla de glicerina, ácido bórico y dextrosa⁵⁰.

Como puede leerse, las normas, tanto las generales como las específicas, inciden sólo en las medidas de protección, que, por otra parte, se han cumplido todas. A su vez, a los trabajadores que manipulan estos productos les está permitido ducharse cada vez que fuera preciso.

Hasta principios de los años ochenta (no puedo especificar la fecha exacta, la información es oral) esta sustancia llegaba contenida en unos bidones herméticamente cerrados y era un producto sólido y compacto. Después se sustituyó el envase por bolsas cerradas y la sustancia es polvo. Sea sólida o en polvo, hay que depositarla en unos tanques con calefacción que lo disuelve y por un procedimiento de inyección entra en la

⁵⁰- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Normas de Seguridad e Higiene.

columna de polimerización y se producen las reacciones químicas con otros productos. Para manipular esta sustancia los operarios se deben proteger, como indican las instrucciones, con mascarilla, gafas, delantal, botas y guantes de un solo uso, material que proporciona la empresa, existiendo en el lugar donde se realiza el trabajo un aparato de ventilación y extracción de aire. El contacto con la piel produce irritaciones desde el primer momento y si la zona afectada no se lava inmediatamente con agua abundante la piel desaparece quedando en carne viva como si fuera una quemadura. Mientras se está disolviendo en el tanque, emite unos gases que producen irritaciones en los ojos, dolores de cabeza, mareos e incluso vómitos desde la primera inhalación. La forma de introducir el PM en el tanque ha sido a mano: primero a fuerza de martillo y cincel para arrancar la tapadera del bidón, y después con espátulas, con el mismo cincel o con el instrumento con el que cada uno se apañara mejor, ya que era un bloque muy duro, echarlo a trozos en el tanque con calefacción lo más rápido posible, y una vez que está lleno cerrarlo. Los bidones que contenían el PM estaban preparados para utilizarlos sin que los operarios tuvieran la necesidad de manipularlos, ya que tenían un tapón en la parte de arriba que se podía conectar a una bomba y conforme fuera disolviéndose por el calor absorbería toda la sustancia y entraría en la columna. Para evitar el riesgo desde el origen lo único que había que hacer era instalar esa bomba. En 1994 todavía no había bomba. La inversión para la construcción de la instalación adecuada se podía haber realizado hace muchos años, sin embargo, según información oral de los trabajadores, el jefe de sección de entonces se negó a redactar el informe y elevarlo a la dirección para que tomara las medidas oportunas. La solución que se optó fue cambiar el bidón por las bolsas. El producto viene en polvo, no hay que esforzarse y la operación se tarda en realizar unos quince minutos. Pero la sustancia se sigue manejando con las manos con el riesgo de inhalar el polvillo que se desprende al abrir la bolsa o, como se indica en las actas del Comité⁵¹, entra directamente en los ojos, a pesar de la protección de las gafas.

Este problema fue tratado en profundidad entre octubre de 1987 y febrero de 1988, aunque fue tarde comparado con el enorme riesgo que entraña su manipulación. Cito directamente los textos de las reuniones:

⁵¹- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Comité de Seguridad e Higiene. Acta 95 (junio 1980).

- * Acta 154. *Asuntos propuestos en esta reunión*: Carga depósito PM. Posibilidad de mejorar sistema de carga.
- * Acta 155. *Trabajos en ejecución*: Carga depósito PM. Se está estudiando mejorar sistema de carga para evitar riesgos.
- * Acta 156. *Trabajos en ejecución*: Carga depósito PM. Se está estudiando mejorar sistema de carga para evitar riesgos. Este personal está dotado de guantes y careta.
- * Acta 158. *Trabajos en ejecución*: Carga depósito PM. No se ve posibilidad de mejorar sistema de carga por los inconvenientes que tiene ser zona de paso. El Servicio Médico estudiará composición del producto.
- * Acta 159. *Asuntos solucionados*: Carga depósito PM. No se ve posibilidad de mejorar sistema de carga. Recabada información del proveedor sobre toxicidad de los productos utilizados, se comprueba que las medidas preventivas que aplicamos son las mismas que ellos recomiendan, como son: utilización guantes de un solo uso, mascarillas, delantales y extracción de gases.

La redacción de las actas tergiversa de manera sustancial los hechos. Por una parte la empresa niega la posibilidad de mejorar el sistema de carga. Y por otra es falso el argumento empleado en el acta 158 señalando como inconveniente el ser una zona de paso. No es una zona de paso, hay una caseta construida para realizar las tareas de carga del depósito. Por lo tanto la empresa no solo incumple la ley, más específicamente el punto 1.7 del capítulo de Seguridad e Higiene del Convenio Colectivo⁵², sino que miente sobre sus propias instalaciones.

En el archivo del Comité de Empresa no se encuentra el informe médico que se señala en el acta 158. En cualquier caso, si existió, no se aplicó ninguna medida. La carga del depósito PM se siguió haciendo a mano y utilizando antes las protecciones que eliminando el riesgo desde el origen.

En referencia a la preparación de los aceites, los delegados sindicales solicitaron a la Delegación de Trabajo la inspección pertinente para que redactara un informe y así atenerse a sus recomendaciones. En el informe emitido por el inspector del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, con fecha de 15 de marzo de 1989, de la

⁵²- "Siempre que exista un riesgo razonablemente demostrado para la salud del trabajador, derivado del puesto de trabajo, podrá recurrir al Comité de Seguridad e Higiene con carácter de urgencia. Este propondrá las medidas oportunas hasta que el riesgo desaparezca".

inspección realizada durante los meses de febrero, marzo, julio y septiembre de 1988, en el apartado "método seguido" se lee:

"En los puestos de preparación de aceites no se ha podido realizar el estudio higiénico dado que la empresa se ha negado a facilitar los productos y la composición de los mismos⁵³".

El asunto se plantea en las reuniones del Comité. En el acta 161, de mayo de 1988, en el apartado *Asuntos propuestos en esta reunión*, queda reflejado así:

"Estudio higiénico de las secciones. Los vocales comunican que se ha negado a los técnicos del Gabinete Técnico de Seguridad la composición de los aceites que se emplean en producción, a pesar de cuanto establece el Artº 87, punto 2.2 del Convenio Colectivo.

Se informa que existen productos considerados como "secreto industrial" y cuyos datos no se pueden proporcionar a personal ajeno a la Empresa, si bien el Comité de Seg. e Hig. será informado sobre si los productos empleados en la preparación de aceites son tóxicos o no (con la máxima reserva), en cumplimiento de cuanto indica el mencionado artículo del Convenio.

El médico de Empresa informó sobre algunos productos que le preguntaron".

No se refleja en el acta las respuestas del médico. En el acta del mes siguiente, en el apartado *Asuntos solucionados* se indica:

"Se ha solicitado información a las casas proveedoras de los distintos productos de preparaciones para que nos indiquen toxicidad y medidas preventivas, si las hay. Se pondrá en las Secciones una nota indicando estas medidas".

Según los delegados sindicales a los que entrevisté, el médico de empresa aseguró que los componentes de las preparaciones químicas no eran tóxicos por sí solos, el riesgo de toxicidad estaba en su mezcla. El problema está en que precisamente para hacer posible la producción es necesaria la mezcla de los componentes. De esa manera se incumplía el punto 2.2 del capítulo de Seguridad e Higiene del Convenio, que dice:

⁵³- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Inspecciones del Ministerio de Trabajo.

"Los trabajadores, mediante el Comité de Seguridad e Higiene, tendrán derecho a la información necesaria sobre las materias empleadas, la tecnología y demás aspectos del proceso productivo que sean necesarios para el conocimiento de los riesgos que afecten a la salud física y mental. Asimismo, tendrán derecho a aquella información que obre en poder de la Empresa sobre los riesgos reales o potenciales del proceso productivo y mecanismo de su prevención".

No obstante, meses más tarde, concretamente entre diciembre de 1989 y enero de 1990, se realizó otra inspección cuyo asunto concreto y único era el estudio higiénico en los puestos de preparación de aceite. En el apartado "método seguido" se refleja esta descripción:

"La preparación y mezcla de aceites se realiza por medio de bombas, con lo cual el operario no tiene por qué tocar dichos productos. Los trabajadores utilizan guantes de neopreno y cremas protectoras⁵⁴".

Descripción que se ajusta a los hechos. En el apartado *resultados de la encuesta higiénica* se analizaron varios componentes químicos facilitados, esta vez sí, por la empresa, pero analizando sólo una parte de su posible toxicidad y no de todos los aceites que se manipulaban. No se encontraron niveles de toxicidad superiores a los permitidos. En las conclusiones se dice:

"A la vista de los resultados obtenidos durante los días de visita y siempre que las condiciones se mantengan similares a las existentes en dichos días, se observa que ninguno de los contaminantes analizados superan los Valores de referencia⁵⁵".

Después de esos informes los delegados sindicales apenas volvieron a protestar por los productos tóxicos. En las entrevistas que les hice me respondieron que no por desinterés sino por falta de argumentos: si en la inspección los niveles medidos no superaban los permitidos por la ley significaba que la empresa ponía los medios adecuados para eliminar el riesgo y legalmente no podían hacer nada. No obstante yo insistí en mi

⁵⁴- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Inspecciones del Ministerio de Trabajo.

⁵⁵- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Inspecciones del Ministerio de Trabajo.

investigación y entrevisté a trabajadores de esas secciones mostrándoles la fotocopia del informe de la inspección en el que se señalan las tablas y los niveles de contaminación de los productos. Su respuesta fue de indignación. Sus comentarios más críticos se dirigían hacia los delegados sindicales: "ellos trabajan con esos productos igual que nosotros ¿por qué se callan cuando llegan los del Ministerio?"

Es un hecho que cada vez que se realizan mediciones de contaminantes se encuentran dentro de los valores permitidos. En este sentido la empresa cumple con la ley. Sin embargo, el cumplimiento de la ley no reduce el riesgo para la salud ni asegura la cobertura a todos los trabajadores, porque ante las mismas sustancias los organismos responden de manera distinta. En la práctica no existe un trabajador promedio. Por otro lado, ¿qué ocurre entonces cuando se está respirando ese ambiente durante treinta años? ¿Cuál es el nivel "medio" de tolerancia del organismo?

Al igual que otros asuntos, el tratamiento al problema de las sustancias tóxicas ha tenido su evolución en el tiempo. Con los años se ha tendido a ajustarse a los dictámenes de los expertos, en cambio en años anteriores las soluciones que daba la empresa bordeaban el sarcasmo:

"Asuntos propuestos en esta reunión. 6.8 Alergias. El Sr. [... un vocal] consulta si en el verano se cambian algunos productos que puedan originar que entre los dedos salgan granos.

Se le informa que no, que tal vez sea debido al sudor de las manos por los guantes de goma⁵⁶.

En el acta siguiente aparece el mismo texto en el epígrafe *Asuntos solucionados*. No obstante, se continúa utilizando el conocimiento científico de los ingenieros y la ignorancia de los trabajadores, que no disponen de la formación suficiente como para saber interpretar las tablas y los valores de los informes, para evitar introducir medidas de protección desde el origen.

7.4.6. Riesgos producidos por burocracia o desorganización interna.

El motivo por el que incluyo este párrafo y precisamente con ese título, no es

⁵⁶- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Comité de Seguridad e Higiene. Acta 93 (abril 1980).

mas que para mostrar una vez más que a pesar de las reuniones mensuales del Comité, del seguimiento del Servicio Médico, la mediación del Ministerio y la aparente preocupación de todos los implicados directamente (dirección, técnicos, médico, jefes de sección, delegados sindicales y trabajadores), la salud en el trabajo ha ocupado un segundo plano respecto a la rentabilidad. El criterio de producción está por encima de la seguridad. Afirmo esto no sólo basándome en mi experiencia como trabajador y observador participante, o por entrevistas realizadas a los trabajadores y delegados sindicales, sino también porque es algo que se puede comprobar en la lectura de las actas del Comité de Seguridad e Higiene.

Por otro lado, en las reuniones del Comité, tras una declaración de intenciones al principio de las sesiones, se remarcaba el deseo de que las reuniones fueran útiles para resolver los problemas. Sin embargo, no siempre se ha utilizado la institución como medio para fomentar la prevención, sino como instrumento para frenar reivindicaciones de los trabajadores e incurriendo en contradicciones difícilmente subsanables:

"Observaciones iniciales. Accidente Sr. [apellido del trabajador]. Se aclaró la forma como ocurrió, que no fue al soltar un pistón, el propio accidentado se pilló un dedo. Las pistolas de neumafil del banco de poliéster no están preparadas. El Sr [apellido de un miembro de la dirección] indicó que este tema no debe traerse a esta reunión, ya que debe hacerse a través del mando jerárquico.

Replican los vocales que sí es asunto de seguridad, ya que estando estropeadas hay que correr y se pueden resbalar, produciéndose un accidente⁵⁷".

"Informe de seguridad. Los vocales representantes del personal expresan su queja sobre el comportamiento de algunos responsables de secciones cuando se les comunican anomalías a través del Comité de Seguridad e Higiene, pues no las subsanan con el mismo interés y decisión que otros temas.

Se toma nota, pero se recuerda a los vocales que individualmente no deben exigir trabajos directamente a los Mandos, sino a través del Comité de Seguridad, que corporativamente lo expondrá e informará a la Dirección de la Empresa⁵⁸".

Las características principales de los riesgos producidos por desorganización

⁵⁷ Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Comité de Seguridad e Higiene. Acta nº 138 (noviembre 1985).

⁵⁸ Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Comité de Seguridad e Higiene. Acta nº 167 (enero 1989).

interna son el descontrol, la dilación en la reparación de averías y la falta de formación y concienciación de la plantilla. Estos hechos no han sido algo puntual o aislado cuya responsabilidad dependía de los sujetos concretos a quien correspondía tomar las decisiones, sino que ha sido la actitud permanente durante todos estos años.

Cuando surge una avería en alguna máquina, ya sea mecánica o eléctrica, el procedimiento para su reparación es que el operario debe informar al encargado; éste llenará un parte o petición de trabajo que se envía inmediatamente al taller mecánico o eléctrico. A partir de ese momento es el equipo de mantenimiento el que se ocupa de las labores de reparación. Los mecánicos y electricistas acuden con más o menos rapidez según sea el número de solicitudes de trabajo que haya acumuladas, o según la prioridad de los casos. Pero lo relevante de este asunto es que si la avería afecta a la producción de manera que pueda deteriorarla a corto plazo, sea en cantidad como en calidad, su reparación es inmediata; si la avería no afecta a la producción a corto plazo, o si es un deterioro que no pertenece a las instalaciones de producción de manera directa, su reparación se dilata por un tiempo indefinido, que puede ser mayor o menor según el caso. Esto ha sido lo habitual al menos hasta 1994, independientemente del riesgo que pudieran correr los trabajadores. Es más, en muchas ocasiones la reparación o las medidas de seguridad se tomaban no como prevención de accidentes sino después de ocurrir alguno.

El ejemplo más significativo de esto es el único accidente con resultado de muerte que ha habido en la fábrica. Ese accidente consta en el acta del Comité, pero sólo el accidente, no sus causas ni sus trágicas consecuencias. Lo cito textualmente, es el acta nº 56 con fecha 19 de noviembre de 1976, en el apartado *Asuntos propuestos en esta reunión*:

"Accidente grave por explosión Recuperación Lactama. Se solicita reunión extraordinaria para tratar cuestionario que presentarán los vocales. Aceptada".

También se cita en el boletín que publicaba la empresa⁵⁹ en cuyo editorial se reconoce el hecho de no haber sabido preverlo.

La causa del accidente fue, según la versión del boletín

⁵⁹- *Actualidad*, Nº 234, Noviembre 1976, páginas 1 y 3.

"la explosión de un calentador cuando se estaba procediendo a su limpieza con ácido nítrico. La explosión fue muy violenta y se originó a pesar de que la válvula de seguridad funcionó correctamente, según versión del testigo presencial más próximo al lugar del accidente".

Según la versión que me dieron los trabajadores (después de transcurridos dieciocho años del suceso), era que el manómetro llevaba varios meses averiado y no marcaba la presión real en una caldera; los trabajadores de esa sección avisaban frecuentemente sobre el peligro que ello conllevaba, pero no se reparó. Un día el operario se equivocó al accionar una válvula y la caldera estalló, muriendo en el acto y quedando gravemente heridos otros tres trabajadores.

Pero independientemente de qué versión sea más fidedigna, hay una cuestión primordial en este asunto: la pasividad para prevenir los accidentes antes de que ocurran y sólo después de que han ocurrido se toman medidas. Después del accidente se formó una comisión para investigarlo y se convocó la citada reunión extraordinaria. En dicha reunión los vocales expusieron una serie de medidas de seguridad para la sección, las cuales fueron todas aprobadas. Se presenta de nuevo la actitud por parte de los responsables en la materia: antes del accidente las sugerencias, peticiones o propuestas de los vocales del Comité sólo eran apuntadas y se estudiaría el caso; tuvo que ocurrir el mortal accidente para que la dirección aceptara las medidas pertinentes. En el acta de dicha reunión se hacen estos comentarios finales:

"Ante la consulta sobre normas de trabajo y medidas de seguridad, el Sr. [...un directivo] dice que se hará un curso de operaciones básicas para M. I. e instructores. También dice, que las normas nuevas se harán con la participación de los operarios y se revisarán cada 6 meses. Aconseja que las válvulas de vapor se abran siempre lentamente.

Respecto a la limpieza de la instalación, comenta que, en lo sucesivo, no se empleará ácido nítrico y se tratará también de no emplear ácido fosfórico; se hará prueba limpieza agua a presión".

Después de este accidente hubo una pequeña mejora en las condiciones de seguridad y más agilidad en la reparación de las averías. La mejora consistió en la creación de una comisión de seguridad e higiene en cada sección, que se reunían una vez al mes

con el médico y un miembro de la dirección y, efectivamente, los operarios tomaron parte en la elaboración de las normas de seguridad en cada sección. Sin embargo, pasado un tiempo todo siguió igual y el criterio de dar más importancia a la producción que a la seguridad no cambió.

Las anécdotas relacionadas con la desorganización interna y por falta de concienciación por la seguridad pueden ser infinitas. Cito solo algunas para solacío de los que gusten del humor negro:

* Acta 69 de noviembre de 1977, en el apartado *Informe de prevención de incendios*: "Se aprecia el mal uso que se hace de algunos extintores al ser utilizados como perchas unas veces y otras como obstáculo para que las puertas no se cierren".

* Acta 73 de marzo del 78, en el apartado *Informe de prevención de incendios*: "Durante el mes de febrero se produjeron 3 falsa alarmas: una en Recuperación de Lactama por avería de un pulsador".

* Acta 74 de mayo del 78 en el apartado *Informe de seguridad*: "Se comenta el accidente en el ascensor que se podía haber evitado si en vez de utilizar el dedo o el palo, se hubiera llamado a la casa encargada del mantenimiento para arreglarlo".

* Acta 86, de septiembre del 79, en *Informe de prevención de incendios*: "Debe corregirse el comportamiento empleado con el material de emergencia, para que se encuentre a punto en el momento oportuno. Las anomalías que se observan son: extractores y puertas de emergencia obstaculizadas por carros, cajas de bebidas frías vacías, etc. y luces de emergencia con cables cortados sin clavija o sin bombilla⁶⁰".

Por último, añado este caso porque tampoco tiene ningún desperdicio a la hora de describir ciertas actitudes. En el acta 65 de junio de 1977, en el epígrafe *asuntos propuestos en esta reunión* se lee: "Techos pasillo Nave Textil. Existe peligro de desprendimiento". El acta 66 no se conserva y en la 67, ya de septiembre, en *trabajos en ejecución* se lee: "Techos pasillo Nave Textil. Se está arreglando y se prevé su terminación en fecha próxima". En octubre ya está todo arreglado. Si se toma la lectura de las actas como única fuente de información se corre el peligro de desconocer completamente lo acontecido. En el techo de la nave hay instalados unos grandes motores que, junto con el

⁶⁰- Se puede pensar fácilmente que esos hechos sucedían sólo en tiempo atrás, ya que en los años ochenta y noventa no hay constancia en las actas de esos comportamientos. Nada más lejos de la realidad. En el verano de 1994 con la crisis interna de la empresa la situación había empeorado. Una noche, entre el encargado y yo tuvimos que ayudarnos de un palo largo para retirar un cable de alta tensión que estaba tirado en el suelo al lado de un charco. El lugar no era de mucho tránsito, pero el riesgo era evidente.

ruido de las máquinas, producen unas vibraciones que con el tiempo deterioraron la construcción. De vez en cuando los trabajadores veían pequeños trozos de cascotes caídos y alertaban a los jefes del peligro que había, pero no hacían nada. Nunca había ocurrido nada, eso estaba así desde que se construyó la fábrica. Todo iba bien hasta que un día se desprendió del techo el armazón de los tubos fluorescentes con los cascotes correspondientes, cayendo en la cabeza del encargado que estaba sentado en su mesa de trabajo. Tuvo que ser trasladado al hospital en una ambulancia y estuvo mucho tiempo dado de baja. A la semana siguiente se iniciaron los trabajos de reparación del techo protegiéndolo con una chapas metálicas.

Es una simple anécdota, no a todo el mundo le cae un cascote en la cabeza.

7.5- CONCLUSIÓN

En este capítulo se han analizado las condiciones de trabajo y la política de prevención de riesgos laborales. A pesar de que con el tiempo se le ha ido prestando más atención a la salud en el trabajo y la existencia de instituciones de prevención, como son el Comité de Seguridad e Higiene y el Servicio Médico, la política preventiva no ha sido suficiente ni para eliminar los riesgos desde el origen ni para crear una mentalidad en la que el cuidado de la salud sea una cuestión que esté al mismo nivel de importancia que el rendimiento en el trabajo.

Por otra parte, tal y como están diseñadas las máquinas, la estructura ergonómica de la fábrica, los productos empleados y el proceso de fabricación, no es tan fácil desde un punto de vista técnico eliminar los riesgos desde el origen. Habría que cambiar muchas cosas e invertir mucho dinero y aún así no se evitarían todos los riesgos. No obstante, las buenas intenciones y las dificultades materiales no justifican la falta de previsión ni la concepción fatalista del riesgo. Una cosa es reconocer y aceptar esta realidad y otra desplazar la responsabilidad preventiva al trabajador y/o explicar los accidentes como fruto de un riesgo inherente al trabajo o a la fatalidad de las circunstancias. Es esta

concepción fatalista la que impide aplicar una política preventiva encaminada a eliminar los riesgos desde el origen, porque su recurso principal de prevención es el uso de los medios de protección.

Sin menoscabo de que los medios de protección sean necesarios, deberían ser los últimos en usarse; sin embargo en muchas ocasiones son los únicos. El objetivo de la prevención es eliminar el riesgo. Si se utilizan los medios de protección, no ya sólo como medida primera sino como única medida, se está renunciando de hecho a la acción preventiva y desplazando su posible aplicación al futuro, que cuando llega es posible que el deterioro de la salud ya sea irreparable.

Con el debate sobre la salud laboral retorna de nuevo el conflicto entre las dos rationalidades que intervienen en la organización del trabajo: el trabajador desea un trabajo seguro y que no deteriore su salud; y el empleador desea producir lo máximo posible y al menor coste. El punto de conciliación de ambos sería una política de prevención donde los acuerdos que se tomaran en las instituciones encargadas de velar por la salud fueran de hecho vinculantes a la hora de tomar las decisiones, en lugar de ser lo que mayoritariamente han sido hasta el presente: o un lugar de conflicto (el Comité de Seguridad e Higiene) o un medio para defender científicamente las posturas del empresario (el Servicio Médico).

Cuando se plantean los problemas de salud en el trabajo no se está hablando de inversión, beneficios o rentabilidad; se está hablando principalmente de salud o enfermedad, vida o muerte. Son categorías vitales, no materiales. Si fracasa un proyecto tras una gran inversión de dinero, lo único que se pierde es dinero y, a no ser que se haya cometido algún delito o alguna circunstancia haya provocado la ruina, no se pierde la posibilidad de volver a intentar otro proyecto empresarial. En cambio si se pierde la salud se pierde todo y difícilmente se puede reiniciar otra vez desde cero, porque el deterioro es irreversible.

No se trata, en definitiva, sólo de prevenir accidentes sino también de asegurar el logro efectivo de un ambiente de trabajo sano y seguro.

VIII- ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN Y MOTIVACIÓN AL TRABAJO: DEL PATERNALISMO A LA CALIDAD TOTAL.

8.1. INTRODUCCIÓN

"Si existe un punto aceptado por la ciencia, es el de que el mejor obrero, el más productivo y el más hábil es el obrero bien alimentado, bien alojado, satisfecho de su suerte¹".

Esta cita podría servir como síntesis de las estrategias de motivación que la empresa utilizó durante gran parte de su historia y que todavía están arraigadas en la conciencia colectiva de los trabajadores.

Uno de los mayores problemas con los que se han encontrado los patronos desde el surgimiento del capitalismo ha sido la resistencia de los trabajadores a aceptar las condiciones de trabajo en las industrias. Max Weber citaba como uno de los mayores adversarios del "espíritu del capitalismo" lo que él denominaba "tradicionalismo", donde el obrero tradicional no se preguntaba cuánto iba a ganar si trabajaba más sino cuánto debía trabajar para seguir viviendo como estaba y cubrir así sus necesidades². En los orígenes de la producción fabril los patronos se encontraban con dos problemas: el reclutamiento de la mano de obra y transformar la fuerza de trabajo en trabajo efectivo. Los historiadores afirman que los orígenes de la producción fabril hay que buscarlos antes

¹- Simon, J.: *L'ouvrière*, ed. Libraririe de L. Hachette et Cie. París, 1864. Citado en Sierra Álvarez, J.: *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)*.

²- Weber, Max: "La ética protestante y el espíritu del capitalismo", en *Ensayos sobre sociología de la religión*, vol I. Ed. Taurus. Madrid 1987, p. 49-50.

en estrategias disciplinarias que en el uso y evolución de la tecnología³. Pero, como vengo afirmando a lo largo de todo este estudio, la disciplina por sí sola no explica la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo, sobre todo porque los obreros, cuando les era posible, rechazaban el empleo en las fábricas y buscaban empleo en otros sitios. Esto era así porque el trabajo en las fábricas suponía un desgaste para su salud y deterioro de sus modos de vida. Por otra parte, los sindicatos gestionaban cajas de socorro y ayudas mutuas que representaban una defensa de sus condiciones de vida y una resistencia al control patronal de la fuerza de trabajo⁴.

Braverman también apuntó su crítica a las escuelas de psicología y sociología industrial, bajo la dirección de Elton Mayo sobre todo, donde estudiaban el centro de trabajo como un sistema social y cuyo punto central no era el estudio de la organización del trabajo sino "las condiciones bajo las cuales el obrero puede más fácilmente ser llevado a cooperar en el esquema de trabajo organizado por el ingeniero industrial⁵". Pero más adelante señala motivos de conflicto:

"La aclimatación aparente del obrero a los nuevos modos de producción crece a partir de la destrucción de todas las otras maneras de vivir, el efecto de regateos salariales que permiten una cierta ampliación de los niveles de subsistencia acostumbrados de la clase trabajadora, el tejido de la red de la moderna vida capitalista que finalmente hace imposibles todos los otros modos de vivir. Pero por debajo de esta aparente adaptación, continúa la hostilidad de los obreros hacia formas degeneradas de trabajo a las que son constreñidos, como una corriente subterránea que se abre paso hacia la superficie cuando lo permiten las condiciones de empleo, o cuando la actitud capitalista en pro de una mayor intensidad de trabajo sobrepasa los límites de la capacidad física y mental⁶".

Nos encontramos, por tanto, ante el problema de la motivación al trabajo.

Con la política de salario alto por encima del coste de la vida, característica del

³- Veasé: Peter Kriedte, Hans Medick y Jürgen Schlumbohm: *Industrialización antes de la industrialización*. Ed. Crítica, Barcelona 1986. También el artículo citado de Stephen A. Marglin: "Orígenes y funciones de la parcelación de tareas. ¿Para qué sirven los patronos? En André Gorz: *Crítica de la división del trabajo*. Ed. Laia, Barcelona 1977.

⁴- Veasé Thompson, E.P.: *La formación de la clase obrera en Inglaterra*. Ed. Crítica. Barcelona 1989.

⁵- Braverman, Harry: *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. Ed. Nuestro tiempo. México 1987, p. 169. Ver especialmente el capítulo 6º pp. 168-184.

⁶- Braverman, H. op. cit. p. 181.

fordismo, se pretendía romper con ese ambiente de insubordinación, combatir la "holganza obrera" y asentar y estabilizar la mano de obra. No obstante, el salario alto como único estímulo al trabajo no era suficiente y, en palabras de Coriat

"con la racionalización tayloriana y fordiana del proceso de trabajo se altera la relación existente entre las *condiciones domésticas* y las *condiciones mercantiles* ofrecidas al obrero para la reconstitución de su fuerza de trabajo⁷".

Por ello se hicieron necesarias otras estrategias y políticas de mano de obra para reclutarla, mantenerla en la empresa, que aceptara las condiciones de trabajo que se imponían y poder reconstituir posteriormente la fuerza de trabajo gastada en el taller. Con estas políticas los patronos tratan de intervenir en la vida de sus empleados fuera del taller estableciendo programas de asistencia y obras sociales y cuyo objetivo era el mismo que las estrategias de gestión desarrolladas en el interior de la fábrica: generar consentimiento, obtener lealtad hacia el patrón benefactor, conseguir mayores rendimientos y eliminar resistencias a la racionalización de la producción. A estas políticas se las denomina paternalismo⁸. El fordismo, por tanto, no hay que entenderlo sólo como una forma de organizar la producción, sino una manera de entender y gestionar de manera global las relaciones entre capital y trabajo⁹. Es un modelo de organización social ya que se pretende intervenir en los modos de vida y en el comportamiento de los trabajadores dentro y fuera de la fábrica.

El paternalismo tuvo su origen en la segunda mitad del siglo XIX y se caracteriza por una continuidad entre trabajo y vida, a medio camino entre la producción y la reproducción, y donde se desarrollan a la vez estrategias de estímulo y coerción generando lazos verticales de lealtad hacia el patrón. En España perduró hasta los años setenta, quedando todavía pequeños residuos de lo que fueron aquellas prácticas, e incluso algunos empresarios en los años 90 retoman la idea de las políticas paternalistas para suplir las

⁷ - Coriat, B.: *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Ed. S.XXI. Madrid 1993. p. 62. Para este tema es especialmente relevante el capítulo dedicado al salario.

⁸ - Sierra Álvarez, J.: *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)*. Ver también Willson, Perry R.: *The clockwork factory. Women and work in fascist Italy*. Clarendon Press. Oxford. 1993.

⁹ - Babiano Mora, J. *Capitanes y padres. La gestión de la mano de obra en España (1938-1958)*. En preparación.

deficiencias que el estado pudiera tener en materia de prestaciones sociales¹⁰. El término está cargado de valoraciones que implican calor humano, armonía, privacidad familiar y siempre hace referencia a un pasado idealizado. Esto restringe el valor descriptivo de un determinado fenómeno; pero lo mismo se podría decir de otros términos usados en ciencia social¹¹. No obstante, al referirme con ese término a las estrategias patronales de motivación al trabajo, sirve como instrumento descriptivo para determinar la ideología y como "mediación institucional en las relaciones sociales"¹².

Las condiciones de trabajo en España durante los años sesenta y setenta estuvieron ligadas a la aparición y extensión del modelo fordista, que se introdujo y se desarrolló durante las dos décadas anteriores, caracterizadas por una fuerte intervención del estado en la economía, ausencia de protección social y férrea represión policial. Este modelo se inspiró en dos patrones específicos: la militarización y el paternalismo¹³. El sistema público de seguridad social es una de las piezas clave de la gestión fordista de la mano de obra, ya que permite disponer de una gran cantidad de mano de obra estable y saludable. Sin embargo, en el estado franquista, su ausencia hasta 1963 convirtió a la familia en la institución básica para cubrir contingencias como enfermedad, desempleo o jubilaciones, y

¹⁰- Veasé "La función social de la empresa", mesa redonda publicada en el libro: *La empresa entre el taylorismo y el humanismo técnico*. Ciclo de conferencias pronunciadas en los Cursos de Verano de la Universidad Complutense de Madrid. Generación Empresarial de Jóvenes. Unión Editorial S.A. Madrid 1993, p. 157. Fernando Ballvé, presidente de Campofrío, se expresaba de esta manera en el coloquio a la pregunta de un participante sobre ejemplos concretos en que se plasme la responsabilidad social del empresario: "En este aspecto, uno de los mecanismos puede ser una fundación. Una fundación que pueda complementar muchas de las deficiencias que como antes hablaba, el Estado no puede suplir. El Estado muchas veces es improductivo o no es rentable, porque genera un déficit y una serie de necesidades que no le permiten atender las demandas sociales. Entonces, la empresa muchas veces puede suplir esa falta de posibilidades del Estado a través de una fundación".

Una empresa a la que estoy muy vinculado, y además de la que han estado aquí dos personas, el presidente y el consejero delegado, es Campofrío. Campofrío tiene una fundación laboral donde beneficia no solamente a sus colaboradores directos, sino también a sus familias.

¿Qué puede hacer una fundación en mejora de las condiciones, del progreso y de la capacitación de su gente? Bueno, desde ayudas para que los hijos de los trabajadores asistan a la universidad -trabajadores que, por sus circunstancias, no han podido tener acceso en el origen a un nivel educativo amplio-, hasta ayudas a las pensiones, a las clases pasivas, cursos de formación, viajes al extranjero... En una empresa como Campofrío, en estos momentos en que está en una expansión internacional clara, hay una serie de premios para los colaboradores de la compañía en que se les da la posibilidad de que puedan ir a esos países a desarrollar su iniciativa, si imaginación, etc. Otra de las funciones que puedan tener las fundaciones es generar empresarios dentro de la propia compañía. Es decir, se da oportunidad a que las noventa o cien ideas que van saliendo todos los años en una compañía, al que las pueda plasmar se le da la facultad para que pueda desarrollar su negocio. Esa es una de las actividades que puede realizar una empresa de función social, que no tiene ninguna obligación de hacer".

¹¹- Para una crítica del término "paternalismo" y su uso en la ciencia social ver Thompson E.P.: "Patricios y Plebeyos", en *Costumbres en común*, ed. Crítica, Barcelona 1995, p. 29-38.

¹²- Thompson E.P. op. cit. p. 38.

¹³- La exposición y explicación de este proceso durante los años 40 y 50 se encuentra en Babiano Mora, J. op. cit.

tuvo a las mujeres como garantes de la reconstitución de la fuerza de trabajo¹⁴. La consecuencia es su expulsión del mercado de trabajo y la organización de la sociedad en torno a la institución de la familia nuclear. El salario contenía pluses y conceptos de atención a las cargas familiares de los empleados. Por otro lado, para garantizar la estabilidad y subordinación de la mano de obra, el estado elaboró una serie de normas y leyes que traspasaban a las empresas la responsabilidad de organizar una serie de obras sociales que fueron hasta los años setenta el sustituto del estado del bienestar y es uno de los elementos fundamentales para entender la política de integración del trabajador en la empresa. Al amparo de la ley sobre Mutualidades¹⁵ de 1941, el Decreto número 446/61 de 16 de marzo sobre Fundaciones Laborales¹⁶ y la Orden de 25 de enero de 1962 que desarrolla el anterior decreto, las empresas crearon entidades con personalidad jurídica propia, las fundaciones laborales, destinadas a la realización de obras sociales de carácter asistencial en beneficio de sus trabajadores. Las obras sociales fueron guarderías infantiles, escuelas, residencia de descanso y para jubilados, centros recreativos, culturales y de formación profesional, economatos, instalaciones deportivas, servicios médicos de empresa u otros centros de asistencia sanitaria, regímenes becarios, viviendas, etc. Algunas de estas obras podían estar en consorcio con la Obra Sindical de Educación y Descanso organizadas por el Sindicato Vertical¹⁷.

La intención de garantizar con estas obras la estabilidad y el consentimiento de los trabajadores queda expresado en el preámbulo del citado Decreto de 1961:

¹⁴- Esto se ve de manera evidente en los discursos que el presidente del Comité de Dirección dirigía a los empleados veteranos en la fiesta homenaje que organizaba la empresa al cumplirse 25 o 40 años de servicio: "En nombre de la empresa quiero daros las gracias y expresaros nuestra gratitud por vuestro esfuerzo y por vuestra confianza y no quiero olvidar en estos momentos dar nuestras gracias a vuestras esposas que os acompañan ahora y quienes durante tantos años os han apoyado y confortado en el largo caminar; especialmente me dirijo a aquellos que con mayor espíritu de sacrificio han trabajado en turnos, cuya vida no ha sido fácil debido al cambio de ritmo constante y es a vuestras esposas a las que agradezco especialmente la ayuda y el apoyo que en todo momento han dado a sus maridos". *Hoja Familiar*, nº 178, enero 1972, p. 5.

¹⁵- Ley 6 diciembre 1941 (Jefatura del Estado). MUTUALIDADES. Definición; requisitos para su constitución y federación. B.O.E. 16 de diciembre de 1941.

¹⁶- Decreto 16 marzo 1961, núm. 446/61 (Mº Trabajo). FUNDACIONES LABORALES. Creación y fines. B.O.E. 20 de marzo de 1961.

¹⁷- Desde la metodología de la sociología funcionalista, en 1963 se hizo un estudio de las obras sociales en las empresas en el que se afirmaba que una de las razones por las que el Estado y la iniciativa empresarial tomaban estas medidas de asistencia en lugar de elevar los salarios, era ganar la lealtad de los trabajadores y vincularlos a la empresa. Ver Linz, Juan J. y Miguel, Amando de: "Los servicios sociales en las empresas españolas", en *Revista de trabajo*, nº 3, 1963, pp. 27-115.

"El gran interés de la labor que estas Instituciones pueden desarrollar, no sólo diréctamente por la actividad que efectúen, sino porque implican el acercamiento de todas las gentes que trabajan en un mismo Centro, aconseja ofrecer a empresarios y trabajadores fórmulas que den estabilidad a la obra, estimulen su extensión y den facilidades para que los trabajadores se solidaricen con el esfuerzo de la Empresa, contribuyendo a que los resultados sean optimistas."

Todas estas obras corrían a cargo de la empresa, hecho que era frecuentemente recordado por la Dirección:

"Es de notar que esta importante obra social se ha desarrollado en todo momento por aportaciones hechas en su totalidad por la Empresa, sin contribución alguna del personal beneficiario¹⁸."

Las diferencias fundamentales entre las obras sociales gestionadas por los patronos y el estado del bienestar gestionado por el estado se pueden resumir en tres: 1^a. las primeras se asientan sobre valores morales, básicamente cristianos, y el estado del bienestar se asienta en los derechos civiles y ciudadanos de igualdad de oportunidades. 2^a. El paternalismo tiene en cuenta el comportamiento de las personas que acceden a los servicios que presta, recordando su carácter voluntario, por lo tanto son discretionales y aparte de la función asistencial también ejercen una función disciplinaria. El hecho concreto de que haya discriminaciones o no es una cuestión empírica y según los casos; lo relevante es que al ser una obra voluntaria puede ser utilizada para unas funciones distintas de las que su propaganda indica, (es decir, que su carácter asistencial sea secundario) y genera dificultades para exigir determinados servicios. La seguridad social presta los servicios sólo por el hecho de ser ciudadano, son prestaciones universales pudiendo demandar a la Administración en caso de deficiencia. 3^a. Por último, exceptuando las grandes empresas con disponibilidad de recursos, la cobertura de las Fundaciones Laborales sólo pueden cubrir unas pocas contingencias -las de menor coste continuado-, sólo las relacionadas con la actividad desarrollada en la empresa y en períodos de bonanza económica, ya que en caso de crisis estas prestaciones son un coste añadido que restringe

¹⁸- *Hoja Familiar* nº 178, enero 1972, p. 4. El párrafo está sacado de un extenso artículo que se publicó en el boletín interno de la empresa que explicaba el funcionamiento del Patronato que creó la compañía en 1943, convertida después en Fundación Laboral.

posibles inversiones que se podrían utilizar para adquirir nueva tecnología o para el lanzamiento de nuevos productos. El Estado cubre contingencias mayores, proporciona la asistencia necesaria incluyendo las actividades que están al margen de la vida profesional y en períodos de crisis económica¹⁹.

Las prácticas paternalistas sólo tuvieron lugar en las grandes empresas, en las que se había implantado el modelo fordista de organización: empresas jerarquizadas en categorías profesionales definidas, con mercado interno de trabajo, división del trabajo y control burocrático de la organización y de la producción. Hay que excluir a las pequeñas y medianas empresas. Obviamente comenzaron su decadencia a medida que la protección de la seguridad social se extendió a todos los ámbitos del estado y se generalizó el consumo en masa, por lo que el mantenimiento de esos servicios supuso un coste innecesario para las empresas. Quedan residuos de dichas prácticas, pero ya no se usan como mecanismos de integración y motivación al trabajo, sino que ya forman parte de los derechos adquiridos, quedando incorporadas en los convenios colectivos²⁰.

Aparte de las políticas de integración y motivación al trabajo con contenido social y de asistencia, existen otras políticas que también tratan de involucrar al empleado en los objetivos de la empresa. Se insertan dentro del funcionamiento del propio proceso productivo, pero no tienen como referencia, al menos formalmente, la moralidad o el comportamiento de los trabajadores fuera de la fábrica, sino que actúa con criterios empresariales, limitándose a desarrollarlas en el puesto de trabajo y teniendo en cuenta sobre todo a los clientes de la empresa. Estos mecanismos es lo que se viene denominando a partir de los años ochenta como Calidad Total, pero cuyos orígenes tienen unos precedentes de no menos de cuarenta años de antigüedad.

Esquemáticamente la Calidad Total consiste en que todos los miembros de la empresa hagan su trabajo con la mayor calidad, en el menor tiempo posible y de la forma más barata. Esta política pretende eliminar las jerarquías internas y considera a los

¹⁹- Veasé Muñoz de Bustillo (comp.): *Crisis y futur del estado del bienestar*. Ed. Alianza Universiad. Madrid, 1989.

²⁰- Para una descripción de ejemplos de política paternalista que llevaron a cabo otras industrias en España, veasé: Alonso del Val, Ignacio y Andrés Gómez, Valentín: "De obrero a productor: Standard Eléctrica. Un ejemplo de paternalismo industrial durante el franquismo", en *Jornadas "Historia y fuentes orales". Historia y memoria del franquismo. 1936-1978. Actas IV^a Jornadas*. Ed. Fundación Cultural Santa Teresa. Ávila, octubre 1994. Peña Rambla, Fernando: "El paternalismo industrial como solución franquista al problema del control de la mano de obra", en

empleados, sean jefes u obreros, como clientes entre sí dentro de la empresa. De esta manera la calidad emanada desde el interior se proyecta al exterior, reduce los costes y el tiempo de fabricación y, teóricamente, crea un clima más positivo entre los empleados²¹. El elemento principal es la generación y transmisión del conocimiento y trata de compatibilizar cantidad con calidad. El instrumento que la empresa utilizó para generalizar esta política y motivar a los trabajadores fue un premio, el Premio a las Ideas del Personal, que estaba gestionado por una comisión compuesta por un miembro de la dirección y dos vocales representantes de los trabajadores y estaba regulado por un reglamento. Consistía en premiar económicamente a los trabajadores que aportaran ideas que mejoraran los procedimientos de trabajo o resolvieran problemas en la producción. Esta política ha cambiado con los años y ha evolucionado siguiendo las tendencias en dirección empresarial venidas de Japón.

En este capítulo se analizarán las distintas estrategias de motivación al trabajo, desde políticas paternalistas hasta la Calidad Total. Se describirá cómo se han desarrollado y qué consecuencias han tenido de cara a la eficiencia productiva y a las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores.

8.2. POLÍTICA SOCIAL: PATERNALISMO.

En 1959 se producía un hecho muy importante para la empresa. Al conmemorar su cincuenta aniversario, el Instituto Nacional de Previsión promovió un concurso nacional para premiar a las empresas cuya conducta y obra en materia de seguridad social fueran dignas de ejemplo. Ese año el Instituto Nacional de Previsión le otorgó el título de Empresa Modelo en Seguridad Social. En la ceremonia de entrega, el Vicepresidente del Instituto pronunció estas palabras:

²¹- De la Peña Fernández, Jesús: *La calidad total, una utopía muy práctica*. Ed. Universidad Pontificia de Comillas. Madrid, 1994, p. 14.

"...en el concepto moderno de sociedad, la empresa debe ser una prolongación de la familia y es por ello que las relaciones entre empresarios y obreros deben ser algo más que las que señalan las leyes²²".

El consejero delegado del Consejo de Administración respondió así:

"...Porque una empresa industrial no consiste únicamente en una mera acumulación de esfuerzos para producir un determinado producto, sino que debe ser también una armonía de voluntades encaminada a la satisfacción y bienestar de todos sus componentes.

Para nosotros la función de empresario no termina con la realización de los fines económicos de la empresa. Siempre hemos creído que, aparte de las razones utilitarias y de rendimiento, aunque éstas sean muy respetables, legítimas y fundamentales para el bienestar general, existen principios de orden moral, exigencias de orden social, que dan al empresario la plena conciencia de su responsabilidad ante la colectividad que dirige.

En nuestra sociedad, esta primordial preocupación por la previsión responde a una antigua tradición española, muy arraigada especialmente en esta región, y de la cual constituye el más alto exponente el por tanto conceptos benemérito Instituto Nacional de Previsión, que tuvo su cuna en Barcelona²³."

Independientemente de que el sistema de seguridad social propiamente dicho, regulado y gestionado por el estado y con carácter universal, no se creara hasta 1963 y no tuviera un desarrollo y cobertura generalizada hasta los años ochenta²⁴, esas palabras reflejan el concepto de empresa de la época y los valores en los que se basaba la política social de la empresa²⁵.

El instrumento a través del cual se justificaban y legitimaban las estrategias paternalistas era la moralización de los obreros. Y la institución social a través de la cual se realizó esta moralización fue la familia. El objetivo era doble: por un lado se sustituían

²²- *Hoja familiar*, nº 71, marzo-abril 1959, p. 2.

²³- *Hoja familiar*, nº 71, marzo-abril 1959, p. 3-4.

²⁴- Rodríguez Cabrero, Gregorio: "La política social en España: realidades y tendencias". En Muñoz de Bustillo (comp.) op. cit. pp. 184-203.

²⁵- Para una descripción del uso de los valores de la familia y la moralidad en la industria ver Willson, Perry, op. cit. especialmente las páginas 164-181.

las relaciones objetivas de explotación y poder en el trabajo por relaciones afectivas hacia el patrón; y por otro, se justificaba el poder patronal en tanto que autoridad paternal²⁶. El modelo de organización familiar era, por tanto, la piedra angular en la que poder generar lealtad y consentimiento y convertir los conflictos laborales en meros conflictos de convivencia.

En su búsqueda de la armonía y la identificación de los intereses entre trabajadores y la empresa, la dirección diseñó una serie de servicios sociales y programas asistenciales que abarcaron prácticamente todos los ámbitos de la vida del obrero y su familia, desde asuntos estrictamente laborales y profesionales, hasta la educación de los hijos y la organización del ocio y del tiempo libre. Estos programas tienen su explicación no sólo por un interés interno de la propia dirección de la empresa sino por el nuevo concepto de salud en el trabajo que se estaba desarrollando durante la década de los cincuenta. Por ejemplo, en 1950 en Comité Conjunto de la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud (O.I.T./O.M.S.) adoptó una nueva definición de la salud en el trabajo que tuvo una gran importancia para la prevención de riesgos profesionales incluyendo el bienestar físico, mental y social de los trabajadores y la tendencia a adaptar el trabajo al hombre. Posteriormente, en 1956, la O.I.T. recomendó la adopción de servicios sociales para los trabajadores, que debían comprender economatos, comedores, medios de transporte, recreo, etcétera²⁷. Se puede afirmar que la empresa, hasta la segunda mitad de los años setenta se organizaba a modo de un pequeño estado o comunidad política, donde el elemento que aglutinaba toda la sociedad era el trabajo, pero que alrededor de él se concentraban toda una serie de instituciones donde se organizaban o gestionaban actividades que estaban al margen de lo que ocurría en el trabajo y participaban los familiares directos de los empleados. Obviamente, el cambio político estatal que se produjo afectó de manera decisiva a las relaciones laborales. En palabras de Thompson, "la racionalización económica roía (y venía royendo desde hacía tiempo) los lazos del paternalismo²⁸". A partir de esa fecha la actividad social entró en decadencia,

²⁶- Sierra Álvarez, J. op. cit. p. 116.

²⁷- Veasé González Sánchez, José Juán: *Seguridad e higiene en el trabajo. Formación histórica y fundamentos*. Ed. Consejo Económico y Social. Madrid, 1997, p. 137-156.

²⁸- Thompson E.P.: "Patricios y plebeyos". En *Costumbres en común*. Ed. Crítica. Barcelona, 1995, p. 54.

desligándose las actividades laborales del resto de las actividades que realizaran los obreros en su vida privada.

El análisis de la política social de la empresa sigue el esquema que Babiano Mora realiza en su libro citado. Divide la intervención de asistencia patronal en cinco áreas: vivienda, acceso al consumo, moralización de la vida privada, tiempo de ocio y sistemas complementarios de garantías. Y se analizará la repercusión que tuvo en los trabajadores dichas medidas asistenciales.

8.2.1. Vivienda

En los programas paternalistas la vivienda representa el eje fundamental sobre el que va a girar la moralización y asentamiento de la mano de obra. Frente al tugurio, la chabola o la vida de soltero, se opone la vida en familia, que asegura el descanso, el asentamiento del obrero y el reclutamiento de la fuerza de trabajo a través de la constitución de un mercado interno de trabajo. Estas exigencias de la reproducción y ordenación de la familia obrera tienen como consecuencia la expulsión de la mujer del mundo del trabajo fuera del hogar²⁹. Pero también la vivienda constituye la canalización de medidas disciplinarias donde estrategia empresarial y poder estatal confluyen. Por ejemplo, para evitar el chabolismo, en 1957 se publicó el Decreto de 23 de agosto donde se limitaba el traslado a Madrid en caso de no poseer vivienda adecuada, se legalizaba el derribo de las chabolas y se instaba a las empresas a no contratar a personas que no tuviera residencia fija en la ciudad. Medidas muy parecidas se tomaron en otras ciudades europeas con afluencia masiva de mano de obra³⁰.

La construcción de viviendas para los obreros era una política que seguían muchas empresas durante los años cuarenta y cincuenta acogidas a la ley de 19 de abril de 1939³¹ y

²⁹- Sierra Álvarez, J. op. cit. p. 112-142.

³⁰- Babiano Mora, J.: *Emigrantes, cronómetros y huelgas. Un estudio sobre el trabajo y los trabajadores durante el franquismo (Madrid, 1951-1977)*. Ed. S.XXI-Fundación 1º de Mayo. Madrid, 1985, p. 21.

³¹- Ley de 19 de abril de 1939, por la que se regulan las viviendas protegidas y se crea el Instituto Nacional de la Vivienda. B.O.E. de 20 de abril de 1939.

en algunas empresas quedaba recogido en sus Reglamentos de Régimen Interior³². En 1958 la empresa inauguró en El Prat de Llobregat la colonia de viviendas para los trabajadores que albergó a ciento diez familias. La inauguración se realizó con toda la pompa que merecía el acontecimiento, según relata el cronista del boletín que publicaba la empresa. Posteriormente, en 1960 se construyeron otras cincuenta y cuatro viviendas. Obviamente su número era menor que el número de empleados que la necesitaban, por lo que su construcción no obedecía a criterios de necesidad social sino a criterios disciplinarios de asentamiento de la mano de obra. Para afirmar esto me baso en el resumen de las actas del Jurado de Empresa que periódicamente se publicaba en el boletín interno. El Jurado de Empresa realizó una ponencia para fijar los criterios de distribución de las viviendas. Esas deliberaciones quedaron así:

"Jurado de Empresa: Distribución de viviendas. Se acordó designar una Ponencia, formada por cuatro Vocales, para ir realizando la labor encomendada al Jurado, relacionada con la puntuación para la distribución de las viviendas. Dicha Ponencia asignó las puntuaciones correspondientes a condiciones de la vivienda, antigüedad y número de hijos. Recibidas las puntuaciones asignadas por Fábrica y Servicio Social por conceptuación y sanciones respectivamente, la propia Ponencia efectuó la verificación total y redactó la correspondiente proposición para la adjudicación de 96 viviendas. Esta proposición fue aprobada por el Pleno del Jurado, que acordó formular a la Dirección la oportuna recomendación, que ésta última tuvo que aceptar³³".

El Jurado de Empresa tenía atribuciones para decidir sobre las condiciones de vida de los trabajadores mientras que la Dirección decidía a quién distribuía las viviendas según el comportamiento del trabajador. No se puede decir, por tanto, como afirmaba un año después el consejero delegado del Consejo de Administración de la compañía, que la construcción de viviendas fuera una exigencia de orden moral y social. También existía una política disciplinaria que en el concepto de empresa y sociedad de los dirigentes empresariales era tan importante como aquellas, pero quedaba encubierta con el discurso moral.

³²- Vease *Reglamento de Régimen Interior*. F.E.M.S.A. En Fundación 1º de Mayo. Biblioteca.

³³- *Hoja familiar*, nº 66, mayo 1958, p. 10.

En la planta de Alcalá la empresa no construyó viviendas para sus trabajadores, no obstante ello no significa que el asunto dejara de preocupar a la dirección. Se concedían préstamos para el pago de hipotecas descontándose una cantidad mensual de su sueldo. Cuando se desmanteló la planta de Madrid la empresa recolocó a los trabajadores en la de Alcalá y obligó a que todos cambiaron de residencia, pero se opusieron al traslado, por lo que la empresa pagó la vivienda a los trabajadores que se trasladaron a Alcalá. Al no poder colocar a todos los empleados en la nueva planta se procedió a una rescisión voluntaria de los contratos de trabajo con indemnización, consistente en seis mensualidades completas más un mes por año de servicio. También, para favorecer el traslado de los trabajadores a las plantas de Barcelona, la empresa ofreció viviendas ubicadas cerca de las fábricas, abonando el viaje al trabajador y a su familia, el transporte de los muebles y una cantidad de dinero correspondiente a media mensualidad. La vivienda era de 80 m² y constaba de tres habitaciones. El precio era de 450.000 pesetas, de las que 250.000 eran la hipoteca. La empresa pagaba la mitad de la hipoteca y el resto lo ofrecía en préstamo sin intereses. Los trabajadores también se podían acoger a la modalidad de alquiler, del cual el trabajador sólo pagaba el 10%. Para los interesados que desearan trasladarse se les abonaba el viaje a El Prat para que pudieran ver las viviendas, pero si después esos empleados decidían no trasladarse la empresa les descontaba el precio del viaje.

El asunto fue muy polémico y produjo no pocos conflictos. Los trabajadores de Madrid no querían cambiar de lugar de residencia, por lo que la empresa tuvo que fletar autobuses para trasladar a los trabajadores con residencia en Madrid. Estos trabajadores entraban en el turno dos horas después del resto y esta circunstancia afectó a la organización del trabajo en algunas secciones. Para evitar la movilidad funcional los enlaces sindicales aportaron algunas soluciones, como que se absorbiera a los trabajadores en aquellas secciones en las que se hacían horas extras, o que se propusiera la jubilación anticipada o el traslado a aquellas personas que cobraban dos sueldos. A lo primero la dirección contestó que el asunto estaba previsto y en estudio, no obstante se siguieron haciendo horas extras. Respecto a lo segundo en el acta sólo se expone la propuesta del representante sindical. Por otro lado, la empresa amenazaba a algunos empleados administrativos para que aceptaran el traslado o la jubilación con frases como "usted no

tiene nada que hacer aquí", pero la dirección siempre negó tales hechos³⁴.

Posteriormente la política de vivienda quedó reducida a los préstamos para la hipoteca o para realizar una obra en casa. A estos préstamos me referiré unas páginas más adelante.

8.2.2. Acceso al consumo

Las medidas tomadas para el acceso al consumo se pueden dividir en cuatro: ayuda familiar, servicio de comedor y bebidas, economato y premios económicos de carácter voluntario. Con estas medidas las empresas trataban de paliar el subconsumo que reducía el rendimiento de la mano de obra y, además, se incrementaba la lealtad de los obreros hacia el patrón, ya que los que trabajaban en empresas que tenían economato, por ejemplo, se sentían privilegiados con respecto al resto de la clase trabajadora³⁵.

Ayuda familiar. En todos los convenios colectivos ha habido unos conceptos salariales destinados a ayudar a la familia. Pero hay que distinguir el Subsidio Familiar regulado por las reglamentaciones estatales³⁶ y la ayuda familiar otorgada voluntariamente por la empresa. El primero consistía en un subsidio otorgado a las familias según el número de hijos; se financiaba con las cuotas de los patronos y los asegurados y por el Estado; y gozaba de exenciones fiscales. Se mantuvo en el Convenio Colectivo hasta 1976.

El segundo, denominado Ayuda Familiar, era una ayuda que daba la empresa a todos aquellos trabajadores que tuvieran derecho al Plus Familiar, consistente en conceder una cantidad de dinero por cada hijo menor de 23 años hasta el Convenio de 1990; no tenían que trabajar y tenían que estar solteros. A partir del Convenio de 1995 se concede la ayuda a los menores de 18 años.

³⁴- Todo el proceso puede ser consultado en Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Jurado de Empresa. Acta Nº 47 (11-XI-71), acta nº 48 (19-XI-71), acta nº 49 (3-XII-71).

³⁵- Babiano Mora, J. op. cit. Ver también el artículo citado de Alonso del Val, I. y Andrés Gómez, V.

³⁶- Ley de 18 de Julio de 1938 (Jefatura del Estado). SUBSIDIO FAMILIAR. Estableciendo como obligatorio este régimen. B.O.E. 19 de Julio de 1938.

Obviamente la cantidad asignada ha variado con los años, de tal manera que si en los años sesenta y setenta la percepción por hijo representaba una ayuda real, en 1995 es simbólica. En 1964 se concedían 50 pesetas mensuales por hijo; en 1995 se concedían 905. A principios de la década de los ochenta los hijos de los trabajadores comenzaron a tener más de 23 años, por lo que dejaron de percibir la ayuda familiar y en la actualidad sólo los trabajadores de la segunda generación son los que cobran el plus familiar siendo su número muy escaso.

Esta ayuda familiar se completaba con una ayuda escolar para los hijos de los trabajadores cuya edad estuviera comprendida entre los 4 y los 16 años. Apareció por primera vez en el Convenio de 1976 percibiendo 290 pesetas al mes por cada hijo; en 1995 se percibían 1.307. Ha sufrido la misma evolución que la ayuda familiar, por lo que en la actualidad solo lo cobran unos pocos trabajadores.

Servicio de comedor y bebidas. Por el Decreto de 8 de Junio de 1938³⁷ se obligaba a las empresas a construir comedores para los obreros. Debían estar cubiertos para protegerse de los rigores del tiempo y provistos con mesas, asientos, agua y acondicionados para calentar comidas. Desde su inauguración, la empresa ha mantenido el servicio de comedor con comida subvencionada. Está regulado y controlado por la Comisión del Comedor, compuesta por cuatro miembros del Comité de Empresa cuya funciones son controlar la calidad, la higiene y funcionamiento de servicio. Se sirve una comida diaria los días laborables con dos primeros platos, dos segundos y postre. En 1964 se abonaba el 50% del coste de la comida; en 1995 el coste estaba fijado en 87 pesetas. También se prepara el bocadillo todos los días para los trabajadores que están en el turno de mañana y tarde y un sobre de café con azúcar para los del turno de noche. Con el paso de los años la empresa, en las negociaciones del Convenio Colectivo, ha intentado eliminarlo dando a cambio a cada trabajador un plus en compensación. No obstante, este es uno de los servicios que los trabajadores más aprecian y los representantes sindicales no han cedido a las presiones de la empresa en este sentido. La pérdida de este salario indirecto, aunque en la actualidad no significaría un deterioro económico muy grande, sí implicaría un deterioro en el bienestar del trabajo muy importante, ya que los trabajadores

³⁷- Decreto 8 de Junio 1939 (M.º de Organización y Acción Sindical). TRABAJO. Comedores para obreros. B.O.E. 11 de junio de 1938.

de turno normal comen en la fábrica por un precio mínimo sin necesidad de tener que desplazarse a sus hogares, y los de turnos tienen el bocadillo garantizado y no se tienen que preocupar por el pan ni por los ingredientes, ya que tienen varios productos para elegir y un día a la semana el especial, bocadillo de jamón o calientes como tortilla de patatas o filetes. El servicio de comedor también es usado por los miembros de la dirección.

Por otra parte, en el interior de la fábrica hay unas máquinas que expenden con un 50% de descuento de su precio en el mercado bebidas frías, (refrescos, cocacola y cerveza) y calientes (café, té, chocolate). Están colocadas en lugares estratégicos y amplios. Son puntos de reunión para los ratos de descanso y en las zonas donde se encuentran se permite fumar, estando señalizada la zona con una banda amarilla en el suelo. Son usadas por todo el personal de la fábrica, desde la alta dirección hasta los peones. En 1994 se retiraron las latas de cerveza.

Economato. Del mismo modo que con los comedores, se obligaba a las empresas a constituir economatos para abastecer a los trabajadores de los artículos de consumo de primera necesidad³⁸. La organización corría a cargo de la empresa pudiendo agruparse por localidades, zonas o actividades. Desde la inauguración en todos sus centros de trabajo, la empresa siempre ha dispuesto de un economato para sus trabajadores. No obstante, la planta de Alcalá se inauguró en 1964 y el economato ya no era de la empresa sino que tuvo que hacer un consorcio con los economatos de otras empresas. También estaba dirigido por una comisión formada por tres miembros del Jurado de Empresa, cuyas funciones eran controlar los precios, los vales de compra y su funcionamiento en general. Funcionó hasta mediados de los setenta, pero siempre hubo quejas por parte de los trabajadores en el sentido de que sus precios ofrecían pocas ventajas con respecto a los de otras tiendas³⁹. A partir de la cancelación del contrato que se tenía firmado con el consorcio ya no se renovó más.

Aunque durante los años sesenta el economato significó una ayuda para la economía doméstica, ya que los precios de los alimentos y los productos de primera

³⁸- Orden 30 de Enero 1941 (M.º Trabajo). FABRICAS E INDUSTRIAS. Establecimiento de economatos. B.O.E. 31 de enero de 1941.

³⁹- Veasé Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Jurado de Empresa. Actas nº 96 (17-10-1975), nº 97 (14-11-1975) y nº 98 (12-12-1975).

necesidad estaban algo más baratos que en las tiendas de la ciudad, el acceso al consumo y a otros gastos se produjo por la gran cantidad de horas extras que se realizaron en esa época⁴⁰. Con ese salario extra los trabajadores y sus familias pudieron acceder poco a poco a otros gastos como la compra de la vivienda en propiedad, la compra del primer automóvil y la salida de vacaciones a lugares distintos del pueblo de origen, en concreto a zonas de la costa. No obstante, en la conciencia de los obreros esta situación de trabajar en una empresa con economato y otras medidas sociales representaba un privilegio con respecto a trabajadores de las empresas que no disponían de economato, sintiéndose como en una especie de élite respecto a los demás.

Premios económicos de carácter voluntario. Son los premios de puntualidad, nupcialidad y las pagas extraordinarias.

El premio de puntualidad consistía en celebrar un sorteo anualmente y conceder dos premios de tres mensualidades al trabajador que no hubiera tenido bajas, ni ausencias, ni sanciones. En caso de que por causas ajenas al trabajador, como por ejemplo que el autobús contratado por la empresa llegara tarde y fuera excluido del premio, se podía presentar reclamación. Posteriormente el premio de puntualidad se incluyó en el Convenio Colectivo de 1978 estableciéndose diez premios trimestrales de 10.000 pesetas cada uno, desapareciendo en el convenio de 1979.

El premio de nupcialidad se concedía a todo empleado que contrajera matrimonio, concediéndosele también un día libre. Por otro lado, en el Convenio Colectivo de 1970 estaba regulada una dote para el personal femenino que cesaba la prestación de servicios a causa de contraer matrimonio. Percibía una indemnización equivalente a 15 días de salario de actividad normal más antigüedad por cada año de servicio, con un máximo de seis mensualidades. Esta era una medida clara tendente a apartar a la mujer del trabajo asalariado.

Las pagas extraordinarias o aumentos de salario de carácter voluntario fueron uno de los mecanismos más eficaces y contundentes de obtención del consentimiento obrero y, a la vez, una de las causas de conflictividad horizontal que perduraron hasta bien entrados los ochenta. La empresa concedía pagas extraordinarias por motivos que consideraba

⁴⁰- En el capítulo IX me referiré a los conflictos que surgieron con las horas extras y cómo eran utilizadas por la dirección como un mecanismo para generar consentimiento y disciplinar a los trabajadores.

especialmente relevantes como un aniversario y, sobre todo, por la firma del Convenio Colectivo. Las diferencias ideológicas de los trabajadores salían a la luz, en muchas ocasiones con violencia, cuando la empresa daba una paga extra voluntaria. La actitud de los representantes de los trabajadores evolucionó de un agradecimiento sumiso a una hostilidad directa:

"Paga extraordinaria voluntaria. El Sr presidente anuncia que el próximo día 16, se dará una paga extraordinaria de carácter voluntario, en conmemoración del 45 aniversario de la fundación de nuestra sociedad y considerando los resultados satisfactorios obtenidos en el ejercicio de 1969, de 7 días de salario de actividad normal, antigüedad, asistencia y regularidad para el personal obrero y de 1/4 de mensualidad de salario de actividad normal, antigüedad y asistencia, para el personal mensual⁴¹".

En la reunión siguiente los vocales contestaron de esta manera:

"Paga extraordinaria voluntaria. Los vocales quieren hacer constar en acta el agradecimiento de todos los productores, por la paga en conmemoración del 45 aniversario de la Empresa⁴²".

Según mis informantes que fueron jurados de empresa en esa época, la empresa utilizaba las pagas extras voluntarias para no acceder a mayores reivindicaciones salariales o a otro tipo de reivindicaciones. Además, esta política significaba una estrategia de desunión de los trabajadores, ya que en caso de una oposición fuerte por parte de los representantes, la empresa quedaba legitimada moralmente ante el resto, presentando una imagen de benevolencia que no se correspondía con el talante ofrecido en las negociaciones ni en la actitud de algunos encargados y jefes en el taller. Este conflicto tuvo su punto culminante durante la segunda mitad de los años setenta, hasta el punto de amenazar con un paro generalizado e inmediato en caso de que la empresa diera una paga extra antes de la firma del convenio. Ante estas situaciones la empresa solía ceder.

Las subidas voluntarias también fueron otro asunto muy importante de

⁴¹- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Jurado de Empresa. Acta nº 33, 6-V-1970.

⁴²- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Jurado de Empresa. Acta nº 34, 2-VI-1970.

conflictividad horizontal inducida desde la dirección. En el fordismo uno de los asuntos más complejos ha sido el de la definición de la clasificación de los puestos de trabajo, motivo por el que se han producido constantes errores en la concepción del trabajo al tener unas categorías tan rígidas. La consecuencia era desorganización interna y desajustes salariales. En las actas del Jurado de Empresa es un tema recurrente, prácticamente en cada reunión hay un punto del orden del día en el que se debate que alguien está realizando trabajos de superior categoría sin cobrar por ello. La empresa utilizaba la ambigüedad de la definición de los puestos para realizar los trabajos, pero sin remunerar debidamente. De nuevo fue en la segunda mitad de los años setenta cuando se produjeron las discusiones más airadas:

"Subidas voluntarias. El [vocal del Jurado] dice que si bien este tema no es motivo de la reunión que nos ocupa, en nombre de la Junta Sindical hace una protesta por los incrementos voluntarios que se vienen llevando a cabo.

El Sr. Presidente dice que no hubo subidas voluntarias, simplemente reajustes lógicos en función de puestos de trabajo.

El Sr. [vocal del Jurado] opina que de lógico no tiene nada, recuerda que hace un mes se pedía un reajuste para un grupo de personas dentro de los salarios y no fue concedido, remitiéndose el tema a Convenio, cosa que no existe con el personal mensual.

El Sr. [vocal del Jurado] añade que el Jurado se opone al sistema de subidas voluntarias, salvo que se haga con la participación de la representación del personal, para lograr así un criterio de mayor justicia.

El Sr. Presidente contesta que este sistema es práctica general en todas las empresas, debido a que la diversidad de trabajo lleva aparejada diversidad de tratamientos salariales, siendo a niveles altos difícil de determinar con uniformidad⁴³.

Para los trabajadores esto significaba una constante fuente de conflictos, ya que por una parte los delegados sindicales trataban de hacer ver a sus compañeros que la empresa "compraba" la lealtad. Pero por otra, los trabajadores afectados con la subida salarial veían a sus representantes como "traidores", ya que accediendo a las peticiones de la empresa podían conseguir la subida salarial que reivindicaban; en cambio si seguían los

⁴³- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Jurado de Empresa. Acta nº 114, 22-XII-1976.

procedimientos formales que perseguían los representantes había mucha más dificultad para conseguir la subida. El resultado fue que las subidas salariales se consiguieron a cambio de la reducción paulatina de los servicios sociales.

8.2.3. Moralización de la vida privada

La moralización es el principal medio de la estrategia paternalista. Se pretende generar un modelo de sociedad adecuado que identifique los intereses de los trabajadores con los de la empresa y a la vez impidan resistencias a la racionalización del trabajo. Las obras sociales y actividades desarrolladas fuera del taller incidían en la preocupación por el bienestar en la vida cotidiana del trabajador y su familia, y así estimular un sentimiento e incluso su orgullo de pertenencia a la empresa. Se pretende influir en la conducta a través de la educación de los hijos o elogiando actos ejemplarizantes que sirvan como modelo de comportamiento colectivo. En todos los números del boletín interno hay alguna referencia a este tipo de actos y a las obras que organizaba la empresa, como por ejemplo consejos y recomendaciones sobre el uso del gas doméstico y consejos sobre la seguridad en el hogar, educación alimentaria, artículos sobre salud, los peligros del tabaco, consejos de belleza para las mujeres, visitas de familiares a la fábrica, etcétera.

Las obras sociales destinadas a la educación de los hijos se desarrollaban a lo largo de todo el año. La principal fue la escuela de los niños. Por una parte, la escuela de aprendices que había en Barcelona, que significaba un puerto de entrada del mercado interno de trabajo. Y por otra una escuela propiedad de la empresa. En el centro de Alcalá no había escuela, pero con el 60% del Fondo de Ayuda Social se firmó un consorcio con un colegio de religiosos en la ciudad con matrícula subvencionada para los hijos varones de los trabajadores, que durante la primera mitad de los años setenta fueron matriculados cien niños en los primeros cursos de la Educación General Básica⁴⁴. En el verano los hijos e hijas de los trabajadores acudían a campamentos en la montaña organizados por el

⁴⁴- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Jurado de Empresa. Acta nº 38, 9-XII-1970.

Frente de Juventudes y la Organización Juvenil Española, organizaciones adscritas a la Falange Española de las J.O.N.S. Incluso hasta 1970 a los trabajadores menores de veintiún años se les premiaba con veintiún días naturales de vacaciones si asistían a los campamentos del Frente de Juventudes; el personal obrero, subalterno y mozos disfrutaban de dieciocho días laborales⁴⁵. En estos campamentos, aparte de las actividades deportivas y de encuentro con la naturaleza, se impartían todos los días charlas de espíritu patriótico, se regían bajo una disciplina militar y estaban organizados jerárquicamente en centurias y escuadras, con solemnes ceremonias de izado y arriado de la bandera, desfiles y cantos de victoria del bando nacional de la Guerra Civil.

También durante la época navideña la empresa concedía un lote de juguetes para los niños y niñas menores de 10 años. Estos lotes se mantuvieron hasta finales de los años ochenta, hasta que la empresa los sustituyó por una cantidad de dinero que se incluye en la nómina y está regulada en el Convenio Colectivo.

Las obras de moralización y motivación del orgullo de pertenencia a la empresa culminan con las comidas de hermandad que se celebraban anualmente entre los integrantes de la Comisión del Grupo Cultural Recreativo o el equipo de Bomberos y, sobre todo, con los homenajes a los veteranos y personas insignes de la empresa, donde solía haber panegíricos y elogios a determinadas personas, normalmente directivos o técnicos de la empresa cuando se jubilaban. También, de manera colectiva, se organizaba un acto de homenaje y elogio a los trabajadores que cumplían veinticinco o cuarenta años de servicio en la empresa. Se ensalzaba sus valores profesionales y humanos, destacando el espíritu de sacrificio, abnegación y entrega puesto al servicio de los demás. La ceremonia de entrega de medallas finalizaba con un cóctel. En el Convenio Colectivo está regulada una gratificación especial de cobro por una sola vez premiando los años de servicio en la empresa. En el de 1995 se gratifica a los trabajadores con veinticinco años de servicio una mensualidad de sueldo base más antigüedad, con la garantía mínima de 146.000 pesetas, y para los trabajadores con cuarenta años de servicio, una mensualidad y media más antigüedad con la garantía mínima de 217.000 pesetas⁴⁶.

⁴⁵- Convenio Colectivo Sindical de la empresa La Seda de Barcelona, S.A. Art. 23 b) y c). Boletín Oficial de la Provincia de Madrid, 1 de Julio de 1970.

⁴⁶- Convenio Colectivo Interprovincial de La Seda de Barcelona, S.A. 1995-1996. Artículo 79.

8.2.4. Tiempo de ocio

La intervención de la empresa en la vida de los trabajadores, en el sentido de estimular el espíritu familiar y fomentar el orgullo de pertenencia, tuvo un amplio desarrollo en las actividades que se realizaron en el Grupo Cultural Recreativo. Es la entidad encargada de organizar las actividades de ocio para los trabajadores y sus familiares. Está gestionado y administrado por una comisión formada por tres miembros del Comité de Empresa y financiado por la empresa. Sus actividades se desarrollan en el lugar de ocio y recreo por excelencia: la piscina. A mediados de los sesenta se construyó la piscina y los campos de deportes y se organizaban equipos deportivos en varias categorías que participaron en los campeonatos locales, cursillos de natación para los niños, concursos artísticos, exposiciones, etcétera. En la actualidad sigue funcionando, pero su actividad queda reducida a algún concurso de juegos de mesa y cursos de natación. Hasta la segunda mitad de los años ochenta no se permitía la entrada a personas ajenas a la empresa. Después, para ayudar a financiar el mantenimiento de la piscina, se permitió la entrada a dos personas acompañadas por un miembro de la empresa, pero los acompañantes tienen que pagar la entrada.

Durante los años sesenta y setenta en los meses de verano la piscina era el centro de la actividad de ocio de las familias de los trabajadores. Es un espacio amplio con zonas de césped, lugar sombreado donde están las mesas y sillas, vestuarios con duchas, sala de televisión con mesa de *pim pom* y billar y pista de tenis con canastas de baloncesto y porterías de balonmano. Las familias podían acudir en su coche o en el servicio de autobuses que contrataba la empresa y una gran parte de las familias pasaba allí los días más calurosos del verano, antes o después de salir de vacaciones a las zonas de playa o a sus pueblos de origen.

En la piscina se reproducían los esquemas de comportamiento que se tenían en el taller. Los familiares de los obreros se relacionaban y trababan amistad antes con aquellas familias cuyos trabajadores tuvieran amistad en el taller. Se formaban grupos de amistades. Si los maridos no se hablaban la tendencia era que las familias no se hablaban.

De la misma manera, las esposas de los encargados se sentía superiores al resto de las mujeres. Hubo algún problema de convivencia en este sentido, pero esto sólo ocurrió durante los años más duros de la transición. Sin embargo, ellas eran conscientes de que sus maridos podían no hablarse con alguno en particular, pero para no fomentar aún más el conflicto fueron capaces de discriminar la relación que tuvieran sus maridos en el taller de las que tuvieran ellas en el tiempo de ocio. Esto no significaba que intimaran, pero sí tuvieron una relación correcta y cordial e incluso compartían algún juego de mesa juntas. Ellas decían que habían ido a bañarse y no a hablar de trabajo o de política. Discutían por la suciedad que alguien dejaba en el fregadero después de usarlo, la ocupación de mesas y sillas por encima de las necesidades de la familia o por el ruido de los niños, pero no por asuntos laborales o políticos. Los hijos en cambio no solían tener ningún problema, se hacían amigos sólo por el hecho de acudir a la piscina.

Aparentemente estos conflictos tuvieron su origen en una especie de élite que se formó. Esta élite la componían fundamentalmente los miembros de la comisión gestora del Grupo Cultural Recreativo y otros miembros del Comité de Empresa. Estas personas eran los encargados de organizar los concursos y las actividades y eran criticados porque -se decía- favorecían al grupo de su entorno o la empleada encargada de los vestuarios tenía un trato de preferencia hacia determinadas personas. Una medida de "protesta" consistía en no participar en las actividades que se organizaran. El pensamiento de estas personas hostiles a la comisión gestora se podía resumir en esta frase: "parece como si la piscina fuera de ellos". Esta actitud tenía su razón de ser: los miembros de la comisión gestora, al ser siempre los mismos, tenían la información del presupuesto destinado al Grupo Cultural Recreativo y de las actividades que se realizaran y se tenía la sospecha de que esta información la daban antes a sus amigos que al resto. Por ejemplo, los concursos de natación con premio para los niños o alguna excursión. En realidad no era así, ya que todo el mundo tenía el mismo derecho a utilizar las instalaciones y cuando había algún concurso o campeonato se anunciaba con la debida antelación en el tablón de anuncios. Pero a pesar de las críticas y la percepción que se tenía de la apropiación particular de las instalaciones colectivas, la mayoría era consciente de que sin la preocupación y la dedicación que tenían los miembros de la comisión y del Comité de Empresa, difícilmente se podría mantener la piscina con el nivel de actividad, higiene y seguridad que había. Una

semana antes de la apertura de las instalaciones eran los miembros del Comité de Empresa los que se dedicaban en sus ratos libres a limpiar y a acondicionar la piscina.

Durante los años sesenta y hasta la muerte de Franco reinaba un ambiente de armonía y equilibrio que parecía difícil que se pudiera quebrar por algún lado. Los primeros años de la transición a la democracia fueron de una gran actividad sindical donde salieron a la luz los conflictos y la escisión de la clase trabajadora. Los trabajadores que no participaban en una huelga o en una acción de protesta eran increpados en el taller y se sentían discriminados más tarde en la piscina. En realidad nadie incitaba a una discusión con ellos de manera directa, ya que todos sabían que no era el lugar adecuado para un enfrentamiento, pero sí se produjeron situaciones incómodas y algunas veces muy tensas⁴⁷. A partir de mediados de los años ochenta el ambiente se stabilizó y la gente acudía a divertirse y a pasar la tarde lo más tranquila posible. Se participaba o no en las actividades según fueran el gusto o las ganas de cada uno, pero no porque las organizaran determinadas personas.

Del mismo modo que fueron las mujeres las que suavizaron las tensiones, el cambio hacia el individualismo lo protagonizó la segunda generación. El ambiente de la piscina siempre fue muy puritano. Tomar el sol en *top less*, por ejemplo, incluso en 1994, era impensable. Pero esto no quiere decir que la segunda generación tuviera los mismos pensamientos que sus padres. Se formaron pandillas de amigos y algunos adolescentes tuvieron su primer noviazgo en la piscina, de los cuales sobrevivieron algunas parejas casándose años más tarde. Al principio los padres no aprobaban estas relaciones, especialmente si daban alguna muestra externa de cariño, pero ya los tiempos eran distintos. En caso de que a los jóvenes sus padres les reprimieran determinadas actitudes "liberales", dejaban de acudir a la piscina. Las costumbres se suavizaron al permitir la entrada a personas externas a la empresa.

El Grupo Cultural Recreativo sigue teniendo actividades y hasta principios de los

⁴⁷- Una anécdota: a veces, después de la hora de la siesta se amenizaba la estancia con música de fondo a través de la megafonía. Solían ser canciones de éxito de los cantantes de moda de la época. Pero durante unos días se pusieron reiteradamente cintas de cantautores moderados de izquierda (Victor Manuel, Serrat...). Una tarde alguien puso una cinta de Labordeta en la que cantaba una canción sobre la libertad y al instante un número considerable de personas mayores, tanto hombres como mujeres, protestaron airadamente porque esas canciones no se habían puesto para amenizar sino para provocar. El punto álgido de la discusión fue cuando alguien dijo en voz alta "seguro que si queremos poner el *Cara al Sol* no nos dejan, y luego dicen que se lucha por la igualdad". El conflicto se resolvió clausurando la megafonía y ese verano no hubo música para nadie. Los que más echaron de menos la música fuimos los jóvenes.

años noventa la empresa lo ha utilizado como instrumento de propaganda, incluyendo una gran abundancia de noticias sobre él en su boletín interno. Pero más importante que su función propagandística, la intervención en el ocio tenía una función reductora de las tensiones, generaba lealtad extendiendo el orgullo de pertenencia a los familiares y se convirtió en un medio muy eficaz para establecer un puerto de entrada en el mercado interno de trabajo⁴⁸. Hay que decir que gran parte de esta política tuvo éxito. Muchos obreros se absténian de hacer excesivas reivindicaciones por miedo a perder lo que la empresa ofrecía. El orgullo de pertenencia afectó a los familiares de los trabajadores que se sentían privilegiados por poder disfrutar de unas instalaciones que en calidad y seguridad estaban, y continúan estando, entre las mejores de la ciudad. Y por último, frente a la crisis económica de los setenta y el aumento del paro en los ochenta, los hijos de los trabajadores veían como posibilidad para su vida profesional entrar a formar parte algún día de la plantilla de empleados. De hecho, durante los años ochenta los primeros contratados eventuales fueron los hijos de los trabajadores. No obstante, la mentalidad de la segunda generación y también del conjunto de la sociedad no era la misma que la de los años sesenta. Como señalé en el capítulo quinto, la entrada en la universidad y las posibilidades de estudiar abrieron otros horizontes a la segunda generación. A mediados de los ochenta las actividades ya no tenían ese toque de armonía colectiva.

8.2.5. Sistemas complementarios de garantías

Las estrategias de gestión paternalistas culminan con los sistemas complementarios de garantías. Consistían en la cobertura de unas contingencias y sufragar unos gastos que no eran cubiertos, o lo eran sólo en parte, por la Seguridad Social; o también añadir unos complementos o ayudas para las contingencias que ya cubría la Seguridad Social pero que resultaban insuficientes. Al amparo de la ley de Mutualidades⁴⁹, en 1943 la empresa constituyó el Patronato para el Retiro del Personal de La Seda de

⁴⁸- Willson llega a conclusiones parecidas tras el análisis de la política paternalista de la empresa Magneti Marelli. Op. cit. p. 181.

⁴⁹- Ley 6 de Diciembre 1941 (Jefatura del Estado). MUTUALIDADES. Definición; requisitos para su constitución y federación. B.O.E. 16 de diciembre de 1941.

Barcelona, S.A. Fundación Laboral, destinado a conceder a los empleados y en determinados casos a sus familiares, asistencia benéfico-social en forma de pensiones y servicios. Esta institución, con personalidad jurídica propia, funcionó como un sistema de seguridad social privado y, tanto en su contenido como en su propaganda, era donde se justificada la política de moralización de la empresa. Por otro lado, fue uno de los medios más importantes para conseguir el consentimiento de los trabajadores, quedando legitimadas las acciones disciplinarias encaminadas a impedir aquellas acciones colectivas de los obreros que se oponían a las decisiones unilaterales o incluso arbitrarias que tomaba la empresa, especialmente en asuntos como la racionalización de la producción, el incremento de la carga de trabajo o el trato no igualitario para trabajadores de la misma categoría profesional. La función propagandística era equiparable a la función benéfica, ya que se recordaba constantemente el carácter voluntario de las ayudas, e incluso cuando se jubilaba un miembro destacado de la dirección se hacía un panegírico de su persona y a los valores morales que le habían guiado durante su vida profesional, enfatizando en las obras de carácter social de las cuales había sido responsable:

"...Momentos difíciles porque después de la época tensa, pero silenciosa, de la reconstrucción del país devastado por la guerra civil, empezaron los movimientos sociales de lucha, pero también empezó para La Seda la gran tarea de ir mejorando su estructura social, incorporando a las realidades de cada día muchas ideas que en aquellos momentos para la mayor parte de las empresas del país no eran más que eso: ideas.

Pero esas ideas fueron cristalizando y se desarrollaron otras, que ya se habían iniciado, pero a las que faltaba el empuje decisivo.

Hablar del Patronato de La Seda, de las viviendas para sus empleados y del Grupo Cultural Recreativo y de la Biblioteca y de la "Hoja Familiar" es hablar de una serie de actividades cuyo impulso efectivo fue dado y mantenido por el Sr. [apellido].

(...) Hombre de amplia formación humanística, persona de profundas convicciones humanas, el Sr. [apellido] ha hecho gala, durante los veintitrés años que ha permanecido en La Seda, de un exquisito tacto en las relaciones laborales, en toda su amplitud y extensión⁵⁰.

El Patronato gestionaba fundamentalmente pensiones complementarias a las de la

⁵⁰- *Actualidad*, nº 257, enero 1978, p. 3

Seguridad Social, en concreto jubilación, invalidez, viudedad, orfandad y asistencia médico-farmacéutica.

Para acceder a la pensión de jubilación, el trabajador tenía que tener un mínimo de diez años de servicio, cesar en el trabajo y haber alcanzado la edad de 65 años, pudiendo anticiparse la jubilación. El complemento alcanzaba hasta un 70% del salario regulador y era de carácter vitalicio.

La pensión de invalidez era de devengo mensual y el trabajador tenía que haber sido aceptado previamente como inválido por la Junta Directiva del Patronato, llevar cinco años de servicio en la compañía y que la invalidez no hubiera sido agravada o prolongada de manera voluntaria. El complemento alcanzaba un 70% del salario regulador.

La pensión de viudedad también era de devengo mensual y las viudas tenían que reunir estas condiciones: su marido tenía que tener una antigüedad de cinco años; haber contraído matrimonio con la beneficiaria antes de los cincuenta y cinco años; haber contraído matrimonio con un año de antelación a la fecha del fallecimiento. Este requisito no se exigía cuando quedaban hijos con derecho a la pensión de orfandad. Además de esto, la viuda tenía que haber convivido con el marido hasta su muerte, o, en caso de separación, haber sido declarada inocente; no haber abandonado a sus hijos y observar una conducta honesta; tener más de cuarenta años de edad; tener hijos con el marido con derecho a pensión de orfandad; y estar incapacitada de manera permanente o absoluta para el trabajo. El complemento de la Seguridad Social alcanzaba hasta un 35% del salario regulador.

La pensión de orfandad era de devengo mensual pero de carácter temporal. Los hijos y, en determinados casos, los nietos de los trabajadores debían reunir las siguientes condiciones: ser menores de dieciocho años o estar incapacitados para todo trabajo; en caso de fallecimiento de la madre, ser huérfanos de padre; en caso de fallecimiento del abuelo participante, ser huérfano de padre y madre; hallarse al cuidado del causante y no disfrutar de otra pensión de orfandad originada por otro causante. Los hijos póstumos también gozarían de los mismos beneficios. El complemento alcanzaba hasta un 10% del salario regulador.

La asistencia médico-farmacéutica incluía estancia en hospitales y se concedía a los pensionistas que no tuvieran derecho a los servicios médico-farmacéuticos de la

Seguridad Social⁵¹.

Las prestaciones sociales tenían su continuación con el Fondo de Ayuda Social que había en cada centro de trabajo de la empresa. Estaba gestionado por el Jurado de Empresa, administrado por una comisión ejecutiva compuesta por tres vocales del Jurado y regulado por un reglamento. Era financiado por los beneficios que percibían los representantes del personal en el Consejo de Administración de la empresa y por las sanciones económicas que se impusieran a los trabajadores. El objetivo del Fondo era cubrir necesidades sociales y asistenciales. Tenían derecho todos los trabajadores y sus familiares: esposa, hijos, padres y hermanos menores de dieciocho años e incapacitados que vivieran a expensas del trabajador⁵². Posteriormente se dividió la ayuda con su correspondiente porcentaje de gasto en tres apartados: para hijos subnormales el 25%; para la creación de escuelas el 60%; y para otras ayudas el 15% del Fondo⁵³. Se asignaron también ayudas económicas incluidas en la nómina para trabajadores con hijos subnormales y se pagaba los gastos que no cubriera la Seguridad Social⁵⁴.

Por último, las otras ayudas del Fondo consistían en préstamos que la empresa concedía a los trabajadores. Los préstamos tenían que ser solicitados al Jefe de Relaciones Laborales, eran estudiados por una comisión y tramitados a través del Patronato. Había dos tipos de préstamos, para vivienda y para atenciones diversas. El primero se refería a la obtención de una vivienda en arrendamiento, financiación, liquidación de hipotecas, gastos de notaría, etcétera. No se cobraba interés por ello y, al solicitarlo, el trabajador decía la cantidad mensual que debía descontarle de su nómina para ir pagándolo poco a poco. No se contemplaba la posibilidad de adquisición de una segunda vivienda, ni apartamentos en zonas de recreo. Se recordaba constantemente que los préstamos desempeñaban una función social para atender necesidades básicas. Las atenciones diversas se referían a

⁵¹- La información está recogida del boletín interno de la empresa: *Hoja Familiar*, nº 178, enero 1972, p.4. No he podido consultar la documentación directa del Patronato. Todos los datos de este párrafo han sido tomados de la revista, las actas del Jurado de Empresa y los Convenios Colectivos.

⁵²- Ver Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Jurado de Empresa. Acta nº 14 (7-V-1968). En este acta viene recogido el reglamento completo. Posteriormente se modifican algunos aspectos que también se deja constancia en las actas.

⁵³- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Jurado de Empresa. Acta nº 25, 12-IX-1969 y acta nº 26, 17-X-1969.

⁵⁴- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Jurado de Empresa. Acta nº 33, 6-V-1970.

enfermedades, alumbramiento de la esposa, matrimonio, adquisición de enseres domésticos y otras necesidades debidamente justificadas. A veces estas atenciones eran tratadas en las reuniones del Jurado de Empresa, solicitando los vocales la cancelación del préstamo que algún trabajador había contraído:

"Caso [nombre y apellidos]. El Sr. [vocal del Jurado] comenta la situación en que queda la viuda de este compañero recientemente fallecido, por lo que se pide se le cancele el préstamo que tenía pendiente.

El Sr. Presidente dice que se estudiará el caso⁵⁵".

En la reunión siguiente se da la solución:

"Caso [nombre y apellidos]. El Sr. Presidente comunica que se le cancelará el préstamo que tenía pendiente de amortizar en el momento de su fallecimiento y que ascendía a ochenta y seis mil quinientas pesetas (86.500 pts.)⁵⁶".

Los préstamos eran especialmente vigilados para que su destino fuera el que había motivado la petición y no otro. Hubo casos de picardía que la empresa denunció públicamente en el boletín interno:

Una larga espera. Dado el elevado número de peticiones, se atienden aquellos casos que se consideran plenamente justificados a todos los efectos, existiendo una larga demora entre la fecha de la petición y la de concesión del préstamo.

Sería de lamentar se produjese algún caso de abuso, aplicando el importe del préstamo a finalidad distinta para la que ese pidió, finalidad que, por supuesto, no justificaría de modo alguno la concesión del mismo. Solicitar y conseguir préstamos en concepto de vivienda y utilizarlos para la financiación total o parcial de un coche, un apartamento, una parcela u otras finalidades, además de constituir un engaño al Patronato, sería una grave falta de compañerismo al disponer de un préstamo de forma ilícita, incrementando la espera de aquellas personas que realmente lo precisan y, en algunos casos, con verdadera urgencia.

Falta de compañerismo. Los préstamos se conceden -insistimos- no sólo en función de las

⁵⁵- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Jurado de Empresa. Acta nº 106, 25-VI-1976.

⁵⁶- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Actas del Jurado de Empresa. Acta nº 107, 22-VII-1976.

disponibilidades económicas del Patronato, sino también de las necesidades reales que tiene planteadas el trabajador, razón por la cual resultaría particularmente lamentable que se atendiesen gustos o caprichos personales con cantidades obtenidas para hacer frente a necesidades perentorias. Esta forma de proceder tendría poco de ética y humana a fin de cuentas. Por encima de todo, el verdadero compañerismo se demuestra también pidiendo el préstamo cuando verdaderamente se necesita y destinado el importe del mismo a la finalidad para la cual se solicitó⁵⁷.

El capricho al que se refiere el último párrafo del artículo es a un préstamo que pidió un trabajador para la hipoteca de la vivienda pero que utilizó para comprar un coche. Al enterarse, la dirección le retiró el préstamo. En este caso los trabajadores estaban de acuerdo con los argumentos de la empresa y criticaban a los compañeros (ese no fue el único) que tenían esas actuaciones. A pesar de la existencia de esos casos la empresa continúa dando la posibilidad para que los trabajadores en caso de necesidad puedan acceder a un préstamo, pero las peticiones ya son muy escasas. La segunda generación de trabajadores no ha solicitado nunca un préstamo.

En 1976 estas ayudas se incluyeron en el Convenio en un capítulo destinado exclusivamente a obras sociales y a partir de 1978 quedaron reguladas en comisiones de participación: Comedor, Bebidas, Grupo Cultural Recreativo, Fondo Social, Economato y Formación⁵⁸. Las obras sociales en 1995 eran:

- a) Formación.
- b) Servicio de comedor.
- c) Servicio de bebidas.
- d) Servicio de autobuses.
- d) Prestación por fallecimiento (1.516.000 pesetas por una sola vez, en caso de accidente laboral la prestación ascendía a 3.032.000 pesetas).
- e) Ayuda a minusválidos, si el trabajador recibía la prestación correspondiente de la Seguridad Social percibía 11.650 pesetas al mes, si no se recibía se tenía una prestación a través de un fondo especial fijado en una cantidad de 779.000 pesetas al año a repartir entre los trabajadores afectados.

⁵⁷- *Actualidad La Seda*. "Préstamos al personal. Realidad y picaresca". N° 281, septiembre 1979, p. 3.

⁵⁸- Artículo 29. Convenio Colectivo de 1978.

f) Becas de estudio para hijos del personal, con una dotación de 2.932.000 a repartir entre todos los solicitantes.

g) Becas de estudio para los trabajadores de la empresa. Para estudios universitarios, por ejemplo se concedía una ayuda de 9.622 pesetas por asignatura aprobada, pero la empresa se reservaba el derecho de suprimir parcial o totalmente las becas cuando por disposición oficial los estudios estuvieran becados.

h) Fondo de ayuda social, es el destinado a los préstamos del personal, estableciéndose en la zona centro un presupuesto de 318.000 pesetas.

i) Jubilación. Si el trabajador se jubilaba a los 64 años la empresa se comprometía a completarle hasta el 100% de lo que le hubiera correspondido en la Seguridad Social; si la jubilación era entre los 60 y 65 años recibía un complemento de 14.214 pesetas por año de servicio; si se causaba baja por incapacidad permanente total o absoluta de la Seguridad Social se recibían 17.904 pesetas por año de servicio; y si la resolución de la Seguridad Social era un 75% o menos de su base reguladora la empresa se comprometía a pagar un complemento por una sola vez de 1.105.697 pesetas.

j) Gratificaciones por años de servicio.

k) Obsequio de navidad y reyes, repartidas en 5.500 pesetas brutas para cada trabajador y 1.400 pesetas para cada hijo menor de diez años⁵⁹.

Con el paso de los años se han retirado los adjetivos de carácter moralizante y su uso propagandístico, y esas obras han entrado a formar parte dentro de los derechos adquiridos de los trabajadores. En muchos casos estas prestaciones son más simbólicas que ayudas económicas reales.

8.3. CALIDAD TOTAL

A partir de los años ochenta los investigadores en gestión empresarial en Estados

⁵⁹- Artículos 69º a 80º del Convenio Colectivo Interprovincial de La Seda de Barcelona, S.A. 1995-1996.

Unidos abrieron un debate en torno al éxito de las empresas japonesas, y descubrieron que aunque el precio de los productos podía ser parecido no lo eran los costes de producción. Ello era debido a una estrategia en la gestión empresarial que ponía todos sus esfuerzos en la calidad de las producciones antes que en la competitividad del mercado, asunto que había sido descuidado totalmente en Estados Unidos⁶⁰. Un ejemplo de esto lo pone Saderra Jorba⁶¹ al comienzo de su libro sobre la calidad total, contando una anécdota sobre los éxitos de la compañía CBS-Sony. El director de dicha empresa recibió numerosos visitantes occidentales que querían conocer la última tecnología en grabaciones de sonido. Comprobaron que la tecnología y la materia prima eran las mismas que ellos empleaban en sus empresas, sin embargo sus productos no tenían tanto éxito en el mercado. Concluyeron que la causa de la diferencia residía en las personas, no en las máquinas.

En los últimos años se ha aceptado en la teoría económica que cuando se mejora la calidad también lo hace la productividad, lo cual reduce el coste de producción, se compite en precio, se complace mejor al consumidor y, por último, se aumenta el beneficio. Esto implica un cambio en la mentalidad, ya que la nueva estrategia está enfocada a las personas, no a la tecnología, y al grupo, no al individuo. Se presenta la estrategia de la calidad como algo nuevo proveniente de Japón y opuesto a la concepción occidental de organización y estructura jerárquica de poder. Se trataría, por tanto, de pensar al revés⁶² para generar una actitud y un verdadero espíritu de colaboración que redundaría tanto en el bienestar interno de las personas como en una mejora del producto.

Los principios básicos de la estrategia de la calidad total son: respeto a la dignidad del personal; implicar a los trabajadores haciendo que trabajen como si lo hicieran directamente ante el cliente, el concepto nuevo es cliente-proveedor interno; entender la información como comunicación y pasar de la comunicación operacional a la motivacional; frente al individualismo del taylorismo, enfoque de equipo y dirección participativa; asunción de la calidad por todos los departamentos; prevención frente a

⁶⁰- Galgano, Alberto: *Calidad total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, 1993.

⁶¹- Saderra Jorba, Lluís: *La calidad total. El secreto de la industria japonesa*. Ediciones Técnicas Rede, S.A. Barcelona, 1994.

⁶²- Coriat, Benjamín: *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Ed. Siglo XXI. Madrid, 1993. Para una exposición de las diferencias en los aspectos organizativos, la estructura de poder y las relaciones labores entre las empresas japonesas y las occidentales ver Saderra Jorba, op. cit. pp. 19-34. También Galgano, Alberto, op. cit. pp. 107-117.

detección de defectos; no debe haber jerarquías para que en un momento determinado cuando la producción lo exija el operario pueda ejercer funciones de liderazgo.

Según Galgano, la introducción de la calidad total en Europa se produjo a principios de 1980, sin mucho éxito en los primeros años. Más tarde las compañías que introdujeron esas estrategias obtuvieron unos resultados parecidos a las de Japón, solo que las japonesas lo hicieron veinte años antes. El problema fundamental, según el mismo autor, para la introducción de estrategias de calidad en las empresas occidentales no es tanto el "qué" hacer, sino "como" hacerlo, debido al arraigo de las técnicas de organización americanas⁶³.

No obstante, a pesar de que estas estrategias de calidad total critican los métodos del taylorismo y se presenten como nuevas, la dirección de la empresa estudiada siempre ha mantenido una política destinada a la mejora continua de la calidad y ha incidido en que ésta depende más de la aportación de las personas que del funcionamiento de las máquinas. Por lo tanto, es simplificar mucho el análisis decir que en Occidente no ha habido preocupación por la calidad. Hay que preguntarse entonces cómo se han aplicado en Occidente las estrategias de calidad y por qué han fracasado.

En 1956 la compañía creó una comisión formada por miembros de la dirección y del Jurado de Empresa encargada de evaluar y, en su caso, premiar las ideas o sugerencias aportadas por los trabajadores. Posteriormente esta comisión se incluyó en el Convenio Colectivo:

"Para fomentar el espíritu de colaboración y la iniciativa del personal, la Empresa tiene establecido un sistema de premios en beneficio del personal que aporte ideas cuya aplicación pueda resultar interesante para la simplificación o mejor desarrollo del trabajo o la mayor seguridad del personal.

Los premios serán discernidos por la Comisión de Ideas en la que se integrarán dos representantes del personal designado por el Jurado de Empresa⁶⁴".

Por otra parte, para motivar continuamente al personal para que aportara ideas, en

⁶³- Galgano, Alberto, op. cit. pp. 446-461.

⁶⁴- Convenio Colectivo de La Seda de Barcelona, 1970, Capítulo III, Régimen de Disciplina en el Trabajo, Recompensas, Artículo 29. En A.G.A. Fondo del Sindicato Nacional Textil, Caja nº 561.

todos los números del boletín que publicaba la empresa se incluía una reseña con los nombres de los premiados, la cuantía del premio, los motivos por los que lo habían sido y periódicamente se publicaba un artículo donde se razonaba sobre la capacidad creativa de las personas, se daban argumentos para que los trabajadores colaboraran y en algunos se explicaba el procedimiento a seguir para que la aportación no quedara en una idea caótica difícil de comprender racionalmente:

"Hasta nosotros ha llegado, por primera vez, la valoración de las Ideas del Personal habidas en la Planta de Alcalá de Henares. Corresponde esta valoración al primer trimestre del presente año. Este hecho nos da pie para escribir unas palabras referentes a las Sugerencias o Ideas del Personal, con objeto de orientar y alentar a cuantos deseen exponer y presentar Ideas que contribuyan a fomentar el progreso, la eficiencia y el bienestar de la Empresa y de su personal.

Para ello vamos a partir del principio siguiente: las Ideas básicas, de cualquier descubrimiento, se obtuvieron por aquellos que vislumbraron algo que nadie antes logró ver. De esta forma se idearon mecanismos, mejoras de productos, ampliaciones de producción y mejoras de organización.

Es cierto que la mayoría de los descubrimientos se efectuaron dentro de la verdadera ciencia y tecnología, pero cualquier invento, por sencillo que parezca, no ha nacido de una sola idea, ni de un pensamiento aislado. Para crear algo, ha sido preciso poseer la habilidad de saber ver y apreciar lo observado; deducir las consecuencias, obtener las conclusiones consiguientes y, sobre todo, probar y comprobar los resultados, hasta conseguir la certidumbre de lo útil que es, lo que se ha ideado.

En la práctica podemos ver cómo Ideas que fueron básicas en algunos inventos, actualmente conocidos y usados, dieron origen a otros nuevos y análogos. (...)

El artesano que día tras día está al cuidado de una máquina, tiene ocasión de observar su funcionamiento y producción, así como tiene la obligación de advertir los fallos que se produzcan y dar cuenta de ello a sus superiores, pero también esos fallos pueden sugerirle la idea que los disminuya o evite. Aquel que realiza continuamente las mismas tareas puede tener la idea de hacerlas mejor, o de una forma más efectiva y breve.

Dentro del ámbito Empresa-Personal, los motivos más esenciales que pueden originar Ideas son los siguientes: MEJORAR calidad métodos, quehaceres y condiciones de trabajo. COMBINAR operaciones y métodos. IDEAR nuevo equipo y nuevos métodos. AUMENTAR la producción y las ventas. REDUCIR tiempo, costos, pérdidas, mantenimientos, peligros para la salud y peligros de accidentes. ELIMINAR deterioros y duplicidad de operaciones. CONSERVAR materiales. APROVECHAR material y equipo. FOMENTAR el bienestar del personal y la

cooperación del mismo.

Lo que siempre se ha de tener presente es que una IDEA buena no ha de ser necesariamente complicada. Por regla general, las Ideas más sencillas suelen ser con frecuencia las mejores⁶⁵.

Hay que subrayar que el personal colaboraba. En 1973 se llegó a premiar a un operario con 106.000 pesetas una idea que eliminaba los desfibrados en los filamentos del hilo, defecto este que perjudicaba muchísimo la calidad de los productos. Teniendo en cuenta que un operario con la categoría de especialista textil ganaba en ese año anualmente 164.624 pesetas⁶⁶, nos podemos hacer una idea hasta qué punto fue importante la aportación de ese trabajador.

A pesar de que la última noticia sobre las ideas del personal que se incluye en el boletín es de 1983, la estrategia de calidad total proveniente de Japón y la motivación de ideas del personal en el fondo no son tan distintas. Prácticamente se basan en los mismos principios de comunicación horizontal, participación y estudio minucioso de todo el proceso para facilitar la coordinación entre todos⁶⁷. La pregunta es ¿por qué entonces en las empresas occidentales se ha tardado tanto en aplicar esas estrategias tan beneficiosas para las compañías? La respuesta no está en la idiosincrasia cultural de cada país o en una mala enseñanza de la gestión empresarial, sino en la estructura de poder que genera el taylorismo. Esto se muestra de una manera más evidente con lo que ocurría en el taller.

La política de motivación del personal para que colaborara con sus ideas no acababa en el premio; se extendía al taller. Desde finales de los años sesenta y hasta principios de los ochenta, los jefes de sección reunían a los operarios a su cargo (llegó a ser hasta una vez al mes con cada turno) para hablar de los problemas de la sección. Estas reuniones eran algo similar a lo que ahora se llamarían círculos de calidad⁶⁸, *avant la*

⁶⁵- *Hoja Familiar*, nº 159, junio 1970, p. 13.

⁶⁶- Convenio Colectivo Sindical La Seda de Barcelona (para sus centros de trabajo de Alcalá de Henares y Madrid, años 1973-1974. Tabla de salarios netos personal obrero año 1973.

⁶⁷- Una exposición de la aplicación de las técnicas de calidad total en una empresa española se encuentra en Muñoz Giral, Carlos: "La comunicación interna en la empresa", en *La empresa entre el taylorismo y el humanismo técnico*. Ciclo de conferencias pronunciadas en los Cursos de Verano de la Universidad Complutense de Madrid, Unión Editorial, S.A. Madrid 1993, pp. 129-136.

⁶⁸- Galgano los define como "pequeño grupo que desarrolla voluntariamente actividades de control de calidad en una unidad organizativa". Op. cit. p. 358.

lettre. En esas reuniones el jefe preguntaba a los trabajadores sobre los métodos y posibles soluciones a los problemas que surgían en el proceso. Les instaba a que hablaran sin miedo y expusieran todas las cuestiones pertinentes para mejorar los métodos de trabajo, el funcionamiento de las máquinas o hicieran críticas por las equivocaciones que pudieran tener los jefes o los ingenieros. Sin embargo, tras esa declaración de intenciones lo que buscaban los jefes era averiguar las pericias y habilidades técnicas de los trabajadores para apropiarse de su conocimiento y saber la manera que tenían de administrarse el tiempo de descanso. En esas reuniones los trabajadores nunca aportaban gran información y el jefe para averiguar lo que buscaba tenía de nuevo que apoyarse en el encargado o en la red clientelar. En algunas secciones los jefes temían escuchar a los obreros ya que sus argumentos ponían en evidencia su ignorancia, no total, pero sí parcial y a veces en cuestiones básicas del proceso productivo o, incluso, su ineptitud para organizar el trabajo⁶⁹. Este hecho reducía su autoridad y su prestigio, por lo que con el tiempo dejaron de celebrarse las reuniones. En solo una hora de entrevista, sea individual o colectiva, los obreros pueden exponer hasta veinte ejemplos con todo lujo de detalles, en los que demuestran la ignorancia de los jefes en asuntos básicos y, a la vez, aportaciones de los operarios que a la postre han sido fundamentales para la mejora de la calidad de la producción. Todos coinciden en que la idea primera surge de los obreros, que estudiada y verificada posteriormente por los ingenieros se aplica tiempo después en forma de normas.

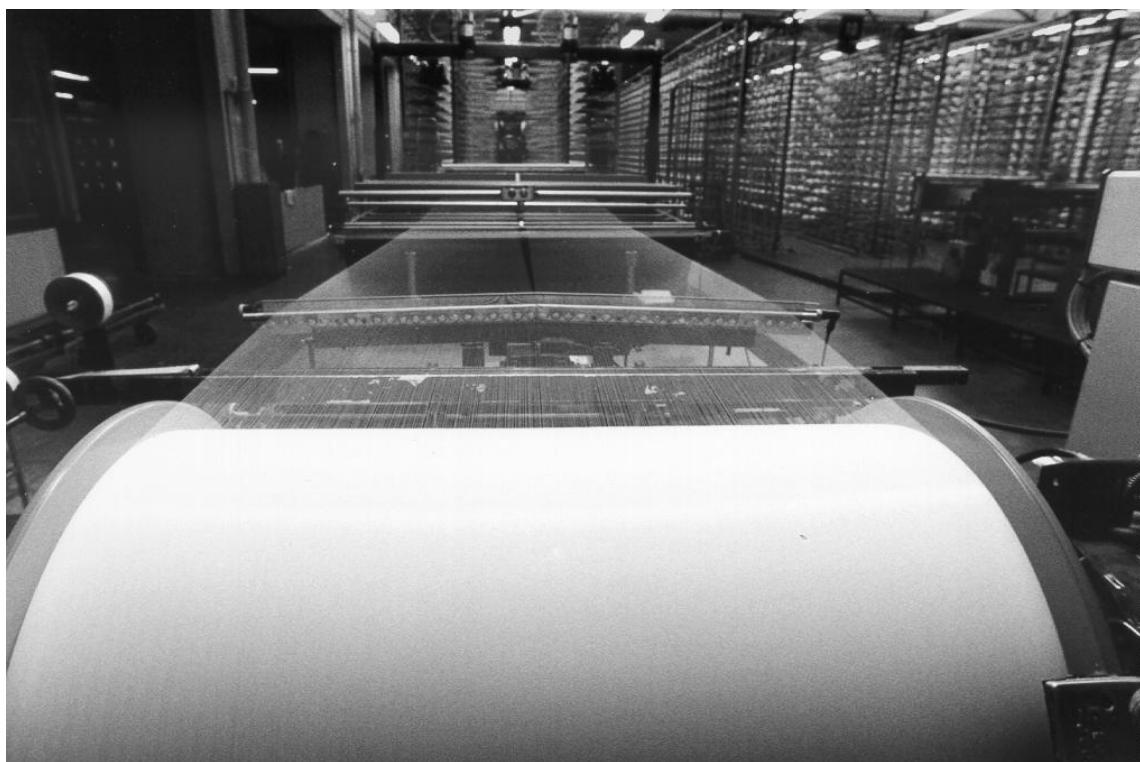
Fue a mediados de los años ochenta cuando la dirección comenzó a introducir unos programas de técnicas de calidad tal como lo planteaban los japoneses. En 1985 ya se expresaba como insuficiente la política basada en el binomio ventas/producción dirigida casi exclusivamente a la conquista de mercados a través de la reducción de costes. La calidad y la diferenciación de los productos comenzaban a ser consideradas como herramientas muy competitivas⁷⁰. Con el paso del tiempo la visión de conjunto se fue

⁶⁹- Una anécdota muy recordada en Bobinadora Industrial se refería al jefe de mantenimiento. Cuando se producían arrollamientos de hilo en las copas el operario debía trabajar con mucha velocidad para evitar que las roturas se trasladasen a otros puestos. En caso de que no se pudiera reparar el desperfecto lo que se debía hacer era cortar la hebra, cerrar inmediatamente la trampilla del tubo y avisar a la sección de arriba, Hileras, para que dejara de caer hilo. El jefe de mantenimiento pulsaba el botón de parada de las copas pero sin avisar a los de arriba y sin cerrar la trampilla, por lo cual se atascaba todo. En una ocasión un operario le tuvo que expulsar de la sección a empujones porque no había manera de producir una sola bobina con él de supervisor.

⁷⁰- *Actualidad La Seda*, nº 341, diciembre 1985, p. 3. En el número siguiente, de enero de 1986, en el informe sobre la marcha económica de la empresa se plantea directamente como una necesidad los tres aspectos más importantes: inversión, calidad y productividad.

ampliando y se aplicó un sistema de control estadístico de la calidad que abarcaba de manera integral desde la materia prima, el proceso productivo, el análisis de los laboratorios y la entrega del producto a los clientes⁷¹. No obstante, las inversiones para modernizar las máquinas y el proceso de formar al personal para que adquiriera la mentalidad que preconizaban los teóricos japoneses fue muy lento. Los únicos que recibían formación en este sentido fueron los encargados y jefes. En el taller, los métodos de trabajo y las relaciones jerárquicas eran las mismas. Voy a poner el ejemplo de una sección en la que la calidad de la producción es más importante que la cantidad.

Desde 1987 hasta 1990 yo trabajé en la sección de Urdido. En las otras secciones la calidad también tiene su importancia, pero la diferencia es que en caso de defecto se puede rectificar; en Urdido el producto elaborado va directamente al cliente, por lo que hay que poner especial cuidado en la calidad ya que puede realizar una reclamación. De hecho, a los jóvenes, el encargado nos decía todos los años que "es preferible hacer poco y bien que mucho y mal".



⁷¹- *Actualidad La Seda*, nº 359. Enero-febrero 1988, p. 13.

FOTO 21. Vista de la fileta desde la cabeza del urdidor.

El urdidor es una máquina que consta de dos partes, el urdidor propiamente dicho, que enrolls los hilos en un cilindro, llamado plegador, y la fileta, donde se colocan los *cops* producidos en la sección de Estiro Textil. Tiene capacidad para 1.400 *cops*, pero normalmente los plegadores que se hacen llevan 1.100. La fileta es una estructura de hierro que tiene ordenados los puestos y la trayectoria por donde circulan los hilos de tal manera que facilita la colocación y evita los cruces. Cuando los hilos llegan al urdidor, pasan por unos peines que evitan los cruces, retiene las pelusillas y permiten que entren en el plegador todos a la vez de manera uniforme y plana. Todos los urdidores funcionan con el mismo sistema que inventó en 1902 Sakichi Toyoda, un telar automático que detenía la producción si alguno de los hilos se rompía⁷².

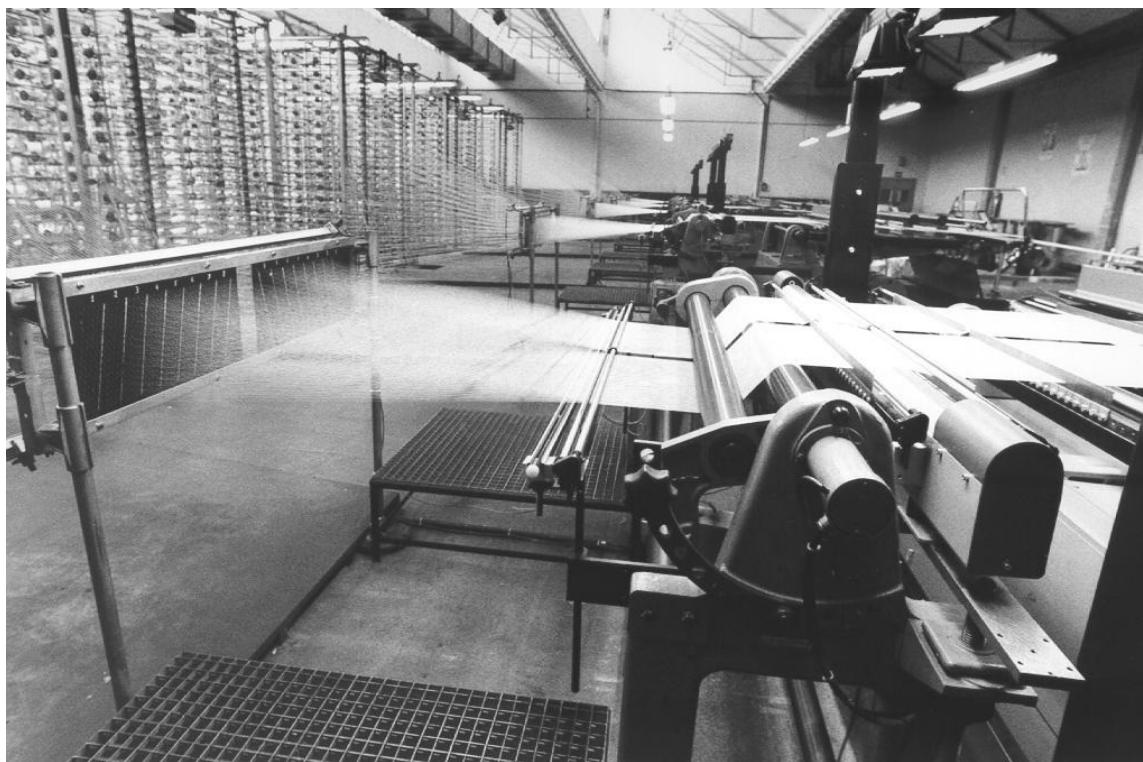


FOTO 22. URDIDO. Entrada del hilo en el urdidor.

Hay dos tipos de detectores de defectos, uno en la fileta y otro en el urdidor. En la

⁷²- García de Sola, Pablo: "Un toque de humanidad". En *El País Negocios*, 23 de noviembre de 1997.

fileta está el *tensor*, uno en cada puesto, que es un entramado de palitos con un muelle que cuando la máquina está en marcha y arrastra el hilo desde el *cop* hasta el plegador, hace que los palitos se tensen con la fuerza del hilo. Si un hilo se rompe su tensor se destensa e inmediatamente acciona un mecanismo eléctrico que detiene el urdidor y se enciende una luz indicando el puesto concreto donde se ha producido el defecto. El segundo detector se llama *lindy* y está situado en la parte central del urdidor donde pasan todos los hilos formando una fina capa horizontal. Es una célula fotoeléctrica que detecta cualquier movimiento extraño de los hilos, los desfibrados o las roturas. Tiene varios niveles de detección, por lo que a mayor nivel más defectos detecta y más paradas realiza. La velocidad del urdidor también es regulable. El tiempo que yo estuve trabajando no varió, se urdía a la velocidad de 600 metros de hilo por minuto. Si fallan ambos detectores, la responsabilidad para que no se forme el plegador con un hilo menos recae en el operario, que tiene que vigilar constantemente la entrada de hilos. En el caso de que se rompa alguno, el operario debe pulsar inmediatamente un botón que detiene el urdidor y arreglar el defecto, que consiste en llevar de nuevo el hilo desde la fileta hasta el plegador y hacer un anudado, pero con el cuidado de no hacer cruces. Este es un trabajo minucioso y lento, casi de artesano.

Debido a las características propias de la producción, no puede haber programa productivo ni cronometraje, ya que no se puede saber de manera exacta cuánto se tarda en arreglar un defecto, aunque sí hay una media semanal de producción realizada por cada tipo de hilo. Esto significa que la cantidad de la producción depende directamente de lo que realice el operario, ya que, obviamente, cuanto más tiempo esté el urdidor parado menos producción se realiza. Pero la calidad ya no depende tanto del trabajo del operario sino del funcionamiento de la máquina. Sin embargo hasta 1994 la calidad se ha hecho depender de la atención del operario más que del funcionamiento de los detectores, que solían funcionar mal. De 1.100 tensores funcionaban correctamente 200, y para que no hubiera paradas innecesarias, como un salto del hilo, el *lindy* estaba a un nivel de detección menor, por lo que muchos desfibrados entraban en el plegador. Si se rompe un hilo a esa velocidad, los detectores fallan y el operario tarda sólo unas décimas de segundo en reaccionar, el cabo suelto se hunde entre los demás hilos dentro del plegador y aunque se pulse el botón y se retroceda, los metros que despliega la máquina no son suficientes

para recuperar el cabo suelto, por lo que hay que introducir un plástico muy fino de color para que el cliente sepa que ahí hay un cabo suelto. Los tensores estaban sucios y desengrasados y prácticamente no había mantenimiento, ya que limpiarlos y poner a punto el sistema eléctrico es un trabajo lento y requeriría mucha mano de obra por parte de los mecánicos, que, a la sazón, debían atender otras reparaciones más urgentes en otras secciones de la fábrica. Cuando había reclamaciones de los clientes los jefes y encargados regañaban a los trabajadores porque no se vigilaba lo suficiente o se argumentaba que se salía demasiado al vestuario. Si algún trabajador alguna vez comentaba al jefe de sección que el problema no era la vigilancia sino el exceso de velocidad y el mal funcionamiento de los detectores, éste respondía que la obligación del operario era vigilar y respecto a los tensores "la dirección ya está informada". Pero todo seguía igual. En otras secciones, como en el Estiro Textil, ocurría algo muy parecido. Cuando los clientes reclamaban o no se realizaba el programa, los jefes amonestaban a los trabajadores por el programa no realizado, pero nunca por la mala calidad del trabajo realizado.

Años más tarde, con el Plan de Productividad de 1995, se incluía la formación del personal como uno de sus aspectos fundamentales en prácticamente todas las secciones de la fábrica. Si los cursos no se podían impartir en horas de trabajo se realizarían a otras horas, con un plus salarial de 700 pesetas por hora⁷³. En las reuniones entre la dirección y el Comité de Empresa uno de los asuntos más importantes fue la mejora de la calidad y la unificación de los métodos de trabajo. El objetivo era hacer compatible producción y calidad, algo que hasta el momento no había sido posible. El modo de conseguirlo era evitar la arbitrariedad de criterios a la hora de realizar el trabajo y con ello eliminar problemas que en la mayoría de las ocasiones estaban producidos por una falta de comunicación, tanto vertical como horizontal. Se trataba de conjuntar y coordinar a todo el personal de las secciones, que hubiera comunicación entre los individuos y que en las operaciones a realizar se siguieran unos procedimientos muy semejantes y así evitar lo que ocurría de manera habitual, que cada operario hacía el trabajo según la circunstancia concreta del momento.

Como apoyo a las medidas firmadas, en febrero de 1996 llegó de Barcelona un

⁷³- Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Plan de Productividad de 1995.

técnico en ergonomía que hizo reuniones periódicas con el personal para instaurar los círculos de calidad⁷⁴. En dichas reuniones explicó a los trabajadores que eran miembros de un equipo -la sección en su conjunto- y que de cara a una buena marcha de la empresa para que los productos fueran más competitivos en el mercado se necesitaba que éstos tuvieran la máxima calidad posible. Comenzó intentando concienciar a todo el personal para que colaborase en ese proyecto. La idea principal era que todos tenían voz y voto; es decir, cada miembro de la sección (operario, encargado y jefe) tenía su cometido y su función, pero en el caso de haber algún problema técnico, algún error o alguna sugerencia que hacer no hubiera jerarquías a la hora de comunicarlas, ya que lo que movía a todo el equipo era que la producción saliera con la máxima calidad posible, sin hacer prevalecer los intereses particulares ni sus diferencias estamentales.

Esta era la teoría; en la práctica las cosas sucedieron de una manera muy distinta. Para que eso fuera así el ergólogo debería haber reunido a todos los miembros de la sección para debatir y discutir juntos los problemas, de esa manera lo que se le olvidaba a uno lo podía decir otro y se podría llegar a un acuerdo en los procedimientos a seguir. Sin embargo eso no lo hizo. Reunió a los diferentes estamentos por separado. Esta opción tenía la ventaja de evitar los reproches entre los individuos y mantenía la autoridad y el prestigio de las superiores. Pero tenía la desventaja de no debatir los problemas hasta sus últimas consecuencias por lo que se perdían elementos para una coordinación completa de los grupos de trabajo. Esas reuniones se convirtieron en un instrumento de obtención de información muy sutil, ya que el ergólogo recogió datos de todas las secciones y elaboró un informe que entregó a la dirección, que a su vez tomó las medidas pertinentes para organizar el trabajo y prescribir los procedimientos conforme la dirección indicó.

En las entrevistas que realicé en esa época mis informantes me comentaban que lo que estaba intentando la dirección no era una mejora en los procedimientos, ya que esa mejora en la calidad la habían conseguido en parte con algunas modificaciones en las máquinas. Por ejemplo, en casi todas las máquinas de todas las secciones se colocaron

⁷⁴. Para un análisis de los círculos de calidad como una de las nuevas formas de organización del trabajo que superan al taylorismo veáse Chanaron, Jean-Jacques y Perrin, Jacques: "Ciencia, tecnología y modos de organización del trabajo", en Castillo, Juán José (comp.): *Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1991, pp. 75-96. Una descripción de la aplicación de los círculos de calidad en una fábrica de automóviles se encuentre en Castillo, Juán José: *Diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores en una fábrica de motores*, ed. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Documento de trabajo.

nuevos detectores que al mínimo error se paraba el puesto; se iban instalando ordenadores que controlaban las condiciones del hilo, como la temperatura, la humedad, la tensión, etcétera; es decir, se aplicó un proceso de "autonomatización⁷⁵", todo lo cual coordinó de manera más eficiente la producción tanto sección por sección como en la fábrica en su conjunto. Los objetivos de mejora de la calidad se cumplieron; los resultados fueron excelentes. Sin embargo, bajo el argumento de la mejora de la calidad lo que pretendía la dirección era erradicar las costumbres de los trabajadores: no salir tanto a fumar, no ir a ducharse antes de tiempo, tener sólo media hora de descanso en el bocadillo, etcétera. Como dije en páginas anteriores, se llegó incluso a anunciar el cierre del vestuario. Un miembro del Comité de Empresa me informó que habían propuesto a la dirección que en caso de error grave se sancionara a los verdaderos responsables, refiriéndose al hecho, más habitual de lo reconocido, de que se perdían más toneladas de hilo por malas decisiones de los jefes e ingenieros que por negligencias de los trabajadores. Los representantes de la dirección respondieron que se tomarían medidas en ese aspecto.

En definitiva, los círculos de calidad serían realmente útiles según su propia teoría si los encargados de llevarlo a cabo tuvieran en cuenta sólo las cuestiones técnicas del trabajo y soslayaran la jerarquía en el mando; es decir, que de hecho un subordinado le pudiera decir a su superior que se ha equivocado y éste no tomara represalias por ello. Si ésto se diera, entonces sí funcionarían los círculos de calidad, pero hasta el momento eso no se ha producido. Tal y como procedió el ergólogo durante el primer semestre de 1996 no era más que llevar a cabo una vez más los métodos de Taylor: averiguar la manera de trabajar de los obreros, aprehender sus técnicas y conocimientos y después devolvérselos en forma de normas y órdenes.

Las estrategias de calidad total se están implantando con la segunda generación. No obstante, no se está realizando por medio de la motivación, el diálogo o la confianza mutua como expresan los teóricos⁷⁶, sino por los métodos tradicionales: la coerción. A pesar de que en un principio, finales de 1995 y principios de 1996, los jóvenes colaboraron con el mensaje que recibían de la dirección, esa colaboración no se hizo de manera

⁷⁵- Término tomado de Coriat, B.: *Pensar al revés*. Op. cit. pp. 40-42.

⁷⁶- Galgano, Alberto: op. cit. pp. 299-305. Muñoz Giral, Carlos, op. cit.

voluntaria y convencida o con un cambio de la mentalidad, sino a través de la promesa del puesto de trabajo fijo o bajo la amenaza de la sanción. De hecho se produjeron sanciones ejemplarizantes a jóvenes por salir al vestuario tal y como lo hacían los veteranos y como lo habían estado haciendo en contrataciones anteriores.

Por otra parte, desde un punto de vista teórico, las técnicas como la "autonomatización" o el "justo a tiempo" se siguen basando fundamentalmente en la economía de tiempos, en el control estadístico de la producción y en la utilización del conocimiento del proceso productivo que poseen los trabajadores. Esto implica un mayor control y vigilancia del funcionamiento real de las máquinas y de los movimientos y tareas que tienen que realizar los operarios por medio de la introducción de los ordenadores. De la misma manera que hizo Taylor, las estrategias de calidad total atacan de nuevo los saberes de los trabajadores para pasar a manos de la gerencia, esta vez realizado de manera inversa, desespecializando al obrero y aumentando su carga de trabajo⁷⁷.

Cuando se afirma que la diferencia entre la gestión empresarial americana y japonesa no radica en las máquinas sino en las personas y se describe sólo cómo se deben aplicar y no cómo se aplican de hecho esas técnicas de calidad, se está haciendo una afirmación parcial que imposibilita el conocimiento real de lo que ocurre en el centro de trabajo. Aunque los teóricos de la calidad total afirman que las actitudes de "rencillas y rencores"⁷⁸ entre los miembros de la empresa dificultan, si no imposibilitan, la consecución de la calidad, eso no significa que las relaciones de poder y las estrategias de dominación desaparezcan. Todo lo cual cuestiona seriamente la tesis de que el taylorismo es una técnica empresarial obsoleta.

8.4 CONCLUSIÓN

⁷⁷- En algunas secciones, como en Urdido, se realizaron cambios organizativos idénticos a los prescritos por Taiichi Ohno para Toyota (citado en Coriat, op. cit.): dos urtidores para un solo operario. Ver: Fundación 1º de Mayo. Fondo La Seda de Barcelona. Plan de Productividad de 1995.

⁷⁸- Galgano, Alberto: op. cit. p. 302.

En este capítulo se han analizado las diferentes políticas de motivación al trabajo que ha habido a lo largo de la historia en la empresa. A través de estas políticas se puede observar la evolución del concepto de gestión de la mano de obra. La primera estrategia concibe al trabajador de manera estática: una protección paternal en la que a cambio de sumisión absoluta y control de la vida del trabajador y su familia, se le ofrecía salario alto, seguridad en el empleo y una serie de servicios sociales o salarios indirectos que no encontraba en otras empresas. Esta política tuvo éxito entre los trabajadores, producía un sentimiento de orgullo de pertenencia que favorecía la colaboración y la obediencia y se utilizaba como propaganda para impedir resistencias al trabajo. Años más tarde, a medida que la asistencia de la Seguridad Social estatal fue ampliando su cobertura, esta política significó unos gastos que ya no repercutían de la misma manera en la productividad, por lo que fue perdiendo peso hasta quedar residuos testimoniales de lo que fueron las políticas de reproducción del trabajador y su familia.

La otra estrategia de motivación al trabajo consiste en implicar al trabajador en los objetivos de la empresa desde el ámbito que le es propio: el taller. Se trata de generar un comportamiento para que el trabajo que realice el operario se haga con la máxima calidad posible. Esta estrategia concibe al trabajador de manera dinámica y activa, ya que no es posible obtener los resultados deseados si el trabajador no aporta algo más que una determinada cantidad de energías, y eso no se consigue sólo con la mera obediencia a unas normas.

Al querer controlar todos los movimientos de los operarios, el taylorismo rechazaba cualquier opción de autonomía en el trabajo. Pero frente al taylorismo y al dar cada vez más importancia al potencial creativo del trabajador por encima del simple intercambio de trabajo por salario respetando unas reglas de trabajo determinadas, en un principio se podría concluir que las estrategias de motivación al trabajo han evolucionado hacia modelos de gestión de la mano de obra en la que se hace necesaria la autonomía en el trabajo. Se abandonaría entonces la lógica de la dominación para pasar a una lógica de colaboración en la que se tendría en cuenta, primero, al trabajador como persona y como ser inteligente, no como ser obediente; y, segundo, al ser tan necesaria la aportación del conocimiento del operario desaparecería la drástica separación entre concepción y

ejecución. Sin embargo, ni el taylorismo ignoraba el potencial creativo de los trabajadores, ni las estrategias de calidad total permiten la autonomía en el trabajo que los teóricos afirman. Por el contrario, con las estrategias de calidad total se reduce la capacidad de movimientos de los trabajadores, ya que se sigue utilizando todo tipo de conocimientos para diseñar una tecnología que detecte los errores casi sin intervención del trabajo humano; se reducen los tiempos muertos; se realizan las máximas tareas posibles en el mínimo tiempo posible y, por último, con la aplicación de las nuevas tecnologías y el cálculo estadístico a la producción, se tiene controlado de una manera más eficaz el trabajo y el comportamiento de los operarios, siendo innecesaria la vigilancia directa del encargado. La disciplina es sustituida por un proceso impersonal, científico, donde, formalmente, el valor principal es la calidad de la producción por encima del orden.

En definitiva, las estrategias paternalistas y de calidad total ejercen una doble función de motivación y coerción. Por un lado motivan al trabajo al presentarse como políticas en las que se pone todo el énfasis en el respeto a la persona, ya sea con bienestar social o con aceptación y valoración de las capacidades intelectuales de los trabajadores. Pero por otro, ejercen una función coercitiva porque las obras sociales de la empresa, al ser voluntarias, genera en el trabajador un sentimiento de dependencia y deuda con respecto al empresario benefactor. Por otro lado, el paternalismo contiene un concepto de relación laboral más amplio que la definición jurídica de contrato de trabajo, ya que incluye un tipo de relación social ajena al intercambio de trabajo por salario en unas condiciones pactadas. Esta relación social en la práctica es muy difícil de determinar y ajustar a derecho, posibilitando con ello la arbitrariedad y perjudicando la posibilidad de plantear reivindicaciones que estén incluidas en el contrato de trabajo, como son, por ejemplo, condiciones de seguridad e higiene. La estrategia de calidad total utiliza los conocimientos de los trabajadores que en última instancia repercuten en un incremento de su carga de trabajo sin que por ello aumente su salario y en una pérdida de autonomía real. Desde un punto de vista teórico sólo reconoce la racionalidad que colabora con la política que marca la dirección excluyendo otras lógicas distintas, como por ejemplo el conflicto entre las dos racionalidades que surge de una concepción distinta de la utilización del tiempo de trabajo, con todo lo que ello implica.

IX- DISCURSO EMPRESARIAL: VALORES DE LA RACIONALIDAD ECONÓMICA

9.1. INTRODUCCIÓN

Álex Grijelmo, responsable del *Libro de estilo* de El País, publicaba en el periódico un extracto de un capítulo de su libro dedicado a los eufemismos en la prensa¹. Comenzaba así:

"Quien logra dar nombre a una idea empieza ya a dominarla. Es éste un principio que conocen bien los grupos económicos, jurídicos, sociales o políticos.

Manuel García Pelayo, que fue presidente del Tribunal Constitucional, escribió: *La palabra domina un determinado ámbito de la realidad, de donde se desprende que quien posee la palabra adquiere un dominio sobre ese ámbito.*

El alemán Hannes Mäder fue más lejos: *Todo el que pretenda imponer su dominio al hombre ha de apoderarse de su idioma.*"

Todo sistema social tiene un discurso que lo explica y justifica y, utilizando términos weberianos, fomenta la creencia en su "legitimidad"². El sistema hegemónico occidental nacido a partir de la Revolución Francesa de 1789, democracia constitucional y economía de mercado, se fundamenta en el conocimiento científico y el discurso teórico

¹- "Los eufemismos de la prensa", en *El País*, edición del 14 de septiembre de 1997.

²- Weber, Max: *Economía y sociedad*. Ed. Fondo de Cultura Económica. Madrid, 1993, p. 170.

que mejor lo ha explicado -sin ser el único- ha sido la filosofía del positivismo lógico³. Su enunciado principal es que sólo se aceptarán como científicas las afirmaciones que puedan ser verificadas empíricamente y a través de su comprobación en la experiencia podremos saber si es un enunciado verdadero o falso. Todos aquellos enunciados que no puedan verificarse empíricamente serán considerados como metafísicos, cuyo único valor es el emotivo. Siguiendo a Wittgenstein, es la lógica la que determina la estructura del lenguaje, por lo que en virtud del principio de isomorfía entre lenguaje y realidad (coincidencia entre las representaciones de la realidad y la realidad en cuanto representada), la lógica expresa la estructura de la realidad. Por ello, entender una proposición es captar su sentido, esto es, conocer la situación que representa. Ello implica que los hechos serán de la manera que quedan reflejados en la proposición si ésta es verdadera.

Heredero de esta tradición de pensamiento, Popper hace una crítica a esta teoría del conocimiento invirtiendo el método de la verificación positivista. Para Popper la ciencia no proporciona enunciados últimos e inamovibles; los enunciados de la ciencia son válidos hasta que son refutados por la experiencia. Las teorías científicas son redes que se lanzan para aprehender lo que llamamos "mundo". Esto significa que, en ciencia, las distinciones conceptuales no las descubrimos, las forjamos. La representación de la realidad no es algo natural, es una construcción⁴. La consecuencia es que así como sea nuestro lenguaje, así será la representación de la realidad, lo que implica que con el dominio del lenguaje se domina la realidad:

"Es disciplinando y controlando el lenguaje como se consiguen los tipos de seres humanos que pueden permitir el funcionamiento de un determinado sistema de dominación sin que sea preciso recurrir a la coacción directa⁵".

Una empresa no es sólo una institución económica donde se genera riqueza. Es

³- La bibliografía sobre el positivismo lógico es muy amplia. Para una introducción en la que los propios autores positivistas exponen sus ideas fundamentales ver Ayer, A.J. (comp.): *El positivismo lógico*. Ed. Fondo de Cultura Económica. México, 1965.

⁴- Veasé "La creación del universo por el discurso científico. Entrevista con Serge Moscovici", en *Archipiélago*, nº 1, 2º edición 1991, pp. 51-62. Para un análisis de la metodología científica usada en el ámbito de la antropología veasé Luque Baena, Enrique: *Del conocimiento antropológico*. Ed. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, 1990.

⁵- Tomás Ibáñez: "Esas cosas no se dicen...", en *Archipiélago* nº 1, 2ª edición, 1991, pp. 79-83.

también una micro sociedad donde existen normas que regulan los comportamientos. La actividad empresarial es teleológica e interviene una racionalidad con arreglo a fines. Sin embargo, debido a la necesidad de que los miembros de la organización tengan un determinado comportamiento para alcanzar esos fines, también interviene una racionalidad con arreglo a valores. Como expuso Max Weber⁶, este tipo de racionalidad imprime en los individuos una determinada visión del mundo, una ética particular. Para que la empresa obtenga sus objetivos económicos necesita que los individuos adquieran esa racionalidad como un deber moral, casi como una segunda naturaleza, y que esos valores influyan en los comportamientos de tal manera que garanticen el orden y el rendimiento necesarios que exige la producción.

En su análisis sobre el americanismo y el fordismo, Gramci percibió con total clarividencia la necesidad que tenían los métodos de Ford de un cambio en las costumbres y en los hábitos individuales. Ese cambio no era posible sólo con la coerción, necesitaba también la persuasión, como el salario alto, los beneficios sociales y la propaganda ideológica. La hegemonía, por tanto, tiene su origen en la fábrica y para ejercerse necesita de unos intermediarios profesionales de la política y la ideología⁷. Es decir, se necesita la elaboración de un discurso que justifique los valores morales que precisa la producción. Este discurso se elabora fundamentalmente a partir de los enunciados de la ciencia económica. La economía no es sólo la ciencia que estudia la administración de los recursos; no se pueden administrar los recursos si no se sabe hacia dónde dirigirlos y cómo administrarlos. Por lo tanto la economía contiene en sí misma valores morales, políticos e ideológicos más relevantes incluso que los contables. De hecho Adam Smith se distinguió en su época más como moralista que como economista⁸.

A través del boletín interno que publicaba la empresa y que distribuía todos los

⁶- Vease Weber, Max: "La ética protestante y el espíritu del capitalismo". En *Ensayos sobre sociología de la religión I*. Ed. Taurus. Madrid, 1987, pp. 25-87.

⁷- Gramci, Antonio: *El concepto de cultura: textos fundamentales*. Ed. Anagrama. Barcelona, 1975, pp. 185-200. Para este problema vease también Coriat, Benjamín: *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo y el fordismo y la producción en masa*. Ed. Siglo XXI. Madrid, 1993, pp. 52-65.

⁸- Para un análisis de la economía como vehículo de la ideología dominante y, a la vez, método de investigación científico, vease Robinson, Joan: *Filosofía económica*, ed. Gredos, Madrid, 1966. Una crítica al taylorismo como método científico se encuentra en Vegara, José María: *La organización científica del trabajo ¿ciencia o ideología?*, ed. Fontanella, Barcelona, 1971. Para un análisis del problema de la "carga teórica" y la imposibilidad de la asepsia valorativa en las observaciones científicas ver Hanson, Norwood R.: *Patrones de descubrimiento*, Alianza Editorial, Madrid, 1977.

empleados, se puede observar la evolución y cambios en el concepto de empresa y de organización por medio de los discursos o el tipo de información que ofrece. Se puede afirmar sin ambages que el boletín era el órgano de propaganda de la dirección. Las noticias y reportajes se centran en el ambiente laboral de la empresa, pero hasta finales de los sesenta predominaban más las noticias familiares o de ocio (viajes organizados, concursos, actividades deportivas o culturales...) que las relativas al trabajo. Excepto en asuntos muy relevantes para el conjunto de la sociedad que influyen de manera determinante en la vida de la empresa, como por ejemplo la muerte de Franco, la llegada de la democracia o el Plan de Reconversión Textil, apenas se publican artículos o noticias cuya temática sea externa a la empresa.

Durante finales de los años cincuenta y los primeros años sesenta, las noticias laborales se referían a los premios de ideas del personal, a los homenajes a los veteranos o personas ilustres de la empresa, la obra social de la empresa, algún artículo divulgativo sobre la fabricación del hilo o noticias sobre inauguraciones de nuevas naves industriales de la Compañía. A mediados de esa década se fueron ampliando las noticias dando cuenta de los datos económicos e incluso se publicaba un resumen de las actas de las reuniones entre la Dirección y el Jurado de Empresa.

Durante los años setenta la información laboral se vio muy ampliada con unos reportajes sobre dichas reuniones, incluyendo pequeñas estadísticas, artículos de opinión, actividades internas como cursos de formación, consejos de seguridad e higiene en el trabajo y entrevistas a diversas personas de la empresa, tanto directivos como trabajadores, sobre todo cuando los premios por las ideas del personal eran sustanciosos. No obstante, esta información estaba sesgada. Por ejemplo, hasta 1977 no se imprimió la palabra huelga, habiéndose producido antes de esa fecha conflictos muy importantes. A partir de ese año y hasta principios de los ochenta se publicaron noticias sobre los conflictos y sobre las elecciones sindicales. También se incluían actividades sociales como concursos, campamentos de verano para los hijos de los empleados, deportes, o las ceremonias de homenaje a los veteranos que cumplían sus bodas de oro o de plata al servicio de la empresa. Es de destacar en estos años la amplia información que ofrecía el boletín cuando se celebraba la Asamblea General de Accionistas, dedicándole un número entero al acontecimiento. Se incluían los datos económicos, un resumen de la memoria, discursos

del director y entrevistas al presidente del Consejo de Administración.

En los años ochenta la línea editorial cambió junto con el diseño. La información se hizo más aséptica, casi desaparecieron las entrevistas y aunque en número se incrementaron las noticias laborales, el contenido de la información se redujo con respecto a los años anteriores. Tuvo un tratamiento más extenso el Plan de Reconversión Textil de 1981, pero a partir de 1984 la información fue siendo cada vez más escasa. El conflicto desapareció hasta el punto de omitir noticias sobre la huelga que hubo en junio de 1985 por la firma del convenio. El reportaje sobre la Asamblea General de Accionistas y la información económica trimestral de la marcha de la empresa también se redujo. Aparecían noticias sobre la introducción de nuevas tecnologías o la participación de directivos de la empresa en foros e instituciones internacionales, pero no se extendían demasiado. Se ampliaron en cambio las noticias y reportajes sobre las actividades deportivas o culturales que organizaba el Grupo Cultural Recreativo, sobre los accidentes de tráfico, publicidad de los productos de la empresa y, en especial, el homenaje a los veteranos al cumplir 25 o 40 años al servicio de la empresa. En los años ochenta el discurso empresarial ya no se centró en el comportamiento moral de los trabajadores o de la sociedad, se encontraba en la publicidad y en la moda. En esos años lo importante no era el trabajador, sino el consumidor. El trabajador sólo aparecía en la revista a la hora de las actividades deportivas o en su fiesta de homenaje, pero ya los procesos de trabajo desaparecieron, incluso la sección dedicada a la seguridad e higiene. Del convenio se dejó de hablar en 1986. Lo importante a nivel colectivo era la entrada en el Mercado Común y la calidad de los productos para competir en los nuevos mercados. Pero ello no implica que la empresa renunciara a influir en los comportamientos. Si no se hacía a través del boletín se hacía directamente en el taller y sobre todo a los trabajadores eventuales, como expliqué en el capítulo cuarto.

En este capítulo se van a analizar los criterios, las explicaciones y las justificaciones que sustentan las medidas tomadas por la dirección. La tipología de discursos que presento la he elaborado a partir de la lectura del boletín. Todos los tipos de discurso vienen a decir lo mismo y en realidad no se puede hablar de cuatro tipos sino de uno solo, porque la pretensión es la misma: divulgar un determinado sistema de valores y exponer un modelo de sociedad para influir en los comportamientos. No obstante, la

forma, el asunto concreto y la época en la que se expresan es lo que marca la diferencia y el mismo mensaje puede tener distinto significado e incluso denotar distintas intenciones según sea la forma en que se exprese⁹. La expresión que empleo al inicio de la definición de cada uno de los tipos de discurso, `criterios de la racionalidad económica`, tiene el mismo significado que la síntesis de dicha racionalidad expuesto en la introducción de este estudio elaborado a partir del análisis que realizó Max Weber.

9.2. DISCURSO DE EFICIENCIA

Según el Diccionario de la Lengua Española, la voz *eficiencia* se define como "virtud y facultad para lograr un efecto determinado". Es decir, se refiere a los medios empleados para alcanzar un fin. Partiendo de esta definición, se denomina discurso de eficiencia al discurso que, elaborado con los criterios de la racionalidad económica y los datos empíricos disponibles, explica una determinada situación económica y aporta la información necesaria para tomar unas determinadas decisiones encaminadas a alcanzar los objetivos económicos propios de la actividad empresarial.

Es el discurso propio de la economía tomada como investigación científica. La idea básica de este tipo de discurso reside en el cálculo de capital: si el coste de producción de la mercancía fabricada es más elevado que los beneficios obtenidos con su venta, entonces hay que cambiar los medios que hasta el momento se han llevado a cabo. El objetivo es informar a los trabajadores puntualmente de la situación económica y de las medidas pertinentes que deban tomarse en cada momento pero sin más añadidos que la aportación de los datos que se disponen. Es, por tanto, un discurso por encima de todo informativo y a partir del cual se elaboran todos los demás. Es el utilizado en las sesiones informativas trimestrales entre la Dirección y el Comité de Empresa, cuyo informe está estructurado a partir de los datos económicos internacionales, nacionales, sectoriales e

⁹- Para una explicación de la diferencia entre sentido y referencia en el lenguaje desde Frege hasta Quine, vease Hierro S. Pescador, José: *Principios de filosofía del lenguaje*. Ed. Alianza Universidad Textos. Madrid, 1986.

internos. Expresa "*lo que es*", no lo que debe ser ni lo que tiene que ser.

El contenido de este tipo de discurso se refiere, obviamente, a todas las actividades que se desarrollan en la empresa, desde la venta hasta las relaciones laborales, incidiendo especialmente en estos puntos: reducción permanente de los costes como primer criterio de actuación, que puede abarcar desde reducción del absentismo, reducción de plantilla y ajustarla a las necesidades reales de personal, programas de ahorro de energía, reducir stocks, facilitar los canales de información, etcétera; frente a una crisis o frente a la competencia se debe oponer una mejora en la producción con métodos de trabajo más eficaces y cambios en las instalaciones; constante incremento de la producción y de la calidad; invertir capital sólo en aquello que tenga razonables expectativas de ganancia; constante investigación y utilización de la tecnología y de los conocimientos científicos para mejorar el producto.

Este tipo de discurso está construido sobre la base de tres valores morales: a) valoración del esfuerzo y el sacrificio tenido en el presente; b) utilidad social del producto fabricado; y c) idea de progreso. Según este planteamiento, el desarrollo de estos valores tiene consecuencias muy favorables técnica, económica y socialmente: un mayor esfuerzo, tanto de trabajo como de inversiones de capital, significa que se podrá fabricar un mejor producto, por lo que se podrán asegurar los resultados económicos y todo ello revertirá posteriormente en un mayor reparto de la riqueza y en beneficios y bienestar para todos. El corolario es que la huelga es percibida y presentada no como un atentado al orden interno de la empresa, sino como un método irracional, algo que está fuera de la lógica de la eficiencia económica.

Los argumentos empleados en este discurso se mantienen casi idénticos a lo largo del tiempo. Voy a poner algunos ejemplos.

En una entrevista realizada en 1976, el presidente del Comité de Dirección de la empresa respondía así:

"- Entre todas las medidas aplicadas para hacer frente a la crisis económica, ¿cuáles han surtido mejores efectos?

- En realidad las medidas económicas que ante una crisis como la pasada puede adoptar una empresa como la nuestra, son una mera trasposición al campo empresarial de la frase tan usada, pero no por ello menos realista de "apretarse el cinturón" y que se traduce en una gran austeridad.

Reducir stocks, tanto de materia prima como de producto acabado, disminuir nuestras inversiones sin poner en peligro el futuro desarrollo y las condiciones de trabajo y finalmente controlar al máximo los gastos, nos han permitido disponer de medios financieros suficientes y así capear el temporal que ha significado la última crisis.

La razón es obvia, luchamos en mercados cada vez más abiertos, con una competencia que en muchos casos trabaja con niveles salariales notablemente inferiores a los nuestros, no sólo en España sino también en el extranjero, y todos sabemos que este es un elemento integrante del coste de producción, por tanto si queremos seguir como hasta ahora manteniendo las retribuciones de nuestro personal ante las más elevadas del país, debemos compensar este factor que encarece nuestros precios con una mejor calidad y servicio que nuestros competidores, pero ello exige indudablemente una total dedicación¹⁰.

En el resumen que el comentarista hace del informe que el presidente del Comité de Dirección presentó en la Asamblea General de Accionistas en 1982, destacan estas palabras:

"Hizo especial hincapié en la estrategia adoptada por La Seda para lo que queda de año y años venideros: disminución de costes en todos los órdenes y a todos los niveles, con modernización del aparato productivo y de gestión y atención preferente a las relaciones laborales; análisis permanente de nuestra gama de productos y búsqueda de nuevas aplicaciones y mejora de nuestras estructuras comerciales con vistas a incrementar nuestra presencia en el mercado y a ofrecer, cada día, un más afinado y completo servicio a nuestros clientes¹¹".

El Plan de Reconversión Textil elaborado por el gobierno a principios de la década de los ochenta y que suponía la reducción de cuatrocientos puestos de trabajo a lo largo de 1981, era presentado a los trabajadores de esta guisa:

"El Plan se divide en tres partes fundamentales. La primera es la puesta a punto de todos los elementos de producción, desde maquinaria hasta métodos de trabajo. La segunda parte contempla todo lo que se refiere a formación profesional, a creación de centros de diseño y moda a la apertura de canales de distribución y a la promoción de las marcas. La tercera parte, por último,

¹⁰- *Actualidad*, nº 230, junio 1976, p. 1.

¹¹- *Actualidad La Seda*, nº 312, julio 1982, p. 5.

es la que contempla los aspectos laborales y el ajuste de las empresas a sus necesidades reales de personal^{12"}.

Sobre la huelga como un método irracional, la empresa se manifiesta de este modo:

*"Con relación a las pasadas jornadas de huelga nuestro Consejero-Director General manifestó: *La favorable evolución de la Empresa en estos últimos tiempos podría haber sido más acusada si hubiese habido un mayor realismo al negociar el Convenio de 1983. La Empresa ofreció el máximo de la banda salarial contemplada en el Acuerdo Interconfederal, a pesar de las pérdidas acumuladas, pero entendiendo que los sacrificios sufridos por el personal en los años difíciles debían tener una compensación en este ejercicio. Pues bien, a pesar de ello, hemos tenido que sufrir varias jornadas de huelga que en nada benefician a la Empresa ni benefician a cuantos trabajan en ella. La Empresa tiene pérdidas acumuladas, necesita generar dinero para renovar sus instalaciones, para comprar maquinaria moderna que garantice su continuidad. No es el camino de las huelgas, de no trabajar, de reducir los ingresos del personal mediante paros y de castigar la cuenta de resultados de la Compañía, el camino más indicado para que ésta siga adelante y para que avance la economía española. Cuando las cosas van mal, hay que arrimar el hombro y procurar que los índices de productividad sean lo más altos posible para mantener la competitividad y la solidez. Y esto es tan válido en la vida familiar como en la de la Empresa, como en la del país. El convenio finalmente fue firmado y esperamos que la paz social se mantendrá para el bien de todos**

^{13"}.

En definitiva, sin ser un discurso plenamente aséptico, pretende presentar la situación sin ningún tipo de valoración y sólo a partir del conocimiento de la realidad económica se toman las decisiones encaminadas a alcanzar los beneficios deseados. En el planteamiento formal de este discurso, los trabajadores estaban de acuerdo y aceptaban su argumentación principal, tanto en las negociaciones o reuniones entre el Jurado o el Comité de Empresa y la Dirección como en el taller¹⁴. Sin embargo, algunos medios

¹²- *Actualidad La Seda*, nº 303, septiembre 1981, p. 5.

¹³- *Actualidad La Seda*, nº 320, verano 1983, p. 9.

¹⁴- En septiembre de 1994 se estropeó un compresor de aire; la avería era muy grave y se tuvo que parar gran parte de la producción durante tres días. Hablando sobre el asunto con un veterano, éste dijo:

- Malo.

- ¿Por qué? Respondí yo.

empleados para alcanzar los fines, como por ejemplo la necesidad de reducir plantilla, implica un sacrificio que no repercute sobre los beneficios de todos. Por lo tanto los efectos reales de este discurso han dependido de la lucha de fuerzas y de la circunstancia económica según el contexto.

9.3. DISCURSO DE CONSENSO

Según el Diccionario de la Lengua española la voz *consensuar*, se define como "adoptar una decisión de común acuerdo entre dos o más partes". Partiendo de esta definición, se denomina discurso de consenso al discurso que, elaborado con los criterios de la racionalidad económica, pretende conciliar posturas o intereses contrarios y por medio del diálogo concienciar y dirigir los comportamientos para preservar los intereses de todos los que forman parte de la empresa.

Su argumento principal reside en la idea de que todos los que forman parte de empresa están dentro del mismo proyecto, por lo tanto comparten intereses comunes. Se parte de una armonía preestablecida, por lo que el conflicto es visto como algo inevitable y que forma parte de la realidad, pero anómalo en el transcurso de la vida en la empresa y, sobre todo, con posibilidades de solución. Ya que la empresa es el medio de subsistencia de todos los que la integran, trabajar para la empresa sería en el fondo trabajar en beneficio de uno mismo, por lo que a todos les interesa que sea rentable. En el planteamiento del conflicto siempre se alude antes a los objetivos que se buscan que a las causas que lo han generado, por ello es tan importante la necesidad del diálogo y los acuerdos para alcanzar los fines. Por el contrario, un desacuerdo continuado, o poner más énfasis en las causas del conflicto que en los fines a conseguir es visto como una irracionalidad, algo que carece de sentido, porque al ser el objetivo el mismo, con esa actitud se alarga el conflicto y en

- Porque si no funciona el aire no se produce y si no se produce no se vende y si no se vende no se cobra. Es una regla de tres muy sencilla.

última instancia es perjudicial para todos. Este discurso expresa "lo que debe ser".

Los valores sobre los que se asienta son: a) valoración del esfuerzo y el sacrificio presentes; b) el deber; c) la responsabilidad; y d) el diálogo y la confianza mutua.

Según la época puede estar expresado de una u otra forma; es decir, en términos paternalistas o en términos de eficiencia económica. Salvo en las ceremonias de homenaje a los empleados veteranos, durante los años sesenta es difícil encontrar ejemplos de este tipo de discurso en el boletín, ya que la ausencia de conflictos es total. Es en 1970 cuando se expresa con claridad la idea de la comunidad de intereses. En el fragmento del acta de las reuniones entre la Dirección y el Jurado de Empresa se lee este texto:

"Informe de la Dirección (diciembre). El Sr. [...], que asistía a la reunión, dirigió un cordial saludo a los señores vocales y se extendió en consideraciones sobre la nueva estructura de la Empresa explicando las funciones de los diferentes miembros del Comité de Dirección.

Aludió a la política a desarrollar por el Comité de Dirección y subrayó varios aspectos de la misma, concernientes a administración, extensa mecanización, servicio económico con estudios a largo plazo, política salarial, etc., señalando que lo que se busca son las máximas garantías de continuidad, estabilidad y desarrollo en beneficio de todos los componentes de la Empresa.

Subrayó que, en definitiva, existía una identidad de intereses entre el trabajo, la técnica y el capital de una empresa y aludió a la necesaria ponderación de todos estos factores para la buena marcha de la misma. Seguidamente tuvo lugar un cambio de impresiones, en el curso del cual el Sr. [...] contestó a diversas preguntas de los señores Vocales¹⁵.

Referido a los conflictos de convivencia entre compañeros de trabajo, en un editorial se lee esto:

"Tales divergencias dan lugar a frecuentes tensiones, asperezas y resquemores, repercutiendo sobre el estado de ánimo del individuo e impidiéndole que se sienta plenamente satisfecho llevando a cabo un trabajo que le satisface. Ello puede llegar a perjudicar el rendimiento de aquella persona, haciendo que el mismo sea inferior al normal o que incurra en pequeños errores y distracciones que pueden perjudicar los frutos de su dedicación y de su esfuerzo.

En el trato con los demás surgen a menudo motivos de discrepancia o incluso de franca polémica. Pero por encima de nuestro amor propio, del apego a nuestros puntos de vista, debe

¹⁵- *Hoja Familiar*, nº 155, febrero 1970, p. 12.

imperar una tolerancia, un respeto y un sentido de la equidad.

(...) Esforcémonos por comprender mejor a los demás, por respetar sus formas de proceder y de pensar. Tengamos en cuenta que cada cual es muy dueño de sus propias convicciones y que resulta a menudo más convincente un argumento lógico que una palabra malsanante¹⁶.

Pero este discurso está encaminado fundamentalmente a encauzar los conflictos surgidos entre capital y trabajo, sobre todo cuando no se llegaba a un acuerdo en la firma del convenio colectivo o cuando había alguna huelga. La expresión más clara de este tipo de discurso la pronunció el consejero delegado del Comité de Dirección en la Junta General de Accionistas en junio de 1978:

"Porque en las difíciles circunstancias actuales, las empresas necesitan, más que nunca, de ese clima de serenidad y entendimiento. No se las puede obligar a que soporten cargas imposibles, ni empobrecerlas -incluso, llevándolas a la ruina- con planteamientos maximalistas. No pueden ser, no deben ser, encrucijadas de conflictos, de disensión, de batallas políticas. Han de ser, pueden ser, deben ser, lugar de entendimiento, de diálogo. Y esto es tarea de todos: de los políticos, de las Centrales Sindicales, de las Patronales... de todo el cuerpo social; pero, muy en particular y en concreto, de los tres pilares básicos que constituyen la Empresa: Accionistas, Trabajadores y Dirección.

Accionistas y Trabajadores han de tomar conciencia de que se necesitan unos a otros. Sin dinero no hay puestos de trabajo y sin trabajadores el dinero se esteriliza. Por eso, unos y otros, han de cuidar que sus respectivos esfuerzos -ahorro y dedicación- obtengan la justa y necesaria recompensa.

A la Dirección corresponde el papel más difícil: arbitrar entre intereses que, en ocasiones, pueden parecer contradictorios, con espíritu de justicia y con realismo, mirando siempre al futuro, de manera que sus decisiones no se traduzcan, como dice el refrán español en pan para hoy y hambre para mañana¹⁷."

Cuando más énfasis se puso en este tipo de discurso fue durante la Transición a la democracia:

¹⁶- *Actualidad*, nº 182, mayo 1972, p. 1.

¹⁷- *Actualidad*, nº 268, julio 1978, p. 2.

"Todos sabemos (o deberíamos saber) que el ejercicio de la labor informativa debe estar presidido por un respeto mínimo a las ideas de los demás. Si durante una serie de años la rigidez de unas normas nos ha impedido (a todos los informadores) expresarnos con la claridad y la energía deseadas, ello no es motivo para que ahora abusemos de la mayor amplitud de miras en detrimento del libre intercambio de pareceres llevado a cabo de forma sincera y honesta. Mal podemos erigirnos en paladines de la democracia si nuestras críticas y ataques se lanzan sistemáticamente contra todo aquel que disiente de nuestro particular parecer. (...)

Para conseguir el perfeccionamiento de determinadas fórmulas políticas, laborales y sociales, hay que ceñirse a unas normas previas, por simples y elementales que éstas sean. Sólo así podremos sentarnos alrededor de una mesa y dialogar con seriedad. Pero conste que estas normas debemos respetarlas realmente todos, con auténtico sentido de la lealtad y la caballerosidad¹⁸."

Con el paso de los años, el discurso de consenso fue perdiendo los adjetivos que denotaban nobleza o moralidad y se centró en los conflictos laborales en términos de eficiencia económica. Por ejemplo, tras la huelga antes de la firma del convenio en 1983 el editorial del boletín se expresaba de esta manera:

"...y todo esto ¿por qué?, ¿para qué? Son unas buenas preguntas que merecen una reflexión sincera y objetiva. Estamos asistiendo, a nivel nacional, a unos denodados esfuerzos para conseguir una reconversión de la industria que nos permita la reconducción de la base más sólida de nuestra economía; unos esfuerzos para relanzar la inversión, como único antídoto serio para frenar el ritmo de desempleo.

Pues bien, ambas cosas se están produciendo en nuestra Empresa. Tenemos un plan de inversiones comprometido para los próximos cinco años, un Plan de Reconversión que planifica el desarrollo de nuestro sector y que presta una ayuda a las empresas que como L.S.B., han escogido el camino de potenciar su futuro. Ayudas que van dirigidas a un solo fin: la realización de inversiones; y todo ello, después de unos años en los que se han acumulado más de 1.400 millones de pérdidas y que han supuesto sacrificios a todos los que trabajamos en L.S.B. y a los accionistas. Sacrificios reales, que se pueden contabilizar y que vienen a demostrar la confianza y el deseo de todos de mantener nuestra Compañía a flote, por encima de todo.

La pregunta nos vuelve a surgir de forma espontánea al analizar los acuerdos alcanzados: ¿Se justifica la tensión que hemos vivido estos últimos días? Es en estos momentos cuando, defendiendo todos los legítimos intereses que coexisten en una empresa, hemos de crear y no

¹⁸- *Actualidad*, nº 234, noviembre 1976, p. 5.

destruir, con el esfuerzo y la solidaridad de todos los que de verdad estamos empeñados en el futuro de la Compañía¹⁹."

Este discurso se mantiene intacto desde los años ochenta y es al que se recurre siempre que surge un conflicto. Se trata de convencer con argumentos de utilidad. Al igual que el anterior, el planteamiento formal de este discurso es aceptado por la mayoría de los trabajadores. Sin embargo, tanto en el taller como en la mesa de negociación, los trabajadores exponen a la vez la intención de llegar a un acuerdo y las causas de los conflictos. Por consiguiente, es difícil evaluar la influencia real de este discurso.

9.4 DISCURSO DE MOTIVACIÓN

Según el Diccionario de la Lengua Española, la voz *motivar*, en su acepción tercera se define como "ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia". Partiendo de esta definición, se denomina discurso de motivación al discurso que, elaborado con los criterios de la racionalidad económica, pretende estimular e impulsar comportamientos encaminados a colaborar para alcanzar los fines propios de la empresa.

Al igual que el discurso de eficiencia, el objetivo es el mismo: convencer y/o concienciar a los trabajadores para que acepten las decisiones de la dirección apoyado con los datos económicos del momento. Sin embargo, a diferencia de aquel, el cambio en las actitudes que se buscan o se pretenden con este tipo de discurso no es algo puntual o fruto de unas determinadas circunstancias, sino que lo que se pretende es que la actitud a tomar sea permanente, que forme parte del comportamiento habitual de las personas; formar un *ethos*. Se trata en última instancia de integrar al trabajador en los intereses de la empresa, por lo tanto desde el punto de vista de la eficiencia económica es tal vez el discurso más importante. Su argumento principal es el mismo que el discurso de consenso: todos los

¹⁹- *Actualidad La Seda*, nº 319, abril-mayo 1983, p. 3.

que forman parte de la empresa comparten intereses comunes, por lo que a todos les interesa su rentabilidad. Esto implica que una acción o pensamiento distinto de los intereses de la empresa es algo irracional, pero expresado en términos que denotan algún tipo de valoración moralmente mala. Tiene una mayor carga valorativa que el de consenso.

Este discurso puede tener un tono u otro dependiendo de la circunstancia económica y el contexto social o histórico en el que se emita. Por ejemplo, pseudoreligioso o paternalista, basado en la protección que ejerce la empresa a todos sus empleados, con la consideración de la empresa como una gran familia y una concepción del trabajo como un deber moral. Otras veces se asemeja mucho a una homilía de un sacerdote, razonada en torno a los sacrificios presentes y en la esperanza de futuro acudiendo al sentimentalismo o a la falta de conciencia de los que no colaboran. Puede tener un estilo juvenil o de ánimo deportivo para superar retos y motivarse ante las dificultades. Estimular el orgullo de pertenencia o poner ejemplos que sirvan como modelo de comportamiento a seguir. También puede ir acompañado con un tono catastrofista por una mala situación económica o un cambio político importante e imprevisible (la Transición a la democracia). Pero, sobre todo, se insiste mucho en la unidad de acción y la necesidad de colaborar en el proyecto común porque de él depende el sustento de todos los que forman parte de la empresa. El discurso motivador expresa "*lo que debe ser*".

Los valores sobre los que está construido este discurso son los mismos que el de consenso: a) valoración del esfuerzo y el sacrificio presentes; b) el deber; c) la responsabilidad; d) el diálogo y la confianza mutua; y e) idea de progreso.

Analizando este tipo de discurso se puede observar la evolución del sistema de valores utilizado a lo largo del tiempo y, en concreto, el concepto de sociedad que se genera a partir de la empresa como organización e institución social. En el capítulo anterior se vio cómo a finales de los años cincuenta y durante buena parte de los sesenta se consideraba a la empresa como una prolongación de la familia. Esta idea perduró hasta la primera mitad de los años setenta y el discurso seguía manteniendo el carácter moralizante, sobre todo en lo referente a la política de estimular la colaboración de todos los empleados. Por ejemplo: el artículo relata el viaje que hicieron unos técnicos de la empresa al extranjero para ampliar conocimientos comerciales y en él hablan de las

impresiones que tuvieron en sus respectivos países:

"Trabajé en la fábrica de Schmalbach, de Kalsruhe, que fabricaban envases metálicos y maquinaria. Estando allí me di cuenta de por qué Alemania ha conseguido recuperarse de sus calamidades pasadas. La causa es muy sencilla: allí cada trabajador, sea hombre o mujer, considera como un sagrado deber cumplir con su trabajo, poniendo el máximo interés y atención en el mismo, hasta el último segundo²⁰".

En el editorial de enero de 1975 se lee:

"Podemos ser un poco más comprensivos, más amables, más dispuestos a ofrecer una pequeña ayuda, a colaborar con los demás. También es posible que logremos ser un poco más eficientes en nuestro trabajo, siguiendo exactamente las instrucciones que nos den nuestros superiores, procurando desarrollar una labor correcta, aportando nuestro sincero punto de vista cuando consideremos que alguna deficiencia puede ser subsanada.

Es posible que sin nos conducimos de esta forma tengamos una compensación en un plazo más o menos breve, incluso dentro del orden material. Se ha dicho y se ha repetido hasta la saciedad que los éxitos de las empresas no son sino el resultado de la suma de los éxitos individuales de todos y cada uno de sus colaboradores. ¿Seremos capaces de negar o restringir nuestra participación en la importante tarea colectiva que a todos nos atañe culminar? A nivel estrictamente personal ¿hemos considerado alguna vez la íntima satisfacción que depara el hecho de trabajar verdaderamente complacidos, sentirnos no una celebridad o una figura importante, pero sí una persona útil a la familia, a la empresa, a la sociedad?²¹"

A partir de mediados de los setenta el discurso de motivación cambia totalmente de estilo y el mensaje se centra en los objetivos empresariales, expresado en términos del discurso de eficiencia. Lo único que perdura es la valoración muy positiva del espíritu de sacrificio y la esperanza en el futuro. Solamente mantenía su tono paternalista o moralizante los discursos dados al personal que se jubilaba en la ceremonia de despedida que organizaba la dirección:

²⁰- *Hoja Familiar*, nº 65, marzo-abril 1958, p. 9.

²¹- *Actualidad*, nº 214, enero 1975, p. 1.

"El Sr. [...] recordó que para superar los obstáculos que se presentan en estos tiempos de crisis son necesarias una serie de actitudes ante el trabajo y ante la empresa: espíritu de dedicación, solidaridad, el convencimiento de que cuantos trabajamos en ella somos responsables del éxito o del fracaso, el cumplimiento de las normas, el pensar constantemente qué podemos mejorar, etc²²."

La política de estímulo y colaboración entre todos los empleados permanece, pero en los últimos quince años el discurso tiene como referencia los valores económicos, la eficacia, no la moralidad.

En los años ochenta la motivación del personal se centró más en la segunda generación y el discurso giró en torno al liderazgo:

"¿Qué es el liderazgo? Sus características son difíciles de definir, pero no así de identificar. Los líderes consiguen que los demás se comprometan, comprometiéndose ellos mismos, creando un entorno que estimule la creatividad y actuando con honestidad y justicia.

Los líderes exigen mucho más de los demás, pero también dan mucho de si mismos. Son ambiciosos, no solamente para sí, sino para aquellas personas que con ellos trabajan. Intentan atraer, retener y desarrollar las habilidades de los demás.

Los líderes saben que, cuando se presentan dos opiniones distintas sobre un mismo asunto, una de las dos no tiene forzosamente que ser errónea. Reconocen que la prisa y la precipitación se alían fácilmente con la superficialidad.

Se hallan abiertos a nuevas ideas, pero investigan profundamente sus ramificaciones.

Los líderes con éxito están, emocionalmente e intelectualmente orientados hacia el futuro; no remueven el pasado. Sienten hambre de responsabilidad, de innovación y de arranque. No se contentan simplemente con cuidar aquello que ya existe. Desean moverse, crear algo nuevo.

Los líderes proporcionan tanto respuestas como orientaciones; ofrecen lo mismo fuerza que dedicación; y lo mismo hablan de experiencia, como del conocimiento de los problemas a los que se enfrentan y de la gente con la que trabajan.

Los líderes son más bien flexibles que dogmáticos. Prefieren creer en la unidad antes que en la conformidad y se esfuerzan en lograr el consenso allí donde se produzca el conflicto.

El liderazgo consiste en conseguir gente coherente que den lo mejor de sí mismos, ayudándoles a crecer hasta sus potenciales más altos y motivándolos hacia un bien común. Los líderes hacen que las cosas ocurran en el momento oportuno.

Un buen líder, un líder eficaz, es aquel que siente respeto. Respeto es aquello que hay que

²²- *Actualidad La Seda*, nº 320, verano 1983, p. 9.

tener para poder conseguirlo por parte de los demás. Un líder que siente respeto por el resto del colectivo en todos los estratos de una organización, por el trabajo que hacen y por sus habilidades, aspiraciones y necesidades, encontrará siempre este respeto correspondido y así, todos juntos, hallarán la motivación suficiente para trabajar unidos²³ⁿ.

En definitiva, el discurso de motivación trata de convencer a los trabajadores de que los intereses son comunes y el trabajo que se realiza tiene un significado para la vida de las personas, por lo que es conveniente colaborar en ese proyecto.

Resulta imposible saber hasta qué punto este discurso influye en los comportamientos. Para los trabajadores veteranos este discurso pudo tener alguna utilidad en los años sesenta. Después perdió totalmente el sentido. La idea de motivación sólo influyó en aquellos trabajadores que tenían la intención de ascender en la escala jerárquica, pero para conseguir mejores condiciones de trabajo y mejor salario, no para favorecer el bienestar general. La idea de liderazgo sólo se entendía en términos sindicales, es decir, un líder que supiera dirigir a los demás y formular unas reivindicaciones factibles, no un líder que supiera dirigir un proceso productivo. A la segunda generación este discurso es posible que le haya influido más de cara a su comportamiento habitual en el taller. Pero su comportamiento no se encaminó por los derroteros del interés general de la empresa, sino de mantener su puesto de trabajo, por lo que era conveniente colaborar y esforzarse, porque en caso contrario se perdería el empleo.

9.5 DISCURSO DE INFLUENCIA

Es una variación del discurso motivador, pero con unas connotaciones muy distintas. El Diccionario de la Lengua Española define la voz *influencia* en su segunda acepción como "poder, valimiento, autoridad de una persona para con otra u otras o para intervenir en un negocio". La voz *influir* se define como "producir unas cosas sobre otras

²³- *Actualidad*, nº 342, enero 1986, p. 9. El artículo se titula "El liderazgo", tomado del *Wall Street Journal*.

ciertos efectos". En su segunda acepción, "ejercer una persona o cosa predominio o fuerza moral". Partiendo de estas definiciones, se denomina discurso de influencia al discurso que, elaborado con los criterios de la racionalidad económica y utilizando datos empíricos de la realidad económica, pretende orientar y determinar los comportamientos de las personas que integran la empresa, introduciendo un valor de verdad a la realidad presentada que no da opción a otras alternativas distintas a las que propone la dirección.

Los conceptos clave son necesidad y productividad y se expone especialmente cuando la situación es grave o muy grave. Su argumento principal consiste en considerar que las decisiones que se deben tomar son dolorosas pero necesarias para salir de la crisis y si no se toman a corto plazo la situación empeorará, independientemente de las consecuencias sociales que esas decisiones tengan. El discurso de influencia expresa *lo que tiene que ser*.

Este tipo de discurso conjuga elementos de los anteriores. Del discurso de eficiencia utiliza los datos económicos y todas las estrategias de reducción de costes para alcanzar los fines empresariales. Pero la diferencia es que el primero es un discurso descriptivo, presenta los datos tal como son en la realidad sin añadirle más valoraciones. En cambio el discurso de influencia hace una interpretación sesgada de la realidad apoyándose siempre en la crisis económica y en las dificultades presentes, utilizando para ello el miedo y la crisis para tener una visión unívoca de las consecuencias y envolviendo todos los argumentos con el prestigio de la ciencia.

Del discurso de consenso utiliza la comunidad de intereses entre capital y trabajo, por lo que se requiere unir esfuerzos para alcanzar el objetivo común.

Del discurso de motivación toma la idea de colaboración para salir de la situación, incluyendo términos que revelan valoración moral negativa si se carece del espíritu de colaboración suficiente. La diferencia está en que en aquel discurso al trabajador se le considera parte integrante de la empresa, y en el de influencia se busca antes su obediencia y aceptación de las medidas de la dirección que su convencimiento.

Una acción o un pensamiento distinto a los que propone la dirección ya no es considerada una irracionalidad, sino un ataque directo a los intereses de la empresa y de todos los que forman parte de la misma; sería un ataque al interés general. Puede tener un tono catastrofista o expresarse en términos de austeridad. Pero lo relevante es que tras los

datos económicos oculta un discurso de dominación y ejercicio del poder, porque presenta la realidad como la única posible. El discurso de influencia es usado sobre todo como arma de ataque ideológica, exagerando la situación de crisis y reclamando comportamientos de austeridad, orden y obediencia. El futuro siempre se presenta oscuro y, en caso de bonanza económica, con incertidumbre; la perspectiva de futuro nunca es explícitamente favorable aunque las cuentas de resultados hayan sido muy beneficiosas.

Los valores sobre los que está construido este discurso son: a) esfuerzo y espíritu de sacrificio; b) austeridad; c) deber; d) responsabilidad; y e) solidaridad con la empresa.

Los argumentos que desarrollan este discurso aparecen a lo largo de toda la historia de la revista y según las épocas están mezclados con un tono pseudo religioso:

"En Norteamérica existen unos clubs donde cada socio dispone de un espacio para poder ejecutar su "joby" (hobby), es decir, aquella habilidad, aquel trabajo que realizamos por gusto, como distracción, un cambio de trabajo que nos descansa.

El "joby" es fundamental para el hombre moderno, es la válvula de escape de toda actividad, es el sentirse útil y hábil para algo, es el poder creador, es el sentirse "rey" del trabajo. La idea que pretendo exponer en estas líneas es precisamente ésta: que nuestro "joby" no sea un trabajo extra, sino nuestro trabajo cotidiano. Pues triste cosa es llegar al bajo concepto de que nuestro trabajo es algo que se compra y se vende, ver tan sólo en él un medio que nos sirve para alcanzar una remuneración para poder vivir. Pensando de esta forma nunca nos sentiremos satisfechos con nuestro salario, aunque éste bastara para cubrir todos nuestros deseos y caprichos, porque como el borracho al pasar su borrachera se siente más triste que nunca, así también, tras haber gastado todo el dinero ganado, nos quedamos tristes al darnos cuenta de que hemos comerciado con algo demasiado grande, demasiado nuestro para haberlo malvendido en la feria de la vida²⁴".

Paulatinamente van introduciéndose términos económicos para que los trabajadores tomen conciencia de la situación. La época en que más se utilizó este tipo de discurso fue durante la Transición hasta la aplicación del Plan de Reconversión Textil, especialmente cuando se celebraban las negociaciones del Convenio Colectivo. Estos fueron los comentarios que aparecieron en el boletín tras decretarse un laudo de conciliación en 1977:

²⁴- *Hoja Familiar*, nº 83, marzo 1961, p. 5.

"Lo que parecía fuera de toda duda era que la ruptura de las negociaciones había acarreado a los trabajadores de L.S.B. un perjuicio mucho mayor que el que hubiese supuesto la firma de un Convenio o de un Pacto, en el que se apurasesen hasta el límite máximo las mejoras en su día ofrecidas por la representación empresarial. Dicho de otra forma, por primera vez el personal de L.S.B. tenía oportunidad de comprobar el alcance real de la socorrida frase: "Siempre es mejor un mal Convenio que un buen Laudo". Pero las cosas habían llegado hasta aquella situación a causa de una serie de circunstancias de toda índole²⁵".

En épocas de crisis la idea de pensar en la continuidad de la empresa por encima de todo ha sido una constante en las reuniones entre Dirección y Comité de Empresa a lo largo de todos estos años. También se recurrió a los argumentos de autoridad con opiniones de expertos ajenos a la empresa o a personalidades relevantes de la vida pública. Citando un artículo aparecido en la revista *Fomento de la producción* en el cual se hacía una crónica del desenvolvimiento de las actividades empresariales en Europa, se entresacó estos párrafos:

"Hemos tenido ocasión de realizar un sano ejercicio mental al observar en el transcurso de varias jornadas, cómo funcionan y se expansionan los países más adelantados de la Europa Central. Se trata de una enseñanza enormemente instructiva, que creemos debería ser servicio obligatorio y periódico para nuestros políticos y práctica al alcance de todos los compatriotas.

La huelga es prácticamente desconocida en Alemania. Y en otros países está mal vista, hasta el extremo de que, conscientes de que todos salen perdiendo -trabajadores, empresarios y, lo que es más importante, el país en su conjunto-, acuden a ella solamente cuando han sido agotados los demás caminos. Por supuesto, huelgas salvajes, piquetes y otras prácticas corrientes en España, ellos las han abandonado ya.

La figura del empresario es respetada y ensalzada, como lo es la del buen futbolista o la del buen violinista. Como allá todos -o casi todos- son iguales y tienen parecidas oportunidades para triunfar, el que surja un empresario multiplicador de puestos de trabajo y de riqueza, es un hecho tan bien acogido como cuando surge un buen científico o un excelente investigador. La sociedad encaja perfectamente al hombre providencial que colabora al progreso de todos, ya sea un inventor, un músico, un artista o un hombre de empresa. Los éxitos de un hombre son los éxitos de la comunidad.

²⁵- *Actualidad*, nº 237, enero 77, p. 2.

Son países que van, no ya al minuto, sino al segundo. El valor que alcanza allí el tiempo es enorme. Toda la economía marcha al ritmo que marcan las agujas del segundero. Puntualidad en los transportes, puntualidad en las convocatorias y en las citas.

El trabajo es la máxima que rige la vida de empleados, obreros y directivos durante las cinco jornadas de trabajo. Son conscientes de que sólo aupando todos el hombro crecerá la economía nacional y se hará más grande el pastel, que luego se repartirá de forma justa. Son conscientes de que sin pastel, luego no se podrá repartir nada. El trabajo está por encima de todo²⁶.

Otras veces el discurso podía tener un tono catastrofista:

"El empresario vizcaíno y senador por designación real Luís Olarra, sorprendió días atrás a la opinión pública del país con unas contundentes declaraciones relativas a la situación económica nacional:

Aseguro que en un plazo de 30 ó 40 días (la información fue recogida por la prensa barcelonesa el pasado 14 de octubre) se registrará en nuestro país y, por supuesto, en nuestra región, una suspensión de pagos en cadena.

Con respecto a las posibles soluciones para el gravísimo problema planteado: *En primer lugar hay que trabajar (con mayúsculas). Todos y sin levantar la cabeza; en segundo término, el Gobierno tiene que ser mucho más rígido a la hora de adoptar medidas económicas, medidas que han de ser claras y rotundas. En España tiene que ocurrir, como en cualquiera de nuestros hogares: Si no hay dinero y los zapatos de los hijos se han quedado viejos, es preciso echar medias suelas y resistir*²⁷".

El recurso a la solidaridad con la empresa también ha sido una de las constantes, especialmente cuando se iba a aplicar un expediente de regulación de empleo. La solidaridad era entendida no como la ayuda de los más fuertes a los más débiles sino el sacrificio de los individuos en beneficio de la empresa, porque eso repercutiría en un futuro en beneficio de todos, trabajadores y sociedad. Es la realización en la práctica del espíritu de sacrificio: el sacrificio individual presente a la larga será un beneficio que repercutirá en la colectividad, porque en base a él se pueden conseguir beneficios que luego se invierten y se pueden crear más puestos de trabajo. La parte más comprometida

²⁶- *Actualidad*, nº 267, junio 1978, p. 4

²⁷- *Actualidad*, nº 252, octubre 1977, p. 3.

del Plan de Reconvertión Textil se justificaba de este modo:

"(...) Señaló también que este grave contratiempo ha venido a sumarse a la difícil etapa que atraviesa La Seda, razón por la cual la Dirección había tomado la decisión de adoptar algunas medidas al objeto de evitar, en lo posible, que siga incrementándose la cuantía de las pérdidas habidas a lo largo del año, las cuales van a resultar superiores a las del ejercicio anterior.

Expediente de regulación de jornada. Tras estudiar la situación detenidamente se llegó a la conclusión de que una de las formas de tratar de resolverla era la presentación de un expediente de regulación de jornada, que constituye una medida de tipo coyuntural a adoptar en casos graves problemas debidos a crisis de mercado, dificultades financieras, etc. Esta medida se aplicará sólo en determinados días y afectará a aquellas personas que directa o indirectamente estén relacionadas con el proceso del rayofil.

Llamada a la solidaridad. Con respecto al colectivo humano afectado por el expediente, el Director de Asuntos Sociales destacó el papel que debe asumir la solidaridad en este proceso, recordando que se incluirán en la regulación, además de los trabajadores que intervienen directamente en el proceso de fabricación del rayofil, el personal de Departamentos Centrales de El Prat y el de las Oficinas de Via Augusta.

El Sr. [...] recordó que uno de los objetivos básicos de la Dirección es que la aplicación de esta medida implique el menor sacrificio posible por parte del personal sedero. (...)

Crisis coyuntural. El Sr. [...] salió la paso de los inevitables rumores, afirmando categóricamente que la toma de esta decisión no constituye el primer paso de una serie de acciones, sino la lógica reacción de la Empresa ante una crisis coyuntural dentro del marco de la problemática que padecemos. Si en el futuro se tienen que adoptar otras medidas, no guardarían relación alguna con el problema que nos ocupa. Por idénticas razones puso de relieve que la presentación de este expediente en modo alguno debe interpretarse como una maniobra de tipo psicológico ante las negociaciones del próximo Convenio²⁸".

Al igual que en los anteriores tipos de discurso, se van eliminando los términos moralizadores y son sustituidos por términos económicos y contables. En los años ochenta con la bonanza económica el tono dejó de tener esas connotaciones catastrofistas. Predominó el discurso de eficiencia y fue dirigido más a la segunda generación que a los trabajadores veteranos. Los asuntos tratados eran o el consumidor, por lo que se requiere un buen trabajo para realizar un producto con la mejor calidad; o la moda, con lo cual se

²⁸- *Actualidad La Seda*, N° 305, noviembre 1981 p. 1-3.

pone en evidencia la utilidad del producto fabricado; o la despolitización:

"¿Qué es un político? Un político es un hombre que hace política. ¿Y qué es la política? Política es el sistema que regula el funcionamiento de un estado o una entidad.

La política es de distintos colores, como los semáforos que regulan el tráfico. El país o la entidad es dirigido, según el color que haya obtenido la mayoría en las elecciones.

Cuando no existe una mayoría absoluta, la política es una mezcla de colores, con todos los problemas que acarrean las distintas características de cada color.

Los políticos tienen que ser muy diplomáticos y no expresarse con claridad sobre un tema concreto. Los mejores políticos son aquellos que haciendo gala de una gran elocuencia, no dicen nada, sin embargo, dan la impresión de que han dicho mucho.

Aquellos que se manifiestan de una forma concreta y realista, no serán nunca buenos políticos y si además, son eficaces, normalmente crearán problemas, puesto que la mayoría de los políticos no les gusta enfrentarse con la realidad.

Así pues, si alguno de ustedes siente inclinaciones hacia la política y desea ser un buen político, la mejor forma para recorrer un largo y fructífero camino, es no comprometerse nunca²⁹.

Este tipo de discurso ha ejercido una mayor influencia, ya que se plantea la situación como extrema en la que necesariamente se ha de tomar una única medida. Pero el problema no es la necesidad puntual de aplicar medidas dolorosas, sino el ambiente de miedo e incertidumbre que genera. Esto es así no porque la crisis y los bajos beneficios o incluso pérdidas haya sido exagerada, sino porque le emplean argumentos capciosos y falsos. Los trabajadores, sindicalistas o no, saben y entienden que si la empresa tiene pérdidas los primeros perjudicados van a ser ellos, por lo tanto en la supervivencia de la empresa se encuentra un interés común entre capital y trabajo. No es verdad que en una situación de crisis los trabajadores hayan luchado contra la empresa. Por ejemplo: cuando en 1991 la multinacional A.K.Z.O. retiró su capital y la empresa contrajo una deuda de una media de 600.000 pesetas con cada trabajador, ello no significó mayores protestas, huelgas o denuncias, sino que la mayoría de los trabajadores, con el Comité de Empresa a la cabeza, aceptaron aminorar sus reivindicaciones para que la empresa pudiera salir de la crisis e incluso acudieron a las autoridades públicas para que avalase algún crédito para la

²⁹ - *Actualidad La Seda*, nº 329, octubre 1984, p. 1.

empresa³⁰.

Durante la Transición a la democracia la empresa usó de manera reiterada este tipo de discurso. En esa época los empresarios veían con esperanza la apertura a Europa, pero miraban con mucho recelo la instauración de la democracia en España. En las protestas obreras se interrelacionaban las reivindicaciones internas y el cambio político que se buscaba, ya que la instauración de la democracia implicaba la legalización de los sindicatos y una serie de derechos que hasta el momento no se tenían³¹. La dirección utilizó la estrategia de aislar los problemas internos de los acontecimientos en el país.

En definitiva, este tipo de discurso es muy útil para derrotar ideológicamente a los grupos o individuos que se opongan a las directrices de la dirección. Pero analizado desde la perspectiva de la eficiencia económica no alcanza los objetivos que pretende, no sirve para convencer, porque lo que genera no es motivación al trabajo, ni concienciación por la mala situación, sino desánimo y, sobre todo, desconfianza. Al tener como un valor primordial el trabajo y el espíritu de sacrificio en aras de un futuro mejor y más rentable; observar año tras año que ese futuro nunca llega; y que cuando en algún momento se producen beneficios, en las negociaciones del Convenio Colectivo se repiten los mismos argumentos de necesidad y sacrificio para un futuro mejor, los trabajadores no pueden percibir este discurso más que como un engaño.

No obstante, una cosa es que no ejerza una influencia en la conciencia de los trabajadores y otra muy distinta que los trabajadores lleven una práctica contraria a la que pretende la dirección. Por lo tanto este discurso ha tenido más influencia de la que los mismos trabajadores reconocen.

9.6- CONCLUSIÓN

³⁰- Los trabajadores escribieron cartas a las autoridades y se encerraron en el ayuntamiento instando al alcalde para que interviniese en la crisis de la compañía. Posteriormente, en el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid se publicó el 25 de abril de 1994 que esa Comunidad Autónoma avalaba a la empresa con un crédito de 1.000 millones de pesetas.

³¹- Soto Carmona, Álvaro y Babiano Mora, José: "Conflictividad laboral y negociación colectiva durante la Transición y la etapa democrática: Madrid, (1977-1991)", en Soto Carmona, Álvaro (dir.): *Clase obrera, conflicto laboral y representación sindical. Evolución socio-laboral de Madrid. 1939-1991*, Ediciones GPS, Madrid, 1994.

En este capítulo se ha analizado el discurso empleado por la dirección para explicar y/o justificar las decisiones tomadas y la política interna. Tras el análisis se descubre que el discurso de la racionalidad económica resulta imposible desgajarlo de las connotaciones sociales o políticas que contiene, y su elaboración depende directamente del contexto cultural, social y político en el que está ubicada la empresa. Esto implica que la economía como ciencia no carece de valores morales o ideológicos e incluso sería imposible entenderla sin esos valores.

El único tipo de discurso que se acercaría más al ideal positivista de una ciencia sin valores sería el de eficiencia. Sin embargo, la exposición de los datos queda limitada a la descripción del balance de resultados y a la cuenta de tesorería. Después de analizados los resultados económicos, las decisiones basadas en esa información necesariamente están cargadas de valores y con una determinada intencionalidad política para alcanzar unos objetivos, afectando esas decisiones a un colectivo humano.

Por otro lado, el discurso económico no es sólo informativo, sino que pretende influir en los comportamientos. Esta influencia puede ir destinada a la colaboración en el proyecto común, la motivación por el trabajo hasta la creación de una determinada manera de percibir la realidad. Si esta manera de exponer la realidad se basa en interpretaciones sesgadas de los datos económicos difícilmente verificables en la experiencia, entonces la racionalidad económica contiene enunciados metafísicos incompatibles con la metodología científica en la que se apoya.

X- CONCLUSIÓN GENERAL

En este estudio se ha descrito y explicado, a través de un ejemplo empírico, cómo es la estructura y organización del modelo de relaciones laborales hegemónicas y la cultura del trabajo en la industria durante casi todo el siglo XX. Se ha tratado de explicar fundamentalmente que, frente a la idea de sociedad abierta, libertad y progreso que el liberalismo expone, el funcionamiento real y cotidiano de una de las instituciones principales de la sociedad capitalista -la empresa- dista mucho del mensaje emancipador y autónomo que, en teoría, debería regular las relaciones sociales. Con la organización del trabajo taylorista, beneficio económico y coerción están íntimamente unidos y el bienestar futuro de las nuevas generaciones está asentado en el sacrificio de las presentes, siendo esta esperanza en el futuro algo que se transmite de generación en generación sin ver cumplidos nunca o casi nunca los postulados iniciales que motivan a los trabajadores a realizar sacrificios¹. Como se ha tratado de explicar, esta organización genera un conflicto entre capital y trabajo que se manifiesta en tres aspectos: el distinto uso del tiempo, del conocimiento y tiene implicaciones directas en la salud. Los trabajadores reaccionan ante la organización impuesta, por lo que debido a esta oposición junto con la ineficiencia de determinados planteamientos organizativos, ha llevado a los gerentes de las empresas a

¹- No puedo negar el beneficio para la sociedad que ha producido el sistema de economía de mercado frente a otras alternativas dentro de la cultura occidental judeo cristiana, como por ejemplo el intento de socialización de la economía en los países socialistas. Lo que trato de expresar con esta idea es que los beneficios que promete el mercado siempre se proyectan en el futuro, mientras que el presente siempre está rodeado de sacrificios, de tal manera que cuando llegan los beneficios por los que se ha luchado, las circunstancias ya no son las mismas y, obviamente, el tiempo pasado no se puede volver a vivir. Por lo tanto ese beneficio y progreso presentes sólo lo disfrutan unos pocos, no la mayoría, que son precisamente los que más trabajan para ese futuro mejor. Una crítica a esta idea de progreso y a la concepción proyectiva de la historia se puede encontrar en Sánchez Ferlosio, Rafael: *Mientras no cambien los dioses, nada ha cambiado*, Alianza Editorial, Madrid 1986.

plantearse un cambio en la estructura interna de las industrias.

En el transcurso de los últimos años se ha abierto un debate en torno a la obsolescencia de la organización taylorista del trabajo y la aparición de nuevas formas organizativas que afirman superar el antiguo modelo². Una de las ideas principales consiste en incorporar a la gestión empresarial una política de no homogeneización de los recursos humanos promocionando las capacidades intelectuales, cognitivas y creativas de los trabajadores³, y no como se ha hecho hasta el presente, donde los sistemas organizativos taylorianos atacaban el saber obrero y convertían a la persona casi en un autómata. Paralelamente, la rigidez técnica y organizativa del proceso productivo fordista, con su división de las categorías profesionales y la producción en serie, dificultaba la adaptación de las empresas a un mercado cada vez más global y dinámico, por consiguiente se requeriría un cambio en la estructura organizativa con la aparición de la movilidad funcional y nuevas formas artesanales de producción. La utilización de aplicaciones informáticas en el trabajo permitiría facilitar la adaptación y flexibilidad de la producción a la demanda, por lo que el ordenador devolvería al hombre el control del proceso productivo. A este cambio se le denomina *especialización flexible*⁴. Las consecuencias de estos cambios se dejarían ver en un aumento de la eficiencia económica, una adaptación constante a las fluctuaciones de la demanda, un incremento en la calidad de los productos y una mejora de las condiciones de trabajo.

Sin embargo, a pesar de que esta filosofía de la humanización del trabajo se extienda por todo el mundo, las técnicas organizativas reales aplicadas en los centros de trabajo no niegan los principios básicos del taylorismo, como son la economía de tiempos fragmentando y compactando las operaciones, la utilización del conocimiento de los trabajadores y la división del trabajo en concepción y ejecución. Es cierto que la organización del trabajo no es tan mecanicista como lo planteaba Taylor a principios de

²- Para una introducción a dicho debate veasé Castillo, Juán José (comp.): *Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo*, ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1991. *La empresa entre el taylorismo y el humanismo técnico*. Ciclo de conferencias pronunciadas en los Cursos de Verano de la Universidad Complutense de Madrid, Unión Editorial, S.A. Madrid, 1993. Saderra Jorba, Lluís: *La calidad total. El secreto de la industria japonesa*, Ediciones Técnicas Rede, S.A. Barcelona, 1994. En este libro se incluye una tabla en la que se exponen los principios organizativos tayloristas opuestos a los nuevos.

³- Veasé Yukihiko Kayama: "Technology Commercialization in Japan" en *La empresa entre el taylorismo y el humanismo técnico*, op. cit. pp. 47-53.

⁴- Piore, M. y Sabel, C.: *La segunda ruptura industrial*, ed. Alianza Universidad, Madrid 1990, pp. 11-30 y 362-400.

siglo. No obstante, en contra de opiniones que aseguran que el taylorismo ha muerto⁵, se puede afirmar que las llamadas nuevas formas organizativas, como por ejemplo el *just in time*, profundizan y desarrollan el taylorismo más que lo sustituyen⁶. De modo análogo al positivismo lógico como teoría del conocimiento, el taylorismo estaría desacreditado a nivel teórico, como sistema conceptual, pero no a nivel práctico. Sus principios organizativos continúan teniendo eficacia y se aplican en las empresas.

La economía de tiempos es necesaria en el proceso productivo porque cuanto menos tiempo se tarde en fabricar un producto más barato es su coste y más rendimiento del trabajo se obtiene. Por otra parte este principio también se aplica en la comercialización del producto: cuantas menos trabas haya para llegar al cliente, por ejemplo con facilidades en los transportes, antes se cubrirán sus necesidades, por lo que se puede aumentar la competitividad y ganar cotas de mercado.

El conocimiento cada vez es más necesario para aumentar la calidad de los productos y mejorar los procesos de trabajo. Quien mejor sabe lo que ocurre en el lugar de trabajo es el que lo realiza diariamente, por lo que las empresas ya se están dando cuenta del derroche de recursos que significa no utilizar los conocimientos de los operarios. Por otro lado, es imprescindible saber las necesidades de la demanda con un adecuado estudio de mercado, para así poder invertir en aquellos sectores que tengan verdaderas expectativas de beneficio antes que la competencia. Por todo ello se requiere una información veraz y cada vez más rápida.

La salud laboral no es sólo una cuestión técnica de cómo prevenir riesgos, sino también una cuestión política que afecta a la planificación del trabajo en el taller y al desarrollo de la gestión de la empresa en su conjunto. En el intento de modificar las condiciones higiénicas se genera un conflicto entre la lógica económica y la lógica de la vida. Las inversiones en seguridad, al no repercutir directamente en beneficios económicos, determinan el debate sobre las condiciones higiénicas, reproduciéndose las relaciones de poder que se desarrollan en el taller e impiden un cambio en el modelo

⁵- Veasé Cuevas, José María: "La empresa entre el taylorismo y el humanismo técnico. Conferencia inaugural", en *La empresa entre el taylorismo y el humanismo técnico*, op. cit. pp. 7-9.

⁶- Para una descripción de planteamientos organizativos distintos al taylorismo veasé Coriat, Benjamin: *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, ed. Siglo XXI, Madrid 1993.

organizativo. La pregunta principal sería cómo organizar el trabajo para realizarlo con las máximas medidas higiénicas sin que merme la rentabilidad económica.

Por último, la división del trabajo en concepción y ejecución no se termina con las nuevas formas organizativas, porque esa división afecta a la estructura de poder en la empresa. En las sociedades anónimas la capacidad de decisión no depende de la influencia que un directivo tenga o de su valía profesional, sino del número de acciones que se posean, de tal manera que el Consejo de Dirección está presidido por los propietarios de la empresa o por las personas que ellos deleguen, no por los profesionales más capacitados⁷.

El humanismo técnico⁸ trata de armonizar la racionalidad económica con la racionalidad de la vida. Para la primera todo es contable, por lo que para garantizar el beneficio es necesario aplicar la economía de tiempos y un control exhaustivo de todas las acciones que se desarrollen en la empresa, desde los asientos contables en la oficina hasta las operaciones en el taller. En la segunda la economía de tiempos y la repetición de los mismos movimientos durante la jornada de trabajo convierte al trabajador en un autómata y se desperdicia su capacidad intelectual, por lo que los trabajadores reaccionan de diversas maneras (frenado, absentismo), lo cual se hace incompatible con la garantía de los beneficios, y para evitar esto se aplican diversas estrategias de poder y dominación que determine los comportamientos en un sentido concreto. La solución sería favorecer la autonomía en el trabajo. Sin embargo, ¿en qué consiste y hasta dónde se debe favorecer la autonomía en el trabajo? La utilización de las nuevas tecnologías y los sistemas expertos de organización favorecen la economía de tiempos y el control del proceso de trabajo, lo que implica que se reducen las posibilidades de creación de reglas informales no escritas y desaparecen los espacios de autonomía de los trabajadores⁹. La aplicación real de estas nuevas ideas, por consiguiente, es algo que todavía está por ver.

Si se observa el funcionamiento de las empresas de comida rápida, por ejemplo,

⁷- Esteban Velasco, Gaudencio: *El poder de decisión en las sociedades anónimas*, ed. Civitas S.A. Fundación Universiad-Empresa, Madrid, 1982.

⁸- Término tomado de Carlo Brumat: "El humanismo técnico", en *La empresa entre el taylorismo y el humanismo técnico*, op. cit. pp. 139-144.

⁹- Terssac en el último capítulo de su libro acaba reconociendo esta realidad, con lo cual, paradójicamente, el mayor crítico de su propia teoría es él mismo. Terssac, Gilbert: *Autonomía en el trabajo*, ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1995, pp. 229-267.

tan extendidas en los últimos años (Burger King, McDonals, Pizza World...), cuando un cliente pide un menú en la caja, en teoría se debe tardar dos minutos y treinta segundos desde que acaba su petición hasta que lo recibe en la bandeja envuelto y listo para consumir. En horas punta no es posible entregarle al cliente su menú en tan escaso tiempo debido al exceso de peticiones, la saturación de las tareas y la escasez del personal; sin embargo cuando hay pocas peticiones sí es posible preparar su menú en unos tres minutos. Esto se debe a que la ubicación del mobiliario en el espacio, el diseño de las máquinas y la organización del trabajo están preparadas para facilitar las tareas y reducir los movimientos. Todos los ingredientes están dispuestos por orden en la mesa según deben colocarse en la hamburguesa y en las bandejas están calculadas las raciones, de tal manera que se tiene controlado en todo momento cuánto se gasta, qué cantidad debe echar el operario y qué función deber de estar realizando desde que el cliente ha hecho su pedido¹⁰.

En otro tipo de industrias los principios tayloristas también se siguen utilizando. Los componentes de los ordenadores, por ejemplo, se fabrican en serie y para ello la tecnología utilizada y la organización del trabajo requeridas se basan en los principios tayloristas. La diferencia está en lo que se denomina *descentralización productiva*, en la cual el lugar donde hasta hace unos años se realizaba la fabricación ahora es más pequeño, sus instalaciones no poseen la capacidad productiva de entonces y el proceso completo del producto se ha diversificado en varias plantas¹¹. O también en cambios puntuales en los diseños que hace que los objetos tengan una apariencia distinta del resto de la gama tratando de adaptarse al gusto cambiante de los consumidores. Pero el trabajo propiamente dicho no ha sufrido tantos cambios como para decir que el taylorismo ha muerto.

El fundamento principal de las relaciones laborales fordistas es el contrato de trabajo y el convenio colectivo. Ambas instituciones jurídicas están reguladas y sometidas a negociación colectiva entre el Estado, la Patronal y los Sindicatos y su cumplimiento está defendido por la fuerza coercitiva del Estado. Este marco jurídico regula las reglas del juego, los límites, derechos y deberes de cada una de las partes. Frente a esto aparece un

¹⁰- Esta información la he recogido de mi propia experiencia. Estuve durante un año trabajando en Burger King y pude saber lo que era el taylorismo sin necesidad de leer un libro.

¹¹- Murray, Fergus: "The decentralization of production -the decline of the mass-collective worker? En Pahl, R.E. (comp.): *On work. Historical, comparative & theoretical approaches*, ed. Basil Blackwell. Oxford, 1988, pp. 258-278.

nuevo modelo de relaciones laborales. Bajo el discurso de progreso, buen servicio al consumidor y atención al pequeño accionista, las estrategias de descentralización productiva y la especialización flexible abren el camino a una individualización de las relaciones entre empresario y trabajador, donde el contrato de trabajo cada vez está menos regularizado y la tendencia es la desaparición de los convenios colectivos¹².

Lo que sí puede hacer modificar la estructura organizativa es el aumento del nivel cultural de la población¹³. En España, por ejemplo, la mayoría de los nacidos entre 1960 y 1975 han pasado por la universidad¹⁴. En el caso de que accedan a un empleo en el que realicen un trabajo repetitivo y monótono, sin apenas aportar nada, o se dediquen a tareas que poco o nada tienen que ver con lo estudiado, con su formación académica difícilmente se les puede convencer de que su trabajo es lo deseable o sirve para el progreso de la colectividad en la que viven¹⁵. A diferencia de la generación nacida en la postguerra para la cual el trabajo en la industria, comparado con el trabajo en el campo, significaba un progreso en sus vidas debido a la regulación del horario y el aumento de salario, los jóvenes nacidos en los años sesenta y setenta aceptan determinados empleos por necesidad o de manera temporal en espera de encontrar una oportunidad mejor.

No obstante, aunque se produjera de hecho un rechazo generalizado a determinadas condiciones de trabajo, ello no significaría (de hecho no significa) un cambio real en las mismas, porque los trabajos repetitivos, monótonos y penosos, como son las cadenas de montaje, limpieza o turnos de noche, necesariamente han de continuar

¹²- Veasé Baylos Grau, Antonio: *Derecho del trabajo: modelo para armar*, ed. Trotta, Madrid 1991. Vogel, Laurent: "Derecho del trabajo y precarización de derechos en los estados de la Unión Europea", en *Cuadernos de Relaciones Laborales*, nº 9, pp. 243-275. Blanco, Juán: "Cambios y tendencias estructurales en la organización de los procesos de trabajo: segmentación del empleo y condiciones de trabajo", en Fundación 1º de Mayo (comp.): *El impacto de la ley de prevención de riesgos laborales. Ponencias y conclusiones*. Madrid, 1996.

¹³- En los últimos años se habla también como factor de cambio "la incorporación de la mujer al trabajo". En este estudio no he tratado la cuestión del género porque salvo en las oficinas y dos operarias en la sección de Selección y Embalado en la Fábrica Textil, no había mujeres en la plantilla. Por otro lado, esa expresión, "la incorporación de la mujer al trabajo" es falsa y no sirve como instrumento de análisis porque la mujer siempre ha trabajado. Quizás no masivamente en procesos productivos tayloristas y fordistas, excepto en las épocas de guerra, porque debido a las condiciones de los centros de trabajo y al modo de sociedad que pretendía el fordismo, se requería un ámbito doméstico que favoreciera la reproducción de la fuerza de trabajo, pero esto no quiere decir que la mujer haya estado ausente de los centros de trabajo ni del sistema productivo. Veasé Borderías, Cristina; Carrasco, Cristina; y Alemany, Carmen (comps.): *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*, ed. Icaria-Fuhem, Barcelona 1994.

¹⁴- Ministerio de Cultura: *Informe de la Juventud, 1990*. Madrid, 1990.

¹⁵- Los directivos de la fábrica de Volvo en Kalmar, Suecia, ya se planteaban en 1976 "cómo hacer el trabajo aceptable a una mano de obra cada vez más instruida". Citado en Castillo, Juán José: "Las nuevas formas de organización del trabajo", en Castillo, Juán José (comp.): *Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1991, p. 25.

haciéndose. Lo que cambia son las personas que los realizan, pero no las condiciones del trabajo. No hay más que observar los flujos migratorios y la ubicación en el mundo laboral de los trabajadores inmigrantes extranjeros.

Como he señalado a lo largo de las páginas precedentes, todo sistema social tiene un discurso que lo explica y justifica y se necesita que los individuos adquieran unos determinados valores ideológicos que garanticen un comportamiento que no cuestione el orden establecido. A diferencia del discurso en el fordismo donde el trabajo tenía un valor importante para el desarrollo y prosperidad de la sociedad, en el discurso postmoderno el trabajo prácticamente ha desaparecido. Se habla de empleo, pero no de trabajo. En los últimos años el discurso que justifica la descentralización productiva y la especialización flexible continúa teniendo los valores clásicos de la racionalidad económica, pero ya no se basa en valores morales explícitos, ni se dirige al trabajador, sino que su destinatario principal es el consumidor o los pequeños inversores. El mensaje gira en torno a la calidad de los productos, el prestigio, la comodidad o el bienestar que proporcionan los servicios que ofrecen las empresas. O también la imposibilidad de unos valores firmes de los que tomar criterios de actuación en la ciencia o las artes¹⁶. Los medios utilizados para generar adhesión a las estrategias empresariales ya no son los servicios sociales en forma de salario indirecto como se hacía en el fordismo. Ahora se utiliza la publicidad, con estímulos al consumo manipulando la imaginación y los deseos; el deporte, con mensajes en torno a favor de la competitividad y el juego limpio; la búsqueda del arte y la belleza, donde cualquiera puede ser cantante o artista, aunque no se sepa modular el diafragma o manejar un pincel; y en el ámbito filosófico se ponen de moda libros masivamente vendidos en todo el mundo en los cuales se transmite el mensaje del viaje a través de uno mismo, se estimulan los sentimientos más bellos sin ambiciones materiales, entender el lenguaje de las cosas y la búsqueda de la unión con la naturaleza¹⁷. La juventud forma parte del objeto y destino de este discurso y adquiere un valor por sí misma por encima de la necesidad de seguridad.

¹⁶- Veasé Lyotard, Jean-François: *La condición postmoderna*, Ediciones Cátedra S.A. Barcelona, 1989. Una crítica a estas ideas se encuentra en Jameson, Fredric: *El postmodernismo o la lógica cultural del capitalismo avanzado*. Ed. Paidós, Barcelona, 1991.

¹⁷- Ejemplos de esta literatura adolescente están en autores como Hesse, Hermann: *Siddhartha*, editorial Bruguera, Barcelona 1986; o Coelho, Paulo: *El alquimista*, ed. Planeta, Barcelona 1997.

Las ideas postmodernas, junto con la dificultad de conseguir un empleo estable, influyen en las nuevas generaciones impidiendo resistencias al proceso de degradación del trabajo y favorecen el paso al nuevo modelo de relaciones laborales, donde el individuo autónomo e independiente, estimulado por motivaciones económicas y de diferenciación social, adquiere valor y categoría de institución social por encima de la comunidad o sociedad en la que vive¹⁸. La consecuencia inmediata es un mayor poder y capacidad de control para los gerentes de las empresas y la dificultad de la clase trabajadora para organizarse y plantear de manera colectiva sus reivindicaciones o, simplemente, ideas para mejorar el proceso productivo de manera colectiva.

En su análisis de la sociedad disciplinaria nacida en el siglo XIX, opuesta a la anterior denominada sociedad penal, Michael Foucault describe la figura de Jeremías Bentham como el autor que definió el esquema de sociedad y la estructura de poder que se ha desarrollado durante todo el siglo XX. Debido a su concepción del panóptico y su influencia posterior en el tipo de organización aplicable en escuelas, hospitales, prisiones, hospicios o fábricas, Foucault afirma que Bentham es más importante para nuestra sociedad que Kant o Hegel¹⁹, sin embargo en las universidades se explica antes a estos otros autores que a Bentham. Algo parecido se podría decir de Frederick Winslow Taylor con respecto a los economistas de este siglo. Si a partir de la Primera Guerra Mundial todos los centros de trabajo, en especial las industrias, han ido adoptando el sistema de Taylor²⁰ ¿cómo no afirmar que es uno de los hombres más influyentes del siglo XX? Bentham y Taylor son el tandem que han conformado la estructura organizativa y los valores sobre los que se han basado las políticas occidentales durante el siglo XX, más que Popper o Lenin. Los distintos regímenes políticos han podido ser capitalistas, socialdemócratas o comunistas, pero ninguno ha negado lo aportado por Bentham y Taylor. Todos los países han adoptado una organización racional burocrática que

¹⁸- Para un análisis del individualismo y las contradicciones y conflictos que surgen en las sociedades democráticas donde formalmente no hay jerarquías y se basan en la igualdad, pero que de hecho hay tanta jerarquía y desigualdad como en las sociedades formalmente jerárquicas, por ejemplo en la India, veáse Dumont, Louis: *Ensayos sobre el individualismo*, ed. Alianza Universidad, Madrid 1987. Por otro lado, para un análisis de la distinción y diferenciación social a través del gusto y el consumo veáse Bourdieu, Pierre: *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*, ed. Taurus, Madrid 1988.

¹⁹- Veáse Foucault, Michael: *La verdad y las formas jurídicas*, ed. Gedisa, Barcelona 1980, p. 98. Para un análisis del panoptismo veáse la obra del mismo autor *Vigilar y castigar*, ed. Siglo XXI, Madrid, 1986.

²⁰- Vegara, José María: *La organización científica del trabajo ¿ciencia o ideología?* Ed. Fontanella, Barcelona 1971.

favoreciera el control y la predicción de los comportamientos, individuales o colectivos. Y en sus fábricas se ha introducido el sistema organizativo taylorista que incrementa la productividad, disminuye el coste, facilita el aprendizaje de las tareas y posibilita los mecanismos de control y vigilancia. Este proceso se ve potenciado con la aplicación de las nuevas tecnologías al trabajo y el tratamiento de la información con medios informáticos²¹.

Sin embargo, a pesar de todas las críticas que se hagan al capitalismo, a la economía de mercado y a la organización del trabajo de Taylor, el sistema capitalista tiene un grado de aceptación entre la población mayor del que la lógica y la crítica racional le pueda conceder, y esta aceptación no hay que buscarla solo en los medios coercitivos, sean ideológicos o directos. Los ciudadanos de los países occidentales regulan sus acciones y gran parte de su vida para hacer las máximas cosas en el mínimo tiempo; los consumidores cada vez más exigen el mejor servicio o producto al menor precio y no son fieles a una marca o a un producto, sino que constantemente están buscando, comparando y si encuentran algo mejor lo compran; y con el capitalismo popular desarrollado por Margaret Thatcher a través del cual cualquiera puede convertirse en accionista de una empresa y con poco esfuerzo ganar dinero y conseguir unos ahorros, se va consiguiendo la confluencia de intereses entre capitalistas y ciudadanos, eclipsando la figura del trabajador sobre la que se sustenta todo el sistema, siendo, paradójicamente, todos trabajadores (o potencialmente trabajadores si se está en situación de desempleo). Todo este proceso se ve favorecido por la fascinación casi religiosa de las nuevas tecnologías, donde una máquina es más eficaz que las personas y los medios de comunicación de masas pueden orientar la opinión y la visión de la realidad.

No se debe hablar, por consiguiente, del capitalismo como sistema transitorio en la

²¹ No es este el lugar para extenderse en el análisis del asunto, pero la utilización de las nuevas tecnologías como medios de control con independencia de su eficacia económica se extiende a lugares donde no se requiere de manera explícita un comportamiento específico para alcanzar unos objetivos. Me refiero, por ejemplo, a la instalación de cámaras de vídeo en determinadas calles de las ciudades o en espacios cerrados. Para justificar esta política de vigilancia panóptica se utiliza la ideología invirtiendo los significados de los conceptos. Por ejemplo, en el metro de Madrid hay unos carteles que anuncian: "Más de mil cámaras de TV velan por su seguridad". Lo correcto es "Más de mil cámaras de TV vigilan su comportamiento", porque ante el objetivo frío de una cámara cualquiera es sospechoso de un comportamiento delictivo. Para un análisis de la influencia de las nuevas tecnologías en la sociedad veasé Castells, Manuel: *La ciudad informacional. Tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano regional*, Alianza Editorial, Madrid, 1995. También se puede encontrar información sobre el mismo debate en los suplementos de *El País*, "Atrapados en la red", edición de jueves 18 de diciembre de 1997 y "Agenda 2.000. Los horizontes de la informática", edición de martes 4 de noviembre de 1997. En este suplemento son especialmente interesantes el artículo de Joshua Quittner: "La invasión de la intimidad", y de Ann Davis: "El cuerpo como contraseña".

historia, tal y como defiende la tradición (y a veces la fe) marxista, por ejemplo Burawoy²², sino del capitalismo como cultura, con unos valores y una visión del mundo (*Weltanschauung*) enraizada en la mentalidad de la gente que determina su comportamiento como una segunda naturaleza. Ni siquiera el nacionalismo cuestiona en rigor el modo de vida capitalista, en el punto cardinal de utilización del tiempo, la organización del trabajo taylorista y la perspectiva de beneficio. Puede expresar unas ideas orientadas a la colectividad más que al individuo; puede criticar la globalización y la homogeneización cultural que se produce. Pero no ataca ni por asomo el sistema de racionalización del tiempo y todo lo que su aplicación implica: control exhaustivo de procesos productivos y personas.

Pensar y plantear una sociedad u organización sin poder o sin estructuras que ejerzan la dominación y la coerción es de ingenuos o directamente de ignorantes, porque es el poder lo que hace que un colectivo humano caótico o una relación social se transforme en sociedad regulada por unas normas de convivencia y orientada con arreglo a valores o con arreglo a fines²³. Ahora bien, lo que sí se puede plantear es la forma en que se ejerce ese poder y qué medios son los empleados para alcanzar los fines.

Todo sistema de dominación tiene al menos dos racionalidades que interpretan de manera distinta la realidad. La razón de ser de una empresa es generar riqueza, ganar dinero. En la acción social que se desarrolla en su interior hay implicadas cuatro racionalidades que comparten el objetivo de alcanzar ese fin: a) la de los accionistas, cuyo criterio principal es maximizar los beneficios de su capital invertido, por lo tanto solo lo invertirán en aquellas empresas que tengan fiables expectativas de beneficio; b) la de los gerentes de la empresa, cuyo criterio principal es hacer rentable el producto que se vende en el mercado, por lo que desarrollarán la organización más adecuada para ello; c) la de los trabajadores, cuyo criterio principal es ganar el dinero suficiente para poder vivir con seguridad, por lo que cuidarán que sus condiciones de trabajo sean las más aceptables; y d) la de los consumidores, cuyo criterio principal es obtener un producto al mejor precio, por lo que compararán y elegirán el que mejor cubra sus necesidades. A esto hay que añadir la

²²- Burawoy, Michael: *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopositor*, ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid 1989, pp. 33-54.

²³- Weber, Max: *Economía y sociedad*, ed. Fondo de Cultura Económica, Madrid, 1993.

acción del Estado que impone el marco jurídico y regula los deberes y responsabilidades de cada una de las partes.

En el proceso de trabajo están implicadas de manera directa dos racionalidades, la de los gerentes de la empresa, que están bajo el mando directo de los mayores accionistas - o incluso son ellos mismos- y la de los trabajadores²⁴. Pero, a la vez, el trabajo es donde confluyen los cuatro criterios implicados en la acción social que se despliega en la empresa y si el producto que sale del trabajo realizado es malo, afecta a todos los implicados. En un principio este hecho supone una confluencia de intereses. Sin embargo, el trabajo es una entidad intangible y de difícil medida. ¿Cuál es el valor real de una hora de trabajo? ¿Cómo se calcula de manera objetiva? Para el trabajador su trabajo no es sólo el medio por el que recibe el salario, también está comprometida por completo su integridad física y mental. Si a esto se añade un salario que no cubra sus necesidades vitales, una convivencia diaria incómoda o enrarecida, o unas condiciones que perjudiquen su salud, el problema se agrava. Esta circunstancia no la tienen ni los accionistas ni los consumidores, ya que solo arriesgan su dinero. Los gerentes sólo de manera parcial, porque su salud, al menos física, no está sometida a tantos riesgos laborales como la de los trabajadores y la convivencia la controlan porque son ellos los que dan las órdenes y toman las decisiones.

Con los valores de la racionalidad económica se alcanzan fácilmente los objetivos económicos, porque la ganancia se instaura como valor moral y casi único principio de acción, haciendo prevalecer los criterios de los accionistas o de los gerentes con el argumento de que ellos son los propietarios de la empresa y la justificación es que, en última instancia, los beneficios repercutirán en toda la sociedad, tanto a los trabajadores, con un mantenimiento o incremento de su salario, como a los consumidores, con una mejora en la calidad y el precio del producto. El medio utilizado es la organización taylorista del trabajo o los sistemas organizativos posteriores que han evolucionado a partir del taylorismo, aprovechando el tiempo hasta su mínima expresión y delimitando el trabajo a unas operaciones concretas. Las consecuencias de la realización literal de estas

²⁴- En el marco teórico de este estudio ya señalé que la racionalidad obrera no es homogénea, aunque haya asuntos en los que la mayoría de los trabajadores piensen de la misma forma. Debido a que no he analizado la acción sindical de manera directa, soslayo la cuestión para dejar claros los cuatro puntos de vista principales que intervienen en la empresa.

ideas son la precarización de las condiciones de trabajo, lo que significa que afecta a vidas, no a cosas y una excesiva explotación de los recursos naturales. Y lo que subyace en la división del trabajo en concepción y ejecución es una distinción de las clases sociales, donde los propietarios son los que piensan, su propiedad les otorga el poder de decidir sobre la voluntad de otras personas y a los trabajadores sólo les corresponde obedecer; o bien, si aportan ideas distintas, han de estar dentro de los límites fijados por los gerentes. En caso de que se traspasen esos límites (como por ejemplo las reivindicaciones para reducir el ruido de las máquinas, explicado en el capítulo séptimo), no serán tenidas en cuenta o incluso serán combatidas.

No obstante, en el trabajo no solo se aplican unas determinadas energías para elaborar un producto. En el trabajo manual también intervienen y se desarrollan las capacidades intelectuales y las emociones subjetivas. Si los gerentes y propietarios desconocen lo que ocurre dentro de la empresa y minusvaloran o incluso desprecian el trabajo y los conocimientos de las personas que realizan el esfuerzo diario, sencillamente están deslegitimados para dar órdenes y mantener un sistema de poder que se sustenta en la propiedad más que en el conocimiento real del proceso productivo. Por esto el incremento del nivel cultural y el conocimiento puede hacer cambiar las condiciones de trabajo y la política interna de las empresas, donde se tenga en cuenta las distintas rationalidades y el deber no esté unido a la obediencia, sino a la responsabilidad y a través de ello fomentar la democracia interna, la tolerancia y ¿por qué no? también la libertad.

FUENTES DOCUMENTALES Y REFERENCIAS

ARCHIVOS CONSULTADOS

- Archivo Histórico de Comisiones Obreras. Fundación 1º de Mayo. Fondo del Comité de Empresa de La Seda de Barcelona.
- Archivo General de la Administración. Fondo del Sindicato Nacional Textil.
- Archivo del Ministerio de Trabajo.
- Biblioteca Nacional. Consulta de las publicaciones *Hoja familiar* (todos los números desde 1958 hasta 1972); *Actualidad* (todos los números desde 1972 hasta 1983); *Actualidad La Seda* (todos los números desde 1983 hasta 1991).
- Cámara Oficial de Comercio y la Industria de Madrid. Memorias Anuales de La Seda de Barcelona S.A. y Perlofil S.A.
- Fondo fotográfico de Adolfo Cuesta. Federación Minero Metalúrgica de Comisiones Obreras.

ENSAYOS Y MONOGRAFIAS

- Álamo, Manuel del y Reig, Ramiro: "Macosa (Valencia) y Altos Hornos de Vizcaya (Sagunto), 1958-1968. Dos modelos de implantación de la O.C.T.", en *I Jornadas de Historia Económica de las Relaciones Industriales*, Sevilla, 14-15 noviembre. Organiza: Área de Historia e Instituciones Económicas.
- Albarracín, Jesús: *La onda larga del capitalismo español*. Ed. Colegio de Economistas. Madrid, 1987.
- Albiol Montesinos, Ignacio: *El despido disciplinario y otras sanciones en la empresa*. Ed. Deusto. Bilbao, 1990.

- Alfaro Escolar, M. y Alfaro Beltrán, F.: *El mando intermedio: figura clave en la empresa*. Ed. Marcombo. Barcelona, 1991.
- Alonso del Val, Ignacio y Andrés Gómez, Valentín: "De obrero a productor: Standard Eléctrica. Un ejemplo de paternalismo industrial durante el franquismo", en *Jornadas "Historia y fuentes orales". Historia y memoria del franquismo. 1936-1978*. Actas IV Jornadas. Ed. Fundación Cultural Santa Teresa. Ávila, Octubre 1994.
- Alonso Olea, Manuel y Casas Baamonde, María Emilia: *Derecho del trabajo*. Ed. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 1991.
- Aparicio, Joaquín y Baylos, Antonio (comps.): *Autoridad y democracia en la empresa*. Ed. Trotta y Fundación 1º de Mayo. Madrid, 1992.
- Ayer, A.J. (comp.): *El positivismo lógico*. Ed. Fondo de Cultura Económica. México, 1965.
- Babiano Mora, José: *Emigrantes, cronómetros y huelgas. Un estudio sobre el trabajo y los trabajadores durante el franquismo (Madrid, 1951-1977)*. Ed. Siglo XXI-Fundación 1º de Mayo. Madrid, 1995.
- Babiano Mora, José: *Capitanes y padres. La gestión de la mano de obra en España (1938-1858)*. En preparación.
- Barbancho, Alfonso G.: *Las migraciones interiores españolas en 1961-1970*. Ed. Instituto de Estudios Económicos. Madrid, 1975.
- Ballvé, Fernando: "La función social de la empresa", Mesa Redonda, en *La empresa entre el taylorismo y el humanismo técnico*. Ciclo de conferencias pronunciadas en los cursos de verano de la Universidad Complutense de Madrid. Generación Empresarial de Jóvenes. Unión Editorial S.A. Madrid, 1993
- Baylos Grau, Antonio: *Derecho del trabajo: modelo para armar*. Ed. Trotta. Madrid, 1991.
- Baylos, Antonio y Aparicio, Joaquín (comps.) *Autoridad y democracia en la empresa*. Ed. Trotta-Fundación 1º de Mayo. Madrid, 1992.
- Blanco, Juán: "Cambios y tendencias estructurales en la organización de los procesos de trabajo: segmentación del empleo y condiciones de trabajo", en Fundación 1º de Mayo (comp.): *El impacto de la ley de prevención de riesgos laborales. Ponencias y conclusiones*. Madrid, 1996.

- Borderías, Cristina; Carrasco, Cristina; y Alemany, Carmen (comps.): *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*. Ed. Icaria-Fuhem. Barcelona, 1994.
- Bourdieu, Pierre: *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Ed. Taurus. Madrid, 1988.
- Braverman, Harry: *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. Ed. Nuestro Tiempo. México, 1978.
- Brumat, Carlo: "El humanismo técnico", en *La empresa entre el taylorismo y el humanismo técnico*. Ciclo de conferencias pronunciadas en los Cursos de Verano de la Universidad Complutense de Madrid. Generación Empresarial de Jóvenes. Unión Editorial S.A. Madrid, 1993.
- Burawoy, Michael: *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1989.
- Castells, Manuel: *Ciudad, democracia y socialismo*. Ed. Siglo XXI. Madrid, 1977.
- Castells, Manuel: *La ciudad y las masas*. Ed. Alianza Textos. Madrid, 1986.
- Castells, Manuel: *La ciudad informacional. Tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano regional*. Alianza Editorial. Madrid, 1995.
- Castillo, Juán José: *Diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores en una fábrica de motores*. Ed. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Documento de Trabajo. Madrid, 1988.
- Castillo, Juán José y Prieto, Carlos: *Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo*. Ed. Centro de Investigaciones Sociológicas. 2^a edición. Madrid, 1990.
- Castillo, Juán José (comp.): *Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1991.
- Chanaron, Jean-Jacques y Perrin, Jacques: "Ciencia, tecnología y modos de organización del trabajo", en Castillo, Juán José (comp.): *Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo*. Ed. Ministerio de Trabajo y

Seguridad Social. Madrid, 1991.

- Chandler, Jr. y Alfred, D.: *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa americana*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1988.
- Coase, Ronald: "La naturaleza de la empresa", en *Lecturas de economía política*. Edición de Francisco Cabrillo. Minerva Editorial. Madrid, 1991.
- Coelho, Paulo: *El alquimista*. Ed. Planeta. Barcelona, 1997.
- Comisión de las Comunidades Europeas: *Europa por la seguridad y la salud en el lugar de trabajo*. Informe de actividades. Volumen I. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo, 1993.
- Conferencia Internacional del Trabajo: *Proyecto de Informe de la Comisión de la Utilización de los Productos Químicos en el Trabajo. 77ª Reunión*. Ginebra, junio de 1990.
- Consejo Económico y Social: *Directivas Comunitarias en Materia de Seguridad, Higiene y Salud en el Trabajo*. Gabinete de Estudios de Área Social. 28 de septiembre de 1994.
- Coriat, Benjamin: *El taller y el robot*. Ed. Siglo XXI. Madrid, 1992.
- Coriat, Benjamin: *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo y el fordismo y la producción en masa*. Ed. Siglo XXI. Madrid, 1993.
- Coriat, Benjamin: *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Ed. Siglo XXI. Madrid, 1993.
- Cremades, B.M.: *La sanción disciplinaria en la empresa*. Madrid, 1969.
- Cuevas, José María: "La empresa entre el taylorismo y el humanismo técnico. Conferencia inaugural", en *La empresa entre el taylorismo y el humanismo técnico*. Ciclo de conferencias pronunciadas en los Cursos de Verano de la Universidad Complutense de Madrid. Generación Empresarial de Jóvenes. Unión Editorial S.A. Madrid, 1993.
- De la Peña Fernández, Jesús: *La calidad total, una utopía muy práctica*. Ed. Universidad Pontificia de Comillas. Madrid, 1994.
- Doeringer, Peter B. & Piore, Michael: *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1985.
- Durand, Claude: *El trabajo encadenado*. Ed. Blume. Madrid, 1979.
- Edwards, P.D. & Scullion, Hugh: *La organización del conflicto laboral. Control*

y resistencia en la fábrica. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1987.

- Edwards, P.K.: *El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa.* Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1990.

- Espina, Álvaro: *Recursos humanos y política industrial.* Ed. Fundesco. Madrid, 1992.

- Esteban Velasco, Gaudencio: *El poder de decisión en las sociedades anónimas.* Ed. Civitas S.A. Fundación Universidad-Empresa. Madrid, 1982.

- Fernández de Pinedo Robredo, Ignacio (coord.): *Condiciones de trabajo y salud.* Ed. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Barcelona, 1987.

- Fernández Gómez, Julio A.: "Prehistoria del Taylorismo en España: la difusión de la organización científica del trabajo en el primer tercio de siglo". En Castillo, Santiago (coord.): *El trabajo a través de la historia.* Ed. Asociación de Historia Social, Secretaría de Formación Confederal de U.G.T. Centro de Estudios Históricos. Madrid, 1996.

- Fernández López, Mª Fernanda: *El poder disciplinario en la empresa.* Ed. Civitas S.A. Madrid, 1991.

- Foucault, Michel: *La verdad y las formas jurídicas.* Ed. Gedisa. Barcelona, 1980.

- Foucault, Michel: *Vigilar y castigar.* Ed. Siglo XXI. Madrid, 1986.

- Foucault, Michel: *El nacimiento de la clínica.* Ed. Siglo XXI. Madrid, 1987.

- Foucault, Michel: *Microfísica del poder.* Ed. Endymión. Madrid, 1992.

- Galgano, Alberto: *Calidad total.* Ediciones Díaz Santos, S.A. Madrid, 1993.

- Gaudemar, Jean-Paul: *El orden y la producción. Nacimiento y formas de disciplina en la fábrica.* Ed. Trotta. Madrid, 1991.

- Generación Empresarial de Jóvenes: *La empresa entre el taylorismo y el humanismo técnico.* Ciclo de conferencias pronunciadas en los Cursos de Verano de la Universidad Complutense de Madrid. Unión Editorial S.A. Madrid, 1993.

- González Ortega, Santiago y Aparicio Tovar, Joaquín: *Comentarios a la ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.* Ed. Trotta. Madrid, 1996.

- González Sánchez, José Luís: *Seguridad e higiene en el trabajo. Formación histórica y fundamentos.* Ed. Consejo Económico y Social. Madrid, 1997.

- Gramci, Antonio: "Americanismo y fordismo", en *El concepto de cultura: texto*

- fundamentales*. Ed. Anagrama. Madrid, 1975, pp. 185-211.
- Hanson, Norwood R.: *Patrones de descubrimiento*. Alianza Editorial. Madrid, 1977.
 - Hesse, Hermann: *Siddhartha*. Editorial Bruguera. Barcelona, 1986.
 - Hierro Pescador, José: *Principios de filosofía del lenguaje*. Ed. Alianza Universidad Textos. Madrid, 1986.
 - Hyman, Richard: *Relaciones industriales. Una introducción marxista*. Ed. Blume. Madrid, 1981.
 - Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (I.S.T.A.S.-CC.OO.): *Modalidades de contratación y siniestralidad en España en el período 1988-1995*. Documento de trabajo.
 - Jameson, Fredric: *El postmodernismo o la lógica cultural del capitalismo avanzado*. Ed. Paidós. Barcelona, 1991.
 - Kayama, Yukihiro: "Tecnology Commercialization in Japan", en *La empresa entre el taylorismo y el humanismo técnico*. Ciclo de conferencias pronunciadas en los Cursos de Verano de la Universidad Complutense de Madrid. Generación Empresarial de Jóvenes. Unión Editorial, S.A. Madrid, 1993.
 - Kelly, John: "Prácticas empresariales de reestructuración del trabajo: proceso de trabajo, mercado de trabajo y salidas comerciales". En Castillo, Juán José (comp.): *Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1991.
 - Kriedte, Peter; Medick, Hans; y Schlumbohm, Jürgen: *Industrialización antes de la industrialización*. Ed. Crítica. Barcelona, 1986.
 - Larios Redondo, Araceli (dir.): *Investigación de fatiga horaria y accidentalidad*. Ed. CC.OO. FETCOMAR. Madrid, 1995.
 - Larios Redondo, Araceli (dir.): *El ruido, un daño silencioso*. Ed. C.S. de CC.OO. de Euskadi. Bilbao, 1994.
 - Lyotard, Jean-François: *La condición postmoderna*. Ed. Cátedra S.A. Madrid, 1988.
 - Luque Baena, Enrique: *Del conocimiento antropológico*. Ed. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid, 1990.

- Marglin, Stephen A.: "Orígenes y funciones de la parcelación de tareas. ¿Para qué sirven los patronos? En Gorz, André (comp.): *Crítica de la división del trabajo*. Ed. Laia. Barcelona, 1977.
- Marx, Carlos: *El capital*, libro I. Ed. Siglo XXI. Madrid, 1978.
- Ministerio de Cultura: *Informe de la Juventud, 1990*. Madrid, 1990.
- Molinero i Pere Ysàs, Carme: "*Patria, justicia y pan*". *Nivell de vida i condicions de treball a Catalunya. 1939-1951*. Edicions de la Magrana, S.A. Barcelona, 1985.
- Montoya Melgar, Añfredo: *El poder de dirección del empresario*. Madrid, 1965.
- Montoya Melgar, Alfredo: *Derecho del Trabajo*. Ed. Tecnos. Madrid, 1994.
- Moreno, Eduardo y Morcillo, Patricio: *La dirección eficiente*. Ed. Pirámide. Madrid, 1993.
- Muñoz de Bustillo (comp.): *Crisis y futuro del estado del bienestar*. Ed. Alianza Universidad. Madrid, 1989.
- Muñoz Giral, Carlos: "La comunicación interna en la empresa", en *La empresa entre el taylorismo y el humanismo técnico*. Ciclo de conferencias pronunciadas en los Cursos de Verano de la Universidad Complutense de Madrid. Generación Empresarial de Jóvenes. Unión Editorial S.A. Madrid, 1993.
- Murray, Fergus: "The decentralization of production -the decline of the mass-collective worker?" En Pahl, R.E. (comp.): *On work. Historical Comparative & Approaches*. Basil Blackwell. Oxford, 1989.
- Oliet Palá, Alberto: "Neoconservadurismo", en Vallespín, Fernando (comp.): *Historia de la teoría política*. Vol. 5. Alianza Editorial. Madrid, 1993, pp. 397-489.
- Pahl, R.E. (comp.): *On work. Historical Comparative & Approaches*. Basil Blackwell. Oxford, 1989.
- Peña Rambla, Fernando: "El paternalismo industrial como solución franquista al problema del control de la mano de obra", en *Tercer Encuentro de Investigadores sobre Franquismo y Transición*. (Sevilla, 14-16 de enero de 1998). Editado por Muñoz Molina Editor. Universidad Pablo de Olavide, Sevilla.
- Pere Boix i Ferrando y Gadea Merino, Eivor: *Riesgo tóxico: sustituir es posible*. Ed. CC.OO. P.V. Gabinet de Salut Laboral. Valencia, 1992.
- Pfeffer, Jeffrey: *El poder en las organizaciones. Política e influencia en una*

- empresa*. Ed. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A. Madrid, 1993.
- Piore, M. y Sabel, Ch.: *La segunda ruptura industrial*. Ed. Alianza Universidad. Madrid, 1990.
- Polanyi, Karl: *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*. Ed. La Piqueta. Madrid, 1989.
- Pollard, Sidney: *La génesis de la dirección de empresa moderna*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1987.
- Prieto, Carlos (coord.): *Los trabajadores y sus condiciones de trabajo*. Ediciones HOAC. Madrid, 1994.
- Prieto, Carlos: "Las prácticas empresariales de gestión de la fuerza de trabajo", en Prieto, Carlos y Miguélez, Faustino (comps.): *Las relaciones laborales en España*. Ed. Siglo XXI. Madrid, 1991.
- Real Academia Española: *Diccionario de la Lengua Española*. Ed. Espasa. Madrid, 1992.
- Robinson, Joan: *Filosofía económica*. Ed. Gredos. Madrid, 1966.
- Rodríguez Aníbal, Carlos: *Acerca de la salud de los trabajadores*. Ed. Confederación Sindical de Comisiones Obreras. Departamento de Salud Laboral. Madrid, 1993.
- Rodríguez Cabrero, Gregorio: "La política social en España: realidades y tendencias", en Muñoz de Bustillo (comp.): *Crisis y futuro del estado del bienestar*. Ed. Alianza Universidad. Madrid, 1989.
- Saderra Jorba, Lluís: *La calidad total. El secreto de la industria japonesa*. Ediciones Técnicas Rede, S.A. Barcelona, 1994.
- Sánchez Ferlosio, Rafael: *Mientras no cambien los dioses, nada ha cambiado*. Alianza Editorial. Madrid, 1986.
- Santos Redondo, Manuel: *El empresario y la empresa en el capitalismo. El estudio de la jerarquía y la organización a lo largo de la historia en el pensamiento económico*. Editorial de la Universidad Complutense de Madrid. Tesis Doctoral. Madrid, 1992.
- Sierra Álvarez, José: *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias 1860-1917)*. Ed. Siglo XXI. Madrid, 1990.

- Simón Fernández, Blanca: *Las subvenciones a la industria en España. Una aplicación a la teoría de los grupos de presión*. Ed. Consejo Económico y Social. Madrid, 1997.
- Smith, Adam: *Investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*. Ed. Fondo de Cultura Económica. México, 1994.
- Soto Carmona, Álvaro y Babiano Mora, José: "Conflictividad laboral y negociación colectiva durante la Transición y la etapa democrática: Madrid, (1977-1991), en Soto Carmona, Álvaro (dir.): *Clase obrera, conflicto laboral y representación sindical. Evolución socio-laboral de Madrid. 1939-1991*. Ediciones GPS. Madrid, 1994.
- Tamames, Ramón: *La estructura económica de España*. Ed. Alianza. Madrid, 1982.
- Terssac, Gilbert: *Autonomía en el trabajo*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1995.
- Thompson, E.P.: *La formación de la clase obrera en Inglaterra*. Ed. Crítica. Barcelona, 1989.
- Thompson, E.P.: "Tiempo, disciplina y capitalismo", en *Tradición, revuelta y conciencia de clase*. Ed. Crítica. Barcelona, 1989.
- Thompson, E.P.: "Patricios y Plebeyos", en *Costumbres en común*. Ed. Crítica. Barcelona, 1995.
- Tortella, Gabriel: *El desarrollo de la España contemporánea. Historia económica de los siglos XIX y XX*. Ed. Alianza Universidad Textos. Madrid, 1994.
- Tuñón de Lara, Manuel (comp.): *Historia de España. Vol. X. España bajo la dictadura franquista*. Ed. Labor. Barcelona, 1980.
- Vegara, José María: *La organización científica del trabajo ¿ciencia o ideología?* Ed. Fontanella. Barcelona, 1971.
- VV.AA.: *Anuario financiero y de Sociedades Anónimas de España*. Ed. Sopec S.A. Madrid, 1961-1962.
- VV.AA.: *Capitalismo español: de la autarquía a la estabilización (1939-1959)*. Ed. Edicusa. Madrid, 1973.
- VV.AA.: *Proyecto Comett. Cambio tecnológico y organización del trabajo del trabajo en la industria del automóvil. El caso español*. Ed. Federación Minerometalúrgica

de Comisiones Obreras. Madrid, 1994.

- Weber, Max: *Economía y sociedad*. Ed. Fondo de Cultura Económica. Madrid, 1993.
- Weber, Max: *Ensayos sobre sociología de la religión I*. Ed. Taurus. Madrid, 1984.
- Wilson, Perry R.: *The clockwork factory. Women and work in fascist Italy*. Clarendon Press. Oxford, 1993.

ARTÍCULOS DE PUBLICACIONES PERIÓDICAS

- *Archipiélago*. Nº 25, otoño 1996.
- *El Cárabo. Revista de Ciencias Sociales*, nº 13-14. Madrid, 1976.
- Babiano Mora, José: "Las peculiaridades del fordismo español", en *Cuadernos de Relaciones Laborales*, nº 3, 1993, pp. 77-94.
- Castillo Mendoza, Carlos alberto: "Control y organización capitalista del trabajo. El estado de la cuestión", en *Sociología del trabajo*, nº 9, 1990.
- Castillo, Juán José: "¿De qué postfordismo me hablas? Más sobre la reorganización productiva y organización del trabajo", en *Sociología del Trabajo*, nº 21, primavera 1994, pp. 49-78.
- CC.OO. U.S.M.R. Asesoría de Salud Laboral: "Turnos de Trabajo". Separata de *Unidad Obrera*. Madrid, 197..?
- Davis, Ann: "El cuerpo como contraseña", en *El País*, edición de 4 de noviembre de 1997.
- Durand López, Federico: "Las garantías del cumplimiento de la prestación laboral: el poder disciplinario y la responsabilidad contractual del trabajador", en *Revista de Política Social*, nº 123, julio-septiembre 1979, pp. 5-62.
- *El Mundo*, edición de 12 de enero de 1996.
- *El País*, edición de 14 de julio de 1991.

- *El País*, edición de 1 de abril de 1994.
- *El País*, edición de 12 de febrero de 1995.
- *El País*, edición de 11 de mayo de 1996.
- *El País*, edición de 14 de septiembre de 1997.
- *El País*, edición de 4 de noviembre de 1997. "Agenda 2.000. Los horizontes de la informática".
 - *El País*, edición de 18 de diciembre de 1997. "Atrapados en la red".
 - García de Sola, Pablo: "Un toque de humanidad", en *El País-Negocios*, edición de 23 de noviembre de 1997.
 - *Guía sindical de salud laboral*, nº 15, julio 1993. Ed. Gabinet de Salut Laboral CC.OO. P.V.: "Turnicidad nocturnidad".
 - Jurado, Enrique: "Relaciones paternalistas", en *El País-Negocios*, edición de 28 de abril de 1996.
 - Jurado, Enrique: "Ejercicio de pim-pom", en *El País-Negocios*, edición de 12 de mayo de 1996.
 - Linz, Juán J. y Miguel, Amundo de: "Los servicios sociales en las empresas españolas", en *Revista de Trabajo*, nº 3, 1963.
 - Ibáñez, Tomás: "Esas cosas no se dicen...", en *Archipiélago*, nº 1, 2ª edición, 1991.
 - Moscovici, Serge: "La creación del universo por el discurso científico", en *Archipiélago*, nº 1, 2ª edición, 1991. Entrevista.
 - Quittner, Joshua: "La invasión de la intimidad", en *El País*, edición de 4 de noviembre de 1997.
 - Salas Fumas, Vicente: "La empresa en el análisis económico", en *Papeles de Economía Española*, nº 57, 1993, pp. 126-169.
 - Smith, Vicki: "El legado de Braverman. La tradición del proceso de trabajo veinte años más tarde". En *Sociología del Trabajo*, nº 26, pp. 3-28.
 - Vogel, Laurent: "Derecho del trabajo y precarización de derechos en los estados de la Unión Europea", en *Cuadernos de Relaciones Laborales*, nº 9.

TEXTOS LEGALES

- Ley 18 de julio de 1938 (Jefatura del Estado). SUBSIDIO FAMILIAR. Estableciendo como obligatorio este régimen. B.O.E. 19 de julio de 1938.
- Ley 19 de abril de 1939, por la que se regulan las viviendas protegidas y se crea el Instituto Nacional de la Vivienda. B.O.E. 20 de abril de 1939.
- Decreto 8 de junio de 1939 (M.º Organización y Acción Sindical). TRABAJO. Comedores para obreros. B.O.E. 11 de junio de 1939.
- Orden 30 de enero de 1941 (M.º Trabajo). Fábricas e industrias. Establecimiento de economatos. B.O.E. 31 de enero de 1941.
- Ley 6 de diciembre de 1941 (Jefatura del Estado). MUTUALIDADES. Definición; requisitos para su constitución y federación. B.O.E. 16 de diciembre de 1941.
- Decreto 26 de enero de 1944 (M.º de Trabajo, B.O.E. 24 de febrero).
- Decreto 10 de junio 1959, núm. 1039/59 (M.º Trabajo). MÉDICOS. Reorganiza Servicios Médicos de Empresas. B.O.E. 22 de junio de 1959.
- Orden 21 de noviembre 1959 (M.º Trabajo). SERVICIOS MÉDICOS DE EMPRESA. Reglamento. B.O.E. 27 de noviembre de 1959.
- Decreto 12 de enero de 1961, núm. 20/61 (M.º de Trabajo, B.O.E. 17). Redacción y alcance de Reglamento de Régimen Interior.
- Decreto 16 de marzo de 1961, núm. 446/61 (M.º Trabajo). FUNDACIONES LABORALES. Creación y fines. B.O.E. 20 de marzo de 1961.
- Orden de 21 de septiembre de 1965, Ordenanza Laboral Textil.
- Orden de 9 de marzo 1971 (M.º Trabajo). Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ordenanza General. B.O.E. 16 de marzo de 1971.
- Decreto 11 de marzo 1971, núm. 432/71 (M.º Trabajo). COMITÉS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. B.O.E. 16 de marzo de 1971.
- Orden de 7 de febrero de 1972, Ordenanza Laboral Textil.
- Ley 8 abril 1976, num. 16/76 (Jefatura del Estado, B.O.E. 21) Relaciones Laborales.
- Ley 8/1980, de 10 de marzo (B.O.E. nº 64, de 14 de marzo de 1980).

