

Armando Fernández Steinko ● Miguel González Madrid ● Sergio Sosa

ESTADO Y CULTURA INDUSTRIAL

Las relaciones industriales en España: del corporativismo histórico a la recesión de los noventa

*Armando Fernández Steinko**

INTRODUCCIÓN

Las especificidades de la cultura empresarial de un país sólo pueden explicarse en forma coherente desde una perspectiva histórica. En el caso de España, sin embargo, es aun más importante hacer un esbozo de sus condicionantes históricos porque ha seguido una trayectoria especialmente atípica a lo largo de su proceso de industrialización y de creación de institucio-

nes sociales y políticas en comparación con los países de su entorno. La brusca aceleración de los procesos de integración en la economía internacional desde mediados de los años ochenta, le obliga a compararse con los países de su entorno comunitario con el fin de poder explicar los diferenciales de productividad, efectividad económica y estructura social. La convergencia comunitaria no puede ignorar estas especificidades si pretende llevar a cabo algo



IZTAPALAPA 33

EXTRAORDINARIO DE 1994, pp. 143-160

* Profesor investigador, Universidad Complutense de Madrid.

más que un acercamiento formal entre los estados europeos.

La cultura empresarial y las relaciones industriales españolas se encuentran en un profundo proceso de cambio. Ambas tienen sus antecedentes: *a)* en el corporativismo que surge con la Restauración borbónica a finales del siglo pasado y cuyos efectos se prolongan gracias al triunfo del general Franco en la Guerra civil; y *b)* en la necesidad que tuvo la sociedad española de superar de manera acelerada esta situación después de la muerte de Franco en los años setenta, es decir, en un momento de crisis estructural internacional del modo de acumulación de los años cincuenta y sesenta. Esto obligó a los agentes sociales a organizarse y adaptarse con rapidez a la nueva situación política y social del país, pero *simultáneamente*, también a capear y adaptarse a los cambios económicos estructurales que estaban sufriendo los demás países industrializados.

2. EL CORPORATIVISMO HISTÓRICO ESPAÑOL Y SU EFECTO SOBRE LA CULTURA EMPRESARIAL

El aumento de la intervención del Estado en la actividad económica y social a finales del siglo XIX, especialmente por la vía de la política arancelaria, no es un fenómeno típicamente español. Tanto Alemania como después Italia, Francia, Suiza y Rusia incrementaron sus medidas proteccionistas entre la década de los ochenta y el final de la Primera Guerra Mundial, con el fin de proteger sus respectivas producciones agrícolas e industriales.¹ Pero en España, este movimiento proteccionista tuvo connotaciones muy

especiales que dejaron profunda huella en su cultura empresarial. Mientras que las medidas en otros países europeos eran selectivas y perseguían el objetivo de adaptar en forma transitoria sus economías a los precios agrícolas e industriales de los competidores, en España el proteccionismo adquirió un carácter ideológico-doctrinario y se convirtió en objetivo en sí mismo al reflejar la estructura socioeconómica de las clases dominantes (Moral Santín *et al.*, 1981).

Dentro de las alianzas en favor del proteccionismo que surgieron entre las burguesías industriales y las agrarias en otros países europeos, estas últimas —caracterizadas por una actitud más conservadora ante la innovación tecnológica y la racionalización— tenían una posición subordinada. Pero dentro del bloque de los defensores del proteccionismo de finales del siglo en España, la hegemonía económica, política e ideológica la tenía la burguesía cerealista terrateniente por encima de los industriales. Estos últimos, en aquella época representados por el textil catalán y la siderurgia vasca y asturiana, se caracterizaban por su dinamismo y su actitud económica y social más innovadora. Esta hegemonía institucionalizó un capitalismo inmovilista y especulativo, con tintes ideológicos anclados en el pasado y amparado por el proteccionismo hermético que acercaba la economía del país a una autarquía ya en aquella época anacrónica. El “empresario” terrateniente no era el prototipo del pionero emprendedor schumpeteriano sino un rentista con grandes posesiones agrícolas y domicilio en las ciudades, dedicado más a los negocios bancarios e inmobiliarios que a la inversión productiva. Los elevados aranceles le aseguraban unas rentas muy sustanciosas como consecuencia del aumento del precio del cereal.

lo cual a su vez recortaba su iniciativa a la hora de invertir en la racionalización del trabajo agrícola.

Esta actitud frenó considerablemente el aumento de la productividad en el campo, la reducción de los precios de los alimentos y el aumento del consumo obrero de productos manufacturados (Moral Santín *et al.*, 1981; Tuñón de Lara, 1986).² El descontento social empezó a hacerse crónico puesto que los procesos de salarización y concentración urbana no iban unidos a un aumento en el consumo material de las masas obreras tal y como ocurría en otros países europeos. La incapacidad material de los empresarios de elevar los salarios reales a riesgo de reducir peligrosamente el excedente los llevaba a una política autoritaria de confrontación con los asalariados que enrarecía aun más el clima social del país. Los más perjudicados por esta "santa alianza" entre los intereses de los cerealistas y los de una burguesía industrial relegada a un segundo plano en el proceso industrializador fueron, a parte del desarrollo industrial del país, sin duda, los asalariados.

A lo largo de las primeras décadas del siglo xx la ausencia de una burguesía emprendedora y "autónoma" económica y culturalmente, sin estímulo para llevar a cabo su papel dinamizador de la economía del país, llevó a una progresiva tutela de la economía por parte del Estado. Éste se dispuso a regular en forma artificial una economía en proceso crónico de estancamiento, estimulando la concentración de empresas y creando asociaciones y *trusts* empresariales para regular el funcionamiento de los mercados e invirtiendo en obras públicas (López Novo, 1991).

Los agudos problemas sociales derivados del encarecimiento constante de los precios de los bienes de

consumo y de la exclusión de los trabajadores de la vida social del país eran el resultado de un proceso económico de reproducción incapaz de regular por sí mismo los procesos de distribución entre capital y trabajo. Esto, junto con la crisis económica que se desencadenó en España después de la Primera Guerra Mundial, obligó al Estado —en especial desde la dictadura de Primo de Rivera (1923-1930)— a intervenir tanto en la regulación de las relaciones entre los actores sociales como en la propia implantación de modernos métodos de producción y la "organización científica del trabajo" en las empresas (Herrero, 1990).

La victoria del general Franco, así como el contexto político internacional de la posguerra, acentuaron las tendencias de aislacionismo, la regulación administrativa de los precios y la intervención pública en una economía estancada. Durante los años cuarenta y cincuenta los empresarios españoles no tenían que esforzarse por mejorar la estructura técnica y organizativa de sus empresas, sino sólo por conseguir el máximo de influencias políticas con el fin de acaparar cuotas de mercado. El Estado franquista tuvo un protagonismo determinante incluso en la introducción, en las empresas españolas, de nuevas formas de racionalización industrial (Herrero, 1990).² Si bien a lo largo de la década de los cincuenta la empresa privada empezó a absorber poco a poco los sistemas de organización científica del trabajo promovidos por la Comisión Nacional para la Productividad Industrial, lo cierto es que esta difusión fue mucho más difícil que en otros países precisamente debido a la falta de una cultura de la innovación en las empresas españolas de aquella época.

Pero esta estructura política e institucional de la

sociedad y de la economía frenaba en forma considerable la acumulación y el desarrollo general del país. Todos los indicadores económicos,⁴ pero sobre todo el resurgir de la conflictividad laboral con las huelgas de 1951, apuntaban hacia el hecho de que la política autárquica era ya económica y socialmente insostenible.

Esta situación obligó en 1959 al gobierno a poner en práctica una serie de medidas económicas agrupadas en el llamado Plan de Estabilización. Éste consistía básicamente en la introducción de la racionalidad capitalista en las relaciones económicas, en el inicio de la integración en el mercado mundial y de la restauración de los mecanismos de mercado y, sobre todo, en la fijación de los precios del factor trabajo por la vía de la negociación colectiva (Ley de Convenios Colectivos de 1958).⁵

Pero esta racionalidad no significaba, como es obvio, la superación automática de las tradiciones culturales e ideológicas heredadas del pasado. La larga experiencia corporativa y de dirigismo ideologizado, el clima político del país y la escasa integración en el mercado mundial dejaron una profunda huella en la cultura empresarial del país que sólo empezaría a cambiar poco a poco durante las décadas de los setenta y ochenta.

La diversidad cultural y regional de España hace que se pueda hablar no de una sino de numerosas formas y culturas empresariales; todas ellas, sin embargo, tienen en común el pasado histórico esbozado. Las características generales de esta cultura empresarial tradicional son las siguientes:

- a) un profundo temor al libre juego del mercado, así como a la interacción libre de las personas con

base en un criterio de profesionalidad y competencia;

- b) un estilo de gobierno y mando basado en el recelo profundo hacia los trabajadores y el personal subordinado en general;
- c) el miedo al riesgo y a la innovación, y
- d) la orientación de la actividad empresarial hacia la adquisición de rentas o ganancias especulativas en virtud de concesiones y garantías (Rodríguez García, 1989; López Novo, 1991).⁶

El crecimiento de la economía mundial y las reformas de finales de los cincuenta desencadenaron una dinámica considerable. Las tasas de crecimiento del PIB y de la formación bruta de capital fijo alcanzaron ritmos sólo superados por Japón. Pero el modelo de acumulación de esta época no obligaba a los empresarios españoles a romper radicalmente con su cultura de gestión. De hecho, las prácticas empresariales de otros países europeos que se correspondían con las tasas de crecimiento continuado de los años cincuenta y sesenta⁷ guardaban cierta similitud con las formas de "organización científica del trabajo" introducidas en las empresas españolas con el apoyo activo del Estado franquista. Lo específicamente español de estas formas tradicionales o "fordistas" de gestión era el hecho de haber introducido en las empresas "desde arriba" —es decir, no como consecuencia de la acción del mercado— un carácter fuertemente ideologizado de las relaciones dentro y fuera de la empresa,⁸ así como el prejuicio contra toda forma de organización autónoma de los agentes sociales, en especial de los trabajadores.

La expansión continuada de los mercados y el to-

avía importante proteccionismo y "asistencialismo" de la economía española aseguraban una rentabilidad fácil y casi automática, por lo que las viejas formas de hacer y de pensar de las empresas aparentaban ser eficaces a pesar de su anacrónico componente ideológico. Las reservas ilimitadas de mano de obra poco calificada, la represión política y sindical y las todavía altas barreras arancelarias hicieron que las empresas españolas crecieran y se desarrollaran sin que tuvieran que atravesar verdaderos procesos de aprendizaje (López Novo, 1991).

Así, los propios procesos de negociación colectiva estaban controlados y limitados por las normas decretadas por el Ministerio de Trabajo, si bien es verdad que la presencia creciente de empresas de capital extranjero en España hizo que los empresarios nacionales empezaran a tener una visión cada vez más pragmática y menos ideologizada de la negociación, incluso con representantes de los trabajadores que en aquella época no estaban autorizados por la ley. El régimen corporativo de Franco pretendía controlar el descontento social asegurando unos niveles salariales mínimos pero también extraordinariamente rígidos y desligados por completo del desempeño en el puesto de trabajo. La negociación con representantes independientes de los trabajadores tenía la ventaja para los empresarios de que introducía una fuerte dosis de racionalidad en la valoración del precio de la fuerza de trabajo; dicha modalidad permitía vincular los salarios al desempeño en el puesto, lo cual contribuía a elevar la productividad del trabajo.

Pero, insistimos, la expansión continuada y automática de los mercados y el todavía fuerte proteccionismo de la economía nacional no obligaba a los em-

presarios españoles a romper cultural y psicológicamente con las viejas tradiciones del pasado. El Estado seguía interviniendo, por ejemplo, en materia de regulación de las condiciones de trabajo y de clasificación de niveles profesionales, y la negociación colectiva era percibida por los empresarios como una operación secundaria y pasiva de reparto del excedente empresarial y no como una forma de incrementar el excedente por la vía de la mejora de la productividad (López Novo, 1991).

3. LA DOBLE CRISIS EN LA ESPAÑA DE LOS AÑOS SETENTA: CRISIS DEL CORPORATIVISMO Y CRISIS GENERAL DEL MODO DE ACUMULACIÓN

Franco muere en plena crisis económica nacional e internacional. El cambio político obliga, por tanto, a un cambio radical también en las relaciones laborales. La especificidad del caso español radica en que este cambio político y social coincidió con el inicio de un largo y profundo proceso de transformación de las formas de organización productiva a nivel internacional desencadenado por el agotamiento del modo de acumulación de la posguerra. Los procesos resultantes de la diversificación de la estructura de la clase obrera transformaron las relaciones industriales en todos los países europeos.

Esta situación originó en España que tanto empresarios como sindicatos tuvieran que iniciar una serie de cambios hacia la creación de instituciones similares a las europeas en un momento en que precisamente los modelos y las referencias internacionales vigentes ya estaban empezando a entrar en crisis. Los

sindicatos españoles sufrieron con más intensidad que los europeos los efectos de ésta y de la dispersión de la clase obrera porque la crisis los sorprendió en pleno proceso de implantación y crecimiento (Jordana, 1989). En este sentido se puede hablar de un cambio histórico “comprimido” de las relaciones laborales después de la muerte de Franco (Miguélez/Prieto, 1991).

La instauración del pluralismo político y sindical significó un golpe mortal para el Estado corporativo español. Después de la muerte de Franco, los empresarios tuvieron que iniciar rápidamente el proceso de aprendizaje que habían ido posponiendo al amparo de los crecimientos sostenidos de los años sesenta. Tuvieron que aprender a afrontar la existencia de organizaciones y negociadores sindicales, con la ventaja de moverse en un entorno más liberalizado, pero sin la “ayuda” de unas leyes y un Estado represivos. El espectacular aumento de la movilización social no sólo significó para los empresarios un cambio radical e imprevisto en la distribución de la renta entre capital y trabajo. La legalización de los sindicatos les creaba, además, una gran incertidumbre sobre el uso que los trabajadores harían de esta nueva situación legal en temas como el control del proceso de trabajo, la seguridad y la higiene, la información empresarial, etcétera (Recio, 1991).

A esta necesidad específica de adaptarse con rapidez a la nueva correlación de fuerzas entre capital y trabajo se sumaban los profundos cambios en los mercados de las empresas (individualización de los gustos de los consumidores, aumento de las exigencias de calidad, reducción de los plazos de entrega, etcétera). Estos cambios empezaban a exigir otras formas de

gestión empresarial no basadas en los “principios fordistas”.

Ante esta *doble presión* los empresarios españoles en principio tenían que reaccionar con estrategias innovadoras. En teoría, tendrían que haber roto con la tradición cultural heredada del pasado con el fin de responder a las necesidades impuestas por el nuevo modelo de acumulación que se venía imponiendo en todos los países industrializados a lo largo de la década de los ochenta. Sin embargo, paradójicamente, el marco macrosocial y macroeconómico de los años ochenta les permitió afrontar la situación sin tener que revolucionar sus formas de pensar y de hacer.

4. LOS AÑOS OCHENTA: NUEVAS DEMANDAS, VIEJOS LASTRES

Entre 1985 y 1990 la economía española pasó prácticamente del estancamiento a alcanzar —otra vez— las tasas de crecimiento más altas de Europa.⁹ El estímulo principal de este crecimiento vino de fuera del país, sobre todo de las inversiones extranjeras y del incremento de las exportaciones. Ambas contribuyeron a reforzar las tendencias modernizadoras de la cultura empresarial española.¹⁰

Pero estos años de recuperación económica interrumpidos con la recesión de 1992 no caminaron por una senda estable de crecimiento. Hay muchos factores que explican el desaprovechamiento de estos años de bonanza para reforzar el tejido productivo español; por ejemplo, la clara apuesta de los gobiernos socialistas por una política monetarista que benefició mucho más al capital financiero que a la industria. Pero

un factor determinante es sin duda la escasa capacidad de los agentes sociales, en especial de los empresarios españoles, de adaptar sus empresas tecnológica y organizativamente a las nuevas demandas del mercado.

A esto no sólo contribuyó una cierta forma heredada del pasado de entender la empresa, sino también una serie de condicionamientos macroeconómicos que *permitieron* al empresario español posponer estos cambios en las formas de hacer y de organizar, mismas que a mediados de los ochenta ya resultaban inescusables desde el punto de vista de las demandas del mercado.

En consecuencia, el debilitamiento estructural de la industria española a lo largo de la segunda mitad de los años ochenta no se debe tanto a una ausencia de inversiones en equipos tecnológicos más productivos,¹¹ sino más bien a una falta de adaptación a los nuevos imperativos organizativos y de gestión apropiada de los recursos humanos que demanda la producción moderna. Esta situación se debe, paradójicamente —otra vez al igual que en los años sesenta—, a la existencia de altas tasas de crecimiento económico que ocultan unos déficit de gestión considerables y detrás de los cuales se encuentra más un aumento espectacular del endeudamiento público y de las actividades financieras que el reforzamiento de la competitividad estructural de las empresas.¹² Sólo bajo el impacto de la fuerte recesión de 1991/93 los empresarios españoles se están viendo obligados a superar los lastres de las viejas formas de gestionar las empresas.

Los factores macro y microeconómicos que más afectan en este momento a la cultura empresarial española son: a) el aumento y la estabilización del desempleo; b) la posibilidad legal y social de llevar a

cabo una externalización indiscriminada; c) incrementar el empleo temporal, y d) el espectacular aumento del nivel general de calificaciones de la población.

4.1 El aumento y la estabilización del desempleo

Una de las características más sobresalientes del cariz que tomó la crisis de los años setenta y ochenta en España fue el aumento espectacular del desempleo, que en 1986 llegaba al 21% de la población activa. Esta situación de alto desempleo no cambió sustancialmente entre 1985 y 1990, pues a pesar de las altas tasas de crecimiento y la creación de 720 mil puestos de trabajo netos, el desempleo sólo se pudo reducir en cinco puntos. Esta situación, como es claro, inclina la balanza del poder hacia los empleadores.

El desempleo estructural de la economía española ha alimentado una visión cuantitativa de la fuerza de trabajo tanto por el lado de los empresarios como por el lado de los sindicatos (Recio, 1988). Los empresarios han podido ejercer una presión considerable sobre los sindicatos llevando a cabo una política de segmentación del colectivo laboral con el objetivo de reducir costos. Esta forma simple de ahorrar les ha evitado tener que preocuparse de cómo ser más competitivos maximizando la organización y la productividad. Las negociaciones no necesitaban perseguir la finalidad de incorporar y “ganar” a los trabajadores para los procesos de mejora simplemente porque los mercados de trabajo externos son una fuente fácil e inagotable de reducción de costos. Esta utilización consciente y sistemática de las altas tasas de desempleo como recurso de gestión de los recursos huma-

nos es considerada uno de los instrumentos fundamentales de la gestión de personal en la España de los ochenta (Prieto, 1989).

Los sindicatos, por su parte, se han concentrado también en la negociación de aspectos cuantitativos como es la defensa a veces desesperada de puestos de trabajo o las indemnizaciones por despido. El hecho de encontrarse en pleno proceso de consolidación en un momento en que el desempleo justo se hizo crónico, los llevó a actitudes defensivas y de resistencia sin plantearse contenidos cualitativos de la negociación como la propuesta de formas alternativas de organización del trabajo, el estímulo y la participación en los planes de formación, etc (Jordana, 1998). La actitud y la coyuntura que rodearon a ambas partes han generado una cultura reactiva antes de anticipativa, basada en el corto plazo, que apenas plantea las cuestiones estratégicas que en principio debieran interesar a ambas partes.

4.2 La externalización y el aumento de las pequeñas unidades productivas

La importancia de las pequeñas empresas en el tejido productivo constituye un elemento central para entender la actual cultura y la estrategia empresarial españolas. Uno de los rasgos más característicos de la evolución de la industria en el país es precisamente el aumento extraordinario de las pequeñas unidades de producción.¹³

Después de 1985 la necesidad de reducir costos laborales, así como de incrementar la capacidad de respuesta flexible a las fluctuaciones cuantitativas y

cualitativas de la demanda, no se ha alcanzado reduciendo en forma preferente costos indirectos, ni invirtiendo en tecnologías flexibles, ni cambiando la estructura organizativa de las empresas ni elevando la cualificación de las plantillas. Una gran parte de las empresas ha optado más bien por la vía más "fácil" de la externalización masiva de algunas etapas de los procesos productivos a empresas cuya flexibilidad reposa de manera exclusiva sobre la temporalidad y la precarización del empleo. Las altas tasas de paro, la existencia previa de numerosas pequeñas empresas —en gran parte familiares—, así como las deficiencias del sistema de inspección laboral en núcleos alejados ha estimulado la multiplicación de estas empresas.

Desde el punto de vista de la empresa que externaliza, esta solución permite reducir en forma drástica costos laborales, flexibilizar su capacidad de respuesta sin tener que realizar cambios estructurales en la organización y la tecnología, así como debilitar la capacidad de organización de los asalariados por la vía de la dispersión espacial. Desde el punto de vista de la cultura de la empresa, el recurso de la externalización no obliga a revisar estructuras jerárquicas innecesarias, mejorar las formas de comunicación en la empresa o aumentar la motivación del personal. En ese sentido se puede decir que esta estrategia de la externalización indiscriminada es una solución tendencialmente conservadora a las demandas de flexibilidad del mercado, pues deja intacto el modelo anterior de gestión de mano de obra.

Además, las formas de gestión dentro de estas pequeñas empresas se distinguen por su carácter "autocrático" (Prieto 1989) y preindustrial, por lo que

consolida las viejas tradiciones empresariales. Los asalariados se encuentran en su mayor parte en una situación contractual precaria y tienen con el empresario una relación de tipo informal y personal. Éste suele exigir una disponibilidad total a sus empleados y concede primas e incentivos siguiendo un criterio muchas veces subjetivo (*Idem*, 1989).

4.3 El aumento del empleo temporal

En los últimos años se ha producido un aumento espectacular de la segmentación del mercado de trabajo interno en España, es decir, de la creación de situaciones y condiciones sociolaborales diversas dentro del colectivo laboral de la empresa por la vía de la diversificación de las formas de contratación. Esta política de contratos eventuales se vio muy estimulada por el marco creado después de la muerte de Franco, que da considerables facilidades a este tipo de prácticas.¹⁴

La contratación temporal como estrategia de respuesta flexible a las fluctuaciones y los imprevistos de la demanda se ha multiplicado en España entre 1984 y 1991 por 4.2; es decir, en ocho años ha pasado del 7.6% a 30% del conjunto de los contratos laborales vigentes.¹⁵ En consecuencia, hoy la tasa de empleo temporal en España es claramente superior a la del resto de los países de Europa (Alcaide/González, 1990). Durante los años ochenta este país ha pasado de tener el mercado de trabajo más rígido de Europa a tener el grado de temporalidad más alto de la Comunidad (Álvarez Aledo, 1992).

Esta estrategia también permite debilitar la capacidad de presión de los sindicatos. Pero su efecto indi-

recto más sobresaliente es que también consolida las estructuras organizativas conservadoras al permitir estabilizar e incluso incrementar la división del trabajo dentro de las empresas entre operaciones que le añaden más valor al producto y operaciones más elementales de ejecución y al separar los trabajos no cualificados de ejecución de los de supervisión. Sobre todo crea un clima de falta de confianza dentro de la empresa entre colectivos fijos y colectivos eventuales, frena la comunicación interna, reduce la identificación con la empresa del colectivo eventual y dificulta la organización de los procesos productivos en términos sistémicos, es decir, partiendo de una visión de la empresa como conjunto interrelacionado e integrado.¹⁶

Los eventuales tienen una sensación de provisionalidad, de no pertenencia a un colectivo de trabajo con intereses comunes, lo cual los hace formular sus demandas en función de su situación particular y no de los intereses conjuntos y a medio plazo de la empresa. Si bien esta forma de contratación inhibe al trabajador de toda actividad solidaria o reivindicativa y lo hace aceptar ritmos de trabajo y horas extraordinarias, también lo aleja de los objetivos a medio plazo de la empresa.

Bien es verdad que la ampliación del colectivo de eventuales ahorra costos laborales a corto plazo. Así, se ha calculado que el costo salarial de los trabajadores con contrato temporal en España es entre un 35 y un 40% más bajo que el de un trabajador fijo con antigüedad en la empresa.¹⁷ Además, la existencia de trabajadores eventuales ejerce una presión considerable sobre los trabajadores fijos que tienen que medirse con aquellos. Por otro lado, este tipo de política

de contratación impide la consecución de estrategias empresariales a largo plazo basadas en la formación, la motivación sincera y la promoción interna del personal que significan una inversión en el desarrollo del capital humano como factor potencial de flexibilidad y calidad. Si es verdad que, como demuestran numerosos estudios, las nuevas tecnologías generan la necesidad de que el personal tenga tendencialmente una visión de conjunto del proceso de producción y que interactúe con otros colectivos y áreas de la empresa (Pries, *et al.*, 1990), la segmentación interna entorpece de modo esta forma de desempeño del trabajo en un sentido sistémico.

La segmentación interna en España afecta de forma muy distinta a los diferentes colectivos de la empresa. Así, los mandos intermedios y los cuadros gozan por un lado de una situación estable en la empresa. Los trabajadores de los puestos inferiores que tienen ciertas aspiraciones y una situación relativamente segura también forman parte de este bloque de "privilegiados". El colectivo de los trabajadores eventuales, en su mayor parte compuesto por jóvenes y mujeres,¹⁸ no tiene ningún motivo para interesarse por el futuro de la empresa.

Este hecho es especialmente grave cuando los contratados temporales son sobre todo jóvenes, pues éste, que es el segmento más dinámico y versátil del conjunto de la plantilla, es apartado así de la posibilidad de hacer carrera profesional en la empresa. En España, el aumento del empleo temporal ha afectado precisamente a los jóvenes: mientras en 1977 el 36% de los contratos firmados por jóvenes entre 16 y 29 años eran eventuales, en 1989 este porcentaje llegaba al 51 por ciento.¹⁹

4.4 *El aumento del nivel de la cualificación de la población y política de formación de las empresas*

Una cuarta especificidad de la situación laboral española durante la segunda mitad de los ochenta, es el aumento espectacular del nivel de estudios y las cualificaciones de la población.

Una gran parte de la industrialización española se ha llevado a cabo partiendo de la existencia de una mano de obra poco cualificada, en su mayoría de origen rural y con nula formación profesional. Las altas tasas de crecimiento de los años sesenta no le dejaban tiempo a las empresas para formar a su personal. Pero, además de esto, el sistema público de enseñanza no era capaz de eliminar el analfabetismo y la baja formación profesional de la población activa. Esta mano de obra, adaptada poco a poco al proceso de trabajo en un proceso básicamente práctico, era insertable con facilidad en contextos de organización del trabajo basados en la estricta división por especialidades, con una gran separación entre ejecución y supervisión y numerosos niveles jerárquicos.

Estos imperativos impuestos por el lado de la oferta de mano de obra se ajustaban a la perfección a la cultura empresarial de los años sesenta y setenta y alimentaban el estilo del "orden y mando", el recelo hacia los trabajadores así como la separación entre concepción y ejecución. Tampoco los empresarios tenían una cualificación y una profesionalidad suficientes para gestionar empresas, por lo que se apoyaban en estructuras organizativas rígidas (Homs, 1991), en esquemas rudimentarios como el de la fidelidad del personal a la empresa y en una serie de personas de "confianza" que hacían de correa de transmisión en-

tre los operarios y la dirección. Los mandos intermedios se elegían no siguiendo un criterio de profesionalidad y cualificación, sino sobre todo en términos de su capacidad de mandar e imponerse a sus subordinados. En este contexto la comunicación vertical era muy escasa. Esta estructura no resultaba tan inapropiada cuando los mercados eran estables y la organización taylorista del trabajo podía dar respuesta a las demandas del entorno competitivo. La necesidad de comunicación entre departamentos no era tan apremiante porque los mercados eran relativamente estables y Producción podía funcionar en forma más autónoma con respecto a Investigación, Desarrollo y Marketing.

Muy distinta, sin embargo, empieza a ser la situación en la segunda mitad de los años ochenta. Por un lado, los imperativos del mercado empiezan a presionar a las empresas a integrar organizativamente todos los departamentos, en especial con Producción con Marketing e I. D.²⁰ Por otro lado, la política de apoyo a la enseñanza pública universitaria y preuniversitaria de la década tuvo como resultado un aumento espectacular del nivel medio de estudios de la población que facilita tendencialmente los procesos de comunicación e integración de departamentos: mientras en 1977 un 17.9% de la población activa era analfabeta y sólo el 20.1% tenía estudios medios y superiores, en 1989 los primeros sólo representaban el 11.9% y los segundos el 48.3% de la población activa.

En pocos años los empresarios españoles se encontraron, con una generación de trabajadores dotada de una gran capacidad de adaptación y respuesta a los cambios del entorno de las empresas, con facultades para aprender rápidamente el manejo de una pantalla

de ordenador, con pocos prejuicios a la hora de enfrentarse a los segmentos más cualificados de la plantilla de las empresas (ingenieros del departamento de Investigación Desarrollo personal con titulación media y superior) e incluso con más conocimientos de idiomas y cultura general que la mayor parte de los trabajadores más antiguos en la empresa. Este cambio generacional se produjo de forma brusca, sin tiempo a que se diera una transferencia de conocimientos y habilidades entre los colectivos con unos conocimientos adquiridos en el puesto y los jóvenes contratados con una formación más generalista, pero sobre todo sin que existiera una nueva cultura empresarial capaz de sacar el máximo provecho a estas nuevas generaciones de trabajadores.

De hecho los procesos de destrucción masiva de empleo y la creación a partir de 1985 de unos 723 mil puestos de trabajo netos,²¹ han significado un espectacular proceso de sustitución de fuerza de trabajo —poco formada por trabajadores más cualificados— considerado único en Europa (Homs, 1991). Esto habría podido convertirse en una excelente oportunidad para poner a las empresas españolas sobre nuevos fundamentos humanos si se hubiera producido una incorporación de personal joven en condiciones normales. Para ello es necesario, sin embargo, que exista un modelo de gestión empresarial “postfordista” en las empresas españolas.

Pero las facilidades que da el mercado de trabajo han arrastrado a los empresarios españoles también en este punto hacia una estrategia del corto plazo.²² Dada la ausencia de planificación estratégica de recursos humanos y dadas las facilidades que ofrece el alto nivel de paro a la forma de gestión basada en la

segmentación del empleo, el potencial de las nuevas generaciones recién incorporadas no es aprovechado en su totalidad. Este colectivo, que por sus características objetivas y por su predisposición subjetiva (voluntad de promocionarse en la empresa, más disposición a aprender, etc.) en principio debería ser objeto de una planificación a largo plazo, es el que en España tiene el mayor porcentaje de contratos eventuales: más de la mitad tiene una relación contractual provisional e incierta con la empresa (véase arriba). Esto frena el aprovechamiento de su potencial para la realización de los cambios tecnológicos y organizativos que tanto necesita la empresa española.

La infrautilización de este colectivo se refleja también en la política de formación de las empresas. La actividad formativa en las empresas españolas es escasa en comparación con la media europea²³ y sólo se viene realizando de forma constante y planificada en algunos sectores relacionados con la venta directa, como el de la automoción, los libros y electrodomésticos vendidos a domicilio y los grandes almacenes. Las empresas industriales prefieren incorporar temporalmente personal ya formado antes que realizar una inversión a largo plazo en formación. Obviamente esto también está relacionado con el contexto general de aumento de los contratos temporales y la externalización de procesos productivos que prima el corto plazo por encima de la estrategia de inversión en capital humano.

Los colectivos a los que va dirigida la mayor parte de las actividades formativas son los mandos intermedios y directivos. Las actividades de formación destinadas a los operarios y oficiales son, por regla general, escasas. Los niveles inferiores participan en

cursos de formación si acaso para ser introducidos en el manejo de nuevos equipos. Este tipo de formación más instrumental y de adaptación al puesto es el que se ha venido practicando en las últimas décadas: el personal con poca o nula formación de base sólo podría ser formado en un proceso práctico de adaptación al puesto. La baja cultura general, la subestimación de la importancia del taller y el trabajo de ejecución en comparación con la oficina técnica y la gestión explican esta distribución desigual de las actividades formativas. Los nuevos cambios que se están produciendo en la organización industrial moderna y que están llevando a un aumento de la importancia y autonomía del taller con respecto a gestión y oficina técnica están generando ya hoy grandes déficit en este sentido. Especialmente aquellos procesos productivos cuya competitividad depende en gran parte de las mejoras continuas impulsadas por las iniciativas del taller (industria aeronáutica, construcción naval, maquinaria industrial, etc.) se encuentran por ello en este momento en una situación contradictoria. La estructura de estos procesos de trabajo y la introducción de nuevas tecnologías requiere una formación que sirva para mejorar la comunicación entre departamentos, proporcionando al personal una visión de conjunto de los procesos productivos. Esto demanda un tipo de formación no parcializada y de mera adaptación al puesto.

Otra consecuencia de la incorporación masiva de fuerza de trabajo cualificada a las empresas españolas es la desproporción que se da en casi todos los sectores entre estructura humana y estructura organizativa (Homs, 1991). Si bien las formas de organización ya estaban quedándose tendencialmente obsoletas con el paso al nuevo régimen de acumulación a principios

de los ochenta, desde finales de la década estilo "orden y mando", la separación entre supervisión y ejecución, la ausencia de toma de decisiones colectivas, etc., choca frente con la cultura social y política de las nuevas generaciones que exigen participación y rechazan los procedimientos autoritarios a cambio de su iniciativa y su motivación. Esta contradicción entre cualificaciones y estructura organizativa es uno de los factores que más está presionando a que se produzca un cambio en la cultura empresarial española.

En resumen, se puede decir que la cultura empresarial y sindical que se ha venido consolidando en España desde la muerte de Franco ha heredado numerosas características y matices, en parte sutiles, en parte evidentes, del pasado. Más que una cultura de la anticipación de las demandas del mercado, de la planificación de los recursos humanos y organizativos más idóneos, del respeto y la colaboración con los trabajadores, el desempleo estructural, la política de segmentación y la contratación temporal han consolidado unas formas de gestionar el personal basadas en el mero cumplimiento de las normativas laborales,²⁴ la gestión día a día de los costos de personal y la planificación de los expedientes de baja laboral. A finales de la década, la actitud de los empresarios seguía siendo básicamente reactiva a pesar de los imperativos del entorno que exigen iniciativas más ofensivas.

5. LOS CAMBIOS RECIENTES EN LA CULTURA EMPRESARIAL ESPAÑOLA

De sobra son conocidos ya los retos impuestos por las nuevas formas de acumulación y los imperativos del

mercado. La capacidad de respuesta flexible a los entornos de mercado, la necesidad de que la comunicación fluya rápidamente en la empresa tanto en dirección horizontal como vertical, la implementación de nuevas tecnologías que tienden a demandar de los operarios una visión más de conjunto del proceso de trabajo y la demanda de competencias sociales que se adquieren más a lo largo del proceso de socialización general de un individuo que en un contexto empresarial concreto (Fernández Steinko, 1991) son incompatibles con la cultura de gestión tradicional en España.

La cultura social y política imperante en el país desde la muerte de Franco se encuentra cada vez más alejada de los viejos esquemas empresariales. La explicación de la persistencia de ciertas formas de hacer de los empresarios españoles es la existencia de un mercado de trabajo precario que no los obliga a proceder de otra forma, así como un crecimiento económico "fácil" sostenido más por factores ajenos a la producción que por la competitividad estructural de las empresas.

Desde mediados de los años ochenta, la economía española puede competir cada vez menos en salarios con los países del entorno. Esto no se debe sólo a que el volumen relativo de los costos de personal se viene acercando cada vez más a la media comunitaria.²⁵ La razón principal es que, como demuestran numerosos estudios, no existe una correspondencia clara entre la evolución de los costos salariales y la de la competitividad de los países (Rey del Castillo, 1991).²⁶ El peso de los costos laborales sobre el total de las ventas está disminuyendo constantemente. El factor claro y determinante es que para alcanzar mayor productividad —entendida como el resultado de la capacidad

de los procesos de trabajo y de la organización de las empresas de responder— y anticipar la evolución de los mercados, el “factor trabajo” adquiere un carácter menos cuantitativo y más cualitativo.

Esta situación desmonta uno de los pilares centrales de la estrategia y la cultura empresarial española. Tanto la segmentación indiscriminada del mercado de trabajo como la excesiva orientación a la valoración cuantitativa de la fuerza de trabajo, es decir, exclusivamente en términos salariales, es cada vez más insuficiente para poder competir con la CE. Los diferentes estudios son unánimes al concluir que el nivel de cualificación de la mano de obra y las formas de organización y gestión del trabajo son los factores en verdad importantes para la competitividad industrial de un país (Rey del Castillo, 1991; Círculo de Empresarios, 1968).

Esto explica el hecho de que hace unos cinco o seis años se haya iniciado en los círculos empresariales españoles un serio debate en torno a las políticas de recursos humanos. Existe un consenso generalizado en que de una forma o de otra se tiene que producir un aumento de la flexibilidad del mercado de trabajo. Sin embargo, al igual que en otros países como Francia, Gran Bretaña y Estados Unidos, donde se ha avanzado más en la implantación de nuevos modelos de gestión empresarial,²⁷ esta estrategia conservadora que se ha venido practicando desde los años setenta no ha dado buenos resultados.²⁸

La alternativa a esta estrategia es la visión del factor humano como potencial “natural” de flexibilidad interna. Para conseguirlo los empresarios españoles empiezan a convencerse de que hay que “cuidar” al personal, tratarlo no como objeto sino como sujeto de

desarrollo y darle cierta estabilidad en el empleo. La necesidad de generar polivalencias, de que desarrolle una movilidad interna, de formar al personal no solo en términos de adaptación instrumental al puesto sino como sujeto con un planteamiento sistémico del proceso de trabajo, de estimular la movilidad ocupacional, de motivarlo y ganarlo para la empresa son temas muy discutidos en los últimos años. De hecho las publicaciones relacionadas con la gestión empresarial así como la oferta de “Masters en Gestión de Recursos Humanos” se han disparado en los últimos años (Prieto, 1989). Numerosas empresas, en especial las pertenecientes al Instituto Nacional de Industria,²⁹ pusieron en marcha programas de cambio de la cultura empresarial en donde la planificación, la comunicación ascendente y descendente y los nuevos diseños organizativos se consideran claves para el futuro de las empresas (Martí Ramos, 1989). En 1992 la CEOE declara solemnemente que las empresas cuyos recursos humanos estén mejor preparados y formados a todos los niveles son las que podrán competir en el futuro, por lo que se hace necesaria una política de formación continua al interior de éstas. Además de la formación, se considera la motivación y la comunicación como objetivos empresariales centrales en la estrategia de recursos humanos (CEOE, 1992).

Por la parte sindical también empiezan a plantearse estrategias constructivas de más largo alcance. Si bien es difícil definir el comienzo de una reorientación de los planteamientos sindicales, se puede afirmar que la huelga general de 1988 marcó el inicio de un proceso de discusión pública sobre el papel de los sindicatos en la sociedad, que los obligó a plantearse internamente el contenido estratégico de sus acciones (Jor-

dana, 1989). Desde aquella fecha los sindicatos empezaron a desarrollar alternativas más elaboradas a la política tecnológica e industrial del gobierno.³⁰

Pero los procesos de cambio cultural son muy lentos. Esto lleva a que algunos estudiosos de las políticas de mano en España sean más bien escépticos sobre su alcance real (Prieto, 1989). Especialmente a la hora de iniciar procesos de cambio de las estructuras organizativas y de superar la tradicional división del trabajo entre concepción, ejecución y supervisión, los empresarios apenas tienen un discurso propio y se trata en muchos casos de la repetición formal de ideas provenientes de otros países (Homs, 1991).³⁰ Los cambios necesarios en las formas de gestionar los recursos humanos implican la redistribución del poder dentro de las empresas, el paso del control a la colaboración y el beneficio mutuo, la descentralización de la toma de decisiones y, sobre todo en las más grandes, la reducción drástica de las estructuras improductivas. Estas viejas estructuras organizativas que reproducen culturas empresariales obsoletas son en general enormemente resistentes al cambio,³² máxime cuando —como en España— no son sólo el producto de un modelo determinado de acumulación, sino también de una trayectoria histórica muy particular del empresariado que las soporta. El análisis específico de la idiosincrasia de los asalariados en España, de sus potencialidades con respecto a otras culturas, de las condiciones concretas para que se dé un verdadero cambio cultural en las empresas españolas y de los pasos organizativos concretos y sistemáticos que hay que iniciar para conseguir que realmente aumente y se estabilice la motivación y la comunicación, no atrae de manera suficiente la atención de los empresarios.

Así se refleja en una encuesta realizada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en 1987. De ella resulta que a pesar de que la mayoría de las grandes empresas piensa que “se debe favorecer la gestión participativa con modelos adecuados de motivación e integración”, ni siquiera la mitad de estas empresas ha introducido estos métodos de gestión. A pesar de que la mayoría considera “imprescindible planificar los recursos humanos con años de antelación”, en menos de la tercera parte existe un plan de carrera para los empleados. Y a pesar de que casi todas las empresas consideran que la formación es importante, la mayoría “destina exiguos recursos económicos a la formación”.³³

En realidad esta dificultad a la hora de cambiar las viejas concepciones en la gestión de los recursos humanos tiene una explicación lógica. Resultaría algo “irracional” que los empresarios se arriesgaran a llevar a cabo cambios organizativos profundos, alteraciones de las estructuras de poder interno y a invertir más en formación estratégica y en flexibilidad interna, si los mercados de trabajo les permiten incrementar la flexibilidad por la vía externa a unos costos más bajos. De una visión tan estratégica no disponen todavía los empresarios españoles. El cambio del marco legal de la contratación así como la reducción del desempleo sería el principal estimulante para que la cultura empresarial española no tuviera más remedio que cambiar. Las profundas secuelas que está dejando la crisis de principios de los noventa sobre el tejido industrial español podrían ser un revulsivo definitivo para que se iniciara una nueva etapa en la historia de la cultura empresarial española.³⁴ Éste podría ser un efecto positivo de la crisis.

NOTAS

- ¹ Véase, por ejemplo, la legislación arancelaria alemana de 1879, la italiana de 1879, el movimiento proteccionista en Rusia a partir de 1893 y en Francia desde 1890. Entre 1880 y 1913 sólo Gran Bretaña, Holanda y Dinamarca permanecían adheridas a la ideología librecambista.
- ² Entre 1909 y 1914, por ejemplo, el precio del pan aumentó en España un 29%, el de las patatas un 40%, y el de los huevos un 41%. Algo similar pasó con los precios de los productos manufacturados. Así, las botas se encarecieron un 50% los zapatos un 42% y los vestidos de mujer un 28.5%. (Tufiñ de Lara, 1986, p. 308.). Hay que tener en cuenta, por ejemplo, que en 1982 la alimentación y el alquiler de la vivienda representaban el 86% del presupuesto de una familia madrileña y que el gasto en productos industriales era prácticamente inexistente (Moral Santín *et al.*, 1981).
- ³ Para ello creó en 1951 la Comisión Nacional de Productividad Industrial, cuyo objetivo era precisamente el estímulo de la productividad industrial.
- ⁴ El PIB por habitante de 1935 sólo se superó en 1951, es decir, 12 años después de finalizada la Guerra civil. A principios de los años cincuenta la inflación y el déficit público se disparaban y la inversión se estancaba, lo cual creó una situación de casi estrangulamiento de la economía nacional.
- ⁵ Si bien el Estado siguió influyendo decisivamente sobre las relaciones laborales al controlar las negociaciones colectivas por medio de las organizaciones verticales y el Ministerio de Trabajo.
- ⁶ Esta mentalidad del dinero fácil la resume el viejo dicho de "está mejor visto tener dinero de siempre que ganarlo con trabajo o imaginación".
- ⁷ Según Boyer, los principios básicos de esta forma de gestión eran/son: a) la racionalización y mecanización indiscriminada del trabajo vivo, b) el diseño técnico-ingeneril del proceso de trabajo antes de proceder a su organización, c) la

relación indirecta con los clientes, es decir, exclusivamente a través del departamento de marketing, d) prioridad de la cantidad por encima de la calidad, e) centralización de todas las decisiones, y f) separación funcional de departamentos (Boyer, 1992, p. 99).

- ⁸ Esto, a pesar de los intentos de políticos como Fernández de la Mora y Rópez-Rodó de transmitirle a la sociedad española la necesidad de despolitizarse y de orientarse hacia una ideología "tecnocrático-consumista" basada, entre otras cosas, en la "tecnología", la "racionalización administrativa" y la "gestión empresarial". Este discurso, sin embargo, era profundamente contradictorio puesto que detrás de su "cientifismo" se escondía la naturaleza totalitaria del régimen, que impregnaba también la cultura empresarial del país (véase, por ejemplo, Biesca/Tufiñ de Lara, 1982).
- ⁹ Entre 1979 y 1985 el PIB aumentó en España una media anual del 1.5% mientras que entre 1986 y 1990 esta media de crecimiento alcanzó el 5 por ciento.
- ¹⁰ Entre 1984 y 1990 las inversiones directas extranjeras en España aumentaron un 450% y el comercio exterior prácticamente se duplicó en este mismo periodo (Mochón, 1991, p. 643ss).
- ¹¹ La formación bruta de capital prácticamente se triplica en España entre 1984 y 1990, si bien este aumento se debe en gran parte a las inversiones extranjeras (Mochón *et al.*, 1991, p. 212).
- ¹² En este sentido la evolución fue muy similar a la seguida por la economía estadounidense durante la era republicana. La reproducción económica se intentaba sostener aumentando el déficit público y los tipos de interés reales para sufragarlo, es decir, se produjo un "desacoplamiento" entre economía real y reproducción económica general que desembocó en la profunda recesión de principios de los noventa.
- ¹³ Entre 1985 y 1988 el número de trabajadores empleados en empresas de entre 10 y 50 trabajadores aumentó en un 28.8%, mientras que los empleados en empresas de más de 500 trabajadores sólo han crecido en un 3.3% en este mismo periodo. En

1988, el 98% de los centros de trabajo inscritos en los registros de la seguridad social tenían menos de 50 trabajadores.

14 La Ley de Relaciones Laborales de 1976, primero, y el Estatuto de los Trabajadores de 1980, después, significaron una potenciación legal considerable de las prácticas de contratación eventuales (Diéguez, 1983).

15 Álvarez Aledo, 1992, p. 1265; y Alcaide/González, 1990, p. 1192.

16 Véase sobre el concepto de racionalización sistémica, Sauer *et al.*, 1992 y Fernández Steinko, 1993.

17 Álvarez Aledo, 1992, p. 1268.

18 También las mujeres tienen en un alto porcentaje contratos temporales en las empresas españolas.

19 Álvarez Aledo, 1992, p. 1268.

20 También este hecho hace tendencialmente inapropiados los procesos de segmentación interna de la fuerza de trabajo.

21 Alcaide/González, 1990, p. 1190.

22 La CEOE (1992) reconoce que "lamentablemente no es práctica común en nuestro país la de programar las plantillas más allá del corto plazo". Esto no se debe, sin embargo, tanto a una presunta "falta de instrumentos de prospección del mercado laboral", como se señala en el documento sino al hecho de que simplemente sale más rentable a corto plazo el aprovechar la oferta del mercado de trabajo, en concreto la sobreabundancia de mano de obra relativamente barata.

23 Sólo un 25-30% de las empresas españolas realizaban en 1987 actividades formativas (Coyuntura Laboral, 1988).

24 No es de extrañar que una gran parte de los responsables de recursos humanos en las empresas medianas y grandes sean abogados con escaso conocimiento de las dinámicas industriales y del mercado.

25 Mientras en 1970 las ganancias horarias brutas en Alemania y en Holanda eran de 302% y 361% respectivamente de las ganancias en España, en 1987 este porcentaje era "sólo" el 165.5% y el 202.7 por ciento (Rey del Castillo, 1991, p. 1153).

26 Véase por ejemplo también las aportaciones de diversos

autores en Círculo de empresarios (1988), y en Fernández Steinko (1993).

27 Ver sobre este punto el reciente trabajo de Boyer (1992).

28 Las diferencias de productividad —medida en términos de valor añadido por persona ocupada— con respecto a la mayor parte de los países comunitarios han aumentado entre 1984 y 1987 (Rey del Castillo, 1991, p. 1153).

29 El INES el grupo industrial más grande del país. Sus empresas dan empleo directo a casi 150,000 personas.

30 Véase por ejemplo Fundación 1º de Mayo (1990).

31 Sobre todo de Japón, cuyos modelos de gestión y organización del trabajo son bastante mitificados.

32 Véase por ejemplo Moldaschl, 1992.

33 "Encuesta para el diagnóstico del desarrollo de los recursos humanos", Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, cit. en Prieto (1989).

34 Es la superioridad de la industria japonesa lo que pone en tela de juicio el futuro industrial incluso de países como Alemania. Véase Moldaschl, 1992.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide Castro, M. y M. González Rendón, "Análisis del mercado de trabajo en España durante la década de los 80", en *Relaciones laborales I*, 1990, pp. 1189-1219
- Álvarez Aledo, "La difusión de la flexibilidad laboral en España", en *Relaciones laborales I*, 1992, pp. 1263-1144.
- Biescas, J.A. y M. Tuñón de Lara, *España bajo la dictadura franquista*, Labor, Madrid, 1982.
- Boyer, R. "Neue Richtungen von Managementpraktiken und Arbeitsorganisation", en Demirovic *et al.* "Hegemonie un Staat", *Kapitalistische Regulation as Projekt und Prozeß*", Westfälisches Dampfboot, Münster, 1992, pp. 55-103.
- Círculo de empresarios, *La competitividad de la industria espa-*

- ñola, determinantes micro y macroeconómicos*, Madrid, 1988.
- Diéguez, G., *Estabilidad en el empleo y contratos temporales*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1983.
- Fernández Steinko, A., "Las cualificaciones de los trabajadores en empresas con células flexibles de fabricación", en *Sociología del trabajo*, núm. 16, 1992, pp. 3-25.
- *Racionalización sistémica y células flexibles de fabricación en la industria española de bienes de equipo mecánicos*, Universidad Complutense, Madrid, 1993.
- Fundación 1º de Mayo, *Ciencia y cambio tecnológico en España*, Madrid, 1990.
- Herrero, J.L., "El papel del Estado en la introducción de la OCT", en *Sociología del trabajo* núm. 9, 1990, pp. 40-58.
- Jordana, J., "La concertación y el futuro de los sindicatos: entre la confusión y el desconcierto", en *Relaciones laborales II*, 1989.
- Prieto, C., "Políticas de mano de obra en las empresas españolas", en *Sociología del trabajo* núm. 6, 1989, pp. 33-50.
- López Novo, P., "Empresario y relaciones laborales: una perspectiva histórica", en Miguélez Prieto, *Las relaciones laborales en España, Siglo XXI*, Madrid, 1991, pp. 131-146.
- Lorente, J. R. y A. Marín, "Flexibilidad del mercado de trabajo y contratos temporales", en *Economistas*, núm. 29, 1988, pp. 54-69.
- Martí Ramos, J.M., "Cambio de cultura en una organización compleja", en *Alta dirección*, núm. 143, 1989, pp. 123-149.
- Miguélez, F. y C. Prieto, "Introducción", en *Las relaciones laborales en España, Siglo XXI*, Madrid, 1991, pp. 131-146.
- Mochon, F., et al. *Economía española, 1964-1990*, McGraw Hill, Madrid, 1991.
- Moldaschl, M., "Japanisierung der deutschen Industrie", en *Lean-Management. Ideen für die Praxis*, Druckhaus Mayer Verlag, Nürenberg, 1992.
- Moral Santín, et al., "La formación del capitalismo industrial en España", en Carballo et al., *Crecimiento económico y crisis estructural en España*, Akal, Madrid, pp. 11-63.
- CEOE, *Conferencia empresarial 1992. Formación y recursos humanos*, Madrid, 1992.
- Pries et al., *Entwicklungspfade von Industriearbeit*, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1990.
- Rocio, A., "La segmentación del mercado de trabajo en España", en *Las relaciones laborales en España, Siglo XXI*, Madrid, 1991, pp. 185-212.
- Rey del Castillo, C., "Los salarios y la competitividad de la economía española", en *Relaciones laborales I*, 1991, pp. 1145-1156.
- Rodríguez García, A., "En busca de un futuro para la industria", en *Alta dirección*, núm. 143, 1989, pp. 23-40.
- Sauer, et al., "Systemic Rationalization and Inter-Company Divisions of Labour", en *Technology and Work in German Industry*, Routledge, London/New York, 1992, pp. 46-62.
- Tufión de Lara, M., *El movimiento obrero en la historia de España*, (2 vols). Sarpe, Madrid, 1986.