

asimilar en buena medida con este tipo de técnicos a los informáticos, que están un poco por todas partes.

2º) Administración y organización de la empresa, poniendo de acuerdo la organización con las exigencias de la producción. Era también tradicionalmente función de los ingenieros, aunque de forma creciente economistas y sociólogos se incorporan a esta función. Actualmente esta función incluye lo que se denomina desarrollo organizacional, o gestión y adaptación al cambio, que se convierte en casi permanente debido a dinámica crecientemente cambiante de los procesos económicos.

3º) Atención al personal de la empresa, respondiendo a funciones muy variadas que no sólo incluyen la gestión de personal (ahora llamada Recursos Humanos, rama en la que sociólogos y psicólogos tienen una creciente presencia), sino desde la atención médica a la psicológica, y en ciertas empresas incluso el ocio.

4º) Atención de los aspectos financieros y contables. Normalmente son los economistas y técnicos empresariales quienes se ocupan de control de costes, contabilidad, tesorería, etc.

5º) Ayuda y asesoría a los altos directivos, para quienes recogen información del entorno y preparan programas e informes

6º) En las grandes empresas o en empresas muy especializadas, algunos técnicos tienen la función de realizar investigación pura, no relacionada directamente con problemas tecnológicos o administrativos. Se ocupan de la invención o búsqueda de nuevos productos, tengan o no una utilidad práctica posterior. Físicos, químicos, bioquímicos, biólogos, geólogos, informáticos, etc, se ocupan a menudo de estas tareas.

7º) Atención a las relaciones exteriores de la empresa. Publicitarios, investigadores de mercados y diseñadores relacionan a la empresa con sus clientes. Los abogados y asesores jurídicos la relacionan con la Administración Pública o con otras empresas con las que entran en conflicto y litigio. Abogados u otros técnicos se ocupan de la negociación y aplicación de los convenios con los sindicatos. Y los periodistas expertos en relaciones públicas se ocupan de presentar *el rostro humano* de la empresa al público. Naturalmente, según las características, el tamaño y actividades de la empresa, se requerirá en mayor o menor medida de cada una de estas funciones.

A estas funciones tradicionales, que siguen presentes con desigual importancia en la práctica totalidad de las empresas (aunque no todas ellas tienen capacidad para contratar los servicios especializados de técnicos diferenciados), se han venido añadiendo otras funciones de

importancia creciente. Debemos señalar al menos la formación, como una de esas funciones cada vez más extendidas, debido a la necesidad permanente de reciclaje tanto de los trabajadores, como de los directivos, y de los propios técnicos de las empresas. Puede realizarse por la propia empresa, o bien, como es más habitual, por otras empresas especializadas, por asociaciones empresariales⁴⁰ o incluso por la administración pública. Particularmente las grandes empresas cuentan ya con secciones y técnicos especializados en gestionar esta función.

Naturalmente, el peso que los técnicos tienen en las empresas es muy desigual, dependiendo de su tamaño, complejidad productiva, sector económico, etc. Por ejemplo, según un reciente estudio sobre el capital humano en España, realizado en 1995 por el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, en el sector financiero y en el de servicios a empresas un 25% de sus empleados tienen estudios superiores, lo que indica la presencia de una mayor variedad de técnicos especializados, además por supuesto de una mayor cualificación global de sus trabajadores. Por el contrario, la presencia de sólo un 5,6% de titulados superiores en el comercio, un 3,1% en la construcción, un 2% en la hostelería, y un 1,3% en la agricultura, pesca y ganadería, indica que en estas actividades la presencia de trabajadores en roles de técnicos de alta especialización es muy débil.

Por otra parte, debido a la pluralidad de funciones el papel del técnico aparece a menudo con perfiles difusos. Lucas ha sintetizado, a partir de diversos autores, el siguiente conjunto de expectativas de rol que los demás miembros de la empresa tienen para con quienes desempeñan este papel; es decir la estructura del rol de técnico (Lucas, 1984:177):

1. Un dominio del conocimiento científico
2. Una cierta identificación con la dirección y sus objetivos
3. Valores y actitudes propios, que proceden del ámbito cultural en que se ha formado, y que se pueden manifestar en intereses al margen de la empresa
4. Gran capacidad de compromiso, tanto con la dirección como con los obreros, empleados o mandos intermedios
5. La sociedad en su conjunto espera además del técnico modelos de comprensión de la realidad, y principios de intervención que faciliten nuevas soluciones a los problemas que se le

⁴⁰- En los últimos años la formación se ha convertido, en España, en un instrumento de financiación tanto de las asociaciones empresariales como de los sindicatos. Por esta vía se transfieren a estas instituciones importantes recursos de la administración estatal y de los fondos comunitarios.

plantean. Se ha definido en ocasiones al técnico como conciencia de la sociedad industrial.

6) Un fuerte grado de dependencia en su trabajo, al trabajar para una empresa que, en el mejor de los casos, le impone los objetivos a conseguir.

Estas expectativas de rol plantean una serie de tensiones o conflictos de rol, derivadas fundamentalmente de la diferencia de intereses y de mentalidad entre el técnico y otros sectores de la organización. Siendo especialmente importantes las derivadas de sus relaciones con los directivos. Ya a principios de siglo Veblen advirtió que si bien "*con el creciente desarrollo de la especialización son cada vez más necesarios los expertos en la industria, siempre sus conclusiones respecto al trabajo que se ha de hacer y a la forma y medios que se han de emplear en la producción han de supereditarse a las conclusiones de los directivos respecto de lo que es conveniente para la obtención de beneficios*" (Veblen, 1933:60). Asimismo, las tensiones serán a menudo fuertes con la organización de línea, que tiende a considerar que el asesoramiento del staff pone al descubierto sus limitaciones, y puede reducir su poder. Así como se generan celos por la línea directa de comunicación que con la dirección establecen los órganos de staff. Por otra parte las meras diferencias sociales, de origen y de formación cultural, provoca fricciones con otras áreas poderosas de la organización. Y sobre todo chocan a menudo sus propuestas de mejora de la eficiencia con la actitud y valores de los trabajadores, que no suelen ser comprendidos por el técnico debido a su formación de carácter elitista. Este conjunto de fuertes tensiones que afectan a este rol explican, según Schneider, la intensa rotación de expertos, especialmente de aquellos que se encuentran a comienzos de su carrera.

El rol de empleado

El rol de empleado es uno de los que ha experimentado modificaciones más profundas, en términos históricos, en la sociedad industrial.

En el siglo XIX, cuando eran muy poco numerosos, este papel estaba reservado a personas con un cierto nivel de formación, y que por su estrecho contacto con la dirección de la empresa gozaban de un estatus relativamente alto. Por ello, además, eran vistos por los obreros como los lugartenientes del capital, y como tales claramente diferenciados como clase de la de los trabajadores. Los empleados son el fermento de las clases medias.

Sin embargo, la progresiva complejización de la empresa, de su organización y su gestión hemos visto que provocó la aparición del rol de directivo profesional, plenamente diferenciado del de capitalista, así como supuso la irrupción de los técnicos especialistas. Por otra parte, ese

mismo aumento de la complejidad organizativa hizo que el trabajo de oficina se incrementase enormemente. El número de empleados se disparó, su ocupación se hizo accesible a un número mucho mayor de personas, que podían acceder a unos mínimos niveles de formación. A partir de los años '30 se produce además un acelerado proceso de *feminización* del rol de empleado. Y en las décadas siguientes los sindicatos comienzan a introducirse en este sector, tradicionalmente refractario a las reivindicaciones laborales de carácter colectivo.

De forma que, ya en los años '60, Wright Mills y otros autores empiezan a equiparar a los empleados de la administración con los trabajadores de la producción. Hablándose de trabajadores de cuello blanco o de cuello azul, pero siempre de trabajadores. Mills advertía de la progresiva mecanización del trabajo de oficina, esto es de "*el trabajo mecanizado y en serie*" (Wright Mills, 1973:272). Y hoy podemos hablar de cómo el *proletariado informacional*, que tiene su origen en unos empleados burocráticos que en su día conformaron la clase media, ha substituido al proletariado industrial. Los empleados son, hoy en día, los peones de la administración.

Diversos autores se han acercado a los empleados desde la doble perspectiva microsociológica (sobre su situación y actitudes en la empresa) y macrosociológica (el empleado como estrato social importante), a partir sobre todo de los análisis de Mills y otros sobre la mecanización de las oficinas.

Schneider ha resaltado el deterioro de la estructura del antiguo rol de empleado que se inicia en los Estados Unidos en los años '20, y que a partir de los años '40 se haría extensivo a Europa y todo el mundo industrial. "*Este proceso es equivalente al que tuvo lugar en el taller. El empleado, usualmente una mujer, se ha convertido de hecho en un operario que maneja máquinas y que realiza un trabajo relativamente ligero, que exige poca o ninguna destreza*" (Schneider, 1966:195). Asimismo, ha señalado cómo "*la atracción de este rol, puesto que no ofrece sueldos mayores, ni tampoco liberación del trabajo rutinario, parece consistir en recompensas de tipo espiritual, tales como prestigio (...). A menudo, se asigna dicho prestigio en razón del mayor trato real o ficticio con la dirección*" (Ibídem, 197). De ahí que la fuente de tensión más fuerte para el empleado haya sido el temor a perder ese prestigio atribuido a su posición. Schneider también ha profundizado sobre los procesos por los que el empleado termina identificándose ideológicamente con la dirección, con independencia de cuáles sean sus intereses reales objetivos, hasta contagiarse de su mentalidad política o social: "*el empleado procura proteger su posición en la burocracia por medio de una ideología*". Las pretensiones de superioridad sobre el obrero, los mitos sobre la superioridad del manejo de símbolos abstractos sobre el trabajo manual,

o el de la eficacia de los estudios, la suposición de que ciertos grupos étnicos o raciales no poseen las cualidades intrínsecas necesarias para cumplir las exigencias del trabajo de oficina, todo ello forma parte de esa ideología. Estos fenómenos son particularmente observables en roles especialmente cercanos a la dirección, como son las secretarías.

Dahrendorf planteó, por su parte, la distinción entre empleados *burócratas*, que participan en una carrera profesional y pueden aspirar a cubrir en el futuro cargos directivos, y *no burócratas*, o excluidos de esa posibilidad y asimilables por completo a los trabajadores manuales.

Crozier, por su parte, ha señalado la ambivalencia de los empleados, según la cual unas veces adoptan estrategias individuales (promoción profesional dentro de la empresa y ascenso social en la sociedad en que se encuentran) y otras de tipo colectivo (defensa de los derechos adquiridos como categoría).

El rol de mando intermedio

El mando intermedio, al igual que el empleado, ocupa un puesto ambiguo en la burocracia. *"Al igual que el de empleado, ha sido víctima de ciertas presiones que han tendido a reducir la importancia y peculiaridad de su rol"* (Shneider, 1966:200). Supervisor, capataz, contra maestre, encargado, mando intermedio..., las propias denominaciones utilizadas para designar a este papel social recogen la diversidad de funciones y significados que se le atribuyen. Su posición difícilmente puede ser más ambigua, ya que como apuntó Dahrendorf, es simultáneamente *un mandado y uno que tiene que mandar*, pues a la vez recibe órdenes y debe encargarse de que los trabajadores las ejecuten. *"El mando intermedio se halla en la base de la estructura jerárquica y su tarea consiste en supervisar el proceso de producción para que se cumplan los programas de producción o servicios tal como han sido diseñados por los directivos"* (Infestas, 1991:127).

En la producción a pequeña escala, su rol era -y es, en una buena parte de las pequeñas empresas- fundamental, al ser una combinación del de maestro artesano, especialista de costes, organizador de la producción, jefe de personal... Su poder y autoridad en el taller eran indiscutibles. *"Para el obrero era la dirección"* (Schneider, 1966:200).

Ahora bien, la fábrica y el desarrollo del terciario han reducido ese rol a una caricatura de sí mismo; le ha alejado de la dirección y ha reducido ostensiblemente su poder. Aunque sigue requiriendo una formación -y sobre todo una experiencia- superior a la del obrero, al ser su tarea todavía compleja, *"se han producido cambios importantes en su posición en la estructura social (...); aunque es parte de la línea, han disminuído mucho sus pretensiones a que se le conceda el *satus* de dirección (...). Su función es la de llevar a efecto las órdenes de la dirección dentro de un campo concreto y bien delimitado (...).*

Es más adecuado considerarle como un agente de la dirección que como parte integrante de la misma" (Scheinder, 1966:201). De ahí que la principal fuente de tensiones de rol proceda justamente de ese encontrarse cogido no entre dos sino entre tres fuegos, entre fuerzas poderosas fuerzas a menudo enfrentadas: la dirección, los técnicos y los sindicatos de los trabajadores. Así, se dice que es *"el que está en medio"*, y se le ha denominado el hombre marginal de la industria.

Las funciones que actualmente se atribuyen a este rol están más orientadas en la dirección de las relaciones humanas que en las de la técnica y la administración que anteriormente le caracterizaban. Infestas señala las siguientes (Infestas, 1991:127):

1. Elevar el nivel de motivación de los trabajadores
2. Aumentar la disposición de los subordinados a aceptar el cambio
3. Mejorar la calidad de todas las decisiones
4. Desarrollar el espíritu de equipo y la moral
5. Ampliar el desarrollo individual de los trabajadores.

El rol de obrero

Aunque parezca el rol más sólido de cuantos estamos analizando, la realidad es que el rol de obrero es el que más profundas transformaciones ha sufrido desde que en las praderas inglesas comenzaron a levantarse las primeras fábricas, hace de ello casi cuatro siglos. Si entendemos por obrero el sentido tradicional que se ha dado al término, esto es como trabajador asalariado que trabaja manualmente con materia inerte, podríamos considerar incluso que, en las sociedades avanzadas, es casi un rol en extinción. Sin embargo, si tenemos en cuenta los procesos de proletarización de los empleados y, en general, del trabajo de oficina, a que hemos hecho referencia, así como la existencia de una capa extensa de trabajadores del sector terciario que participan de las características fundamentales del rol de obrero, su importancia sigue siendo grande en la actualidad. Es decir, casi todo cuanto se ha estudiado y dicho sobre el obrero industrial (incluyendo a la construcción dentro del sector industrial), es aplicable en la actualidad no sólo a éstos, sino asimismo a la mayor parte de los trabajadores del sector terciario.

Naturalmente, aquí haremos referencia a los trabajadores en cuanto elementos de la estructura de la empresa como organización y como institución social. Por interesante que sea el tema, la consideración de la dinámica de los trabajadores como clase social, que tanto ha interesado a la Sociología, queda fuera de las perspectivas analíticas de la Sociolo-

gía de la Empresa. Si bien los instrumentos a través de los cuales la clase obrera adquirió conciencia de clase (es decir, pasó de ser únicamente *clase en sí*, según la terminología marxista, a ser *clase para sí*), fundamentalmente los sindicatos y los partidos obreros, tuvieron su origen en la fábrica, en la empresa, y en el caso de los sindicatos sigue siendo obviamente la empresa su campo de acción. Por lo que, en suma, es difícil sustraerse de forma absoluta, como hacen algunos autores, a las consideraciones macrosociales en relación con el rol de obrero.

En el sistema gremial, la naturaleza del proceso de producción, la clase de producto fabricado, las materias primas usadas, la clase de división del trabajo y las herramientas utilizadas conformaban la naturaleza del rol de obrero, que era en realidad un artesano, caracterizado por un sentimiento de creación, de control del proceso productivo y conocimiento del significado final de su tarea (Scheinder, 1966:211-283). Del mismo modo, la división del trabajo, la especialización, la mecanización y la estandarización propias de la industria moderna han conformado luego el rol de obrero tal y como hoy lo conocemos.

Veamos primero, siguiendo a Schneider, las características de este rol, que vienen determinadas por el desarrollo tecnológico.

En primer lugar por la **división del trabajo**, que junto con la gran variedad de productos fabricados, ha originado un gran número de diferentes puestos de trabajo. Como consecuencia de esta variedad de puestos, el contenido de un determinado rol de obrero, en una industria concreta, es totalmente desconocido para todo aquel que no está familiarizado con tal industria, o incluso con una parte de la misma.

Esta diversificación ha conducido a una **limitación del rol de obrero**. Cada tarea se ha ido subdividiendo en tareas cada vez más pequeñas, convirtiéndose cada una de ellas en una ocupación a pleno empleo.

Una consecuencia frecuente de todo lo anterior es la **reducción de las habilidades** o aptitudes necesarias para desempeñar el rol. Aunque parezca contradictorio con la diversificación, lo cierto es que la tendencia en el trabajo industrial (o industrializado, aunque sea trabajo en el terciario) es a una menor especialización. De ahí la facilidad con que los agricultores han pasado, sin formación previa, de los campos a las cadenas de montaje de una industria tan compleja como la del automóvil. Y de ahí la facilidad con la que las industrias emigran ahora al tercer mundo, ya que los conocimientos que se precisan para ejecutar las tareas industriales propias del rol de obrero son cada vez menores. En este sentido, puede decirse que "*la gran variedad de empleos del sistema industrial se convierte en algo ilusorio dado el bajo nivel de destreza que se requiere*" (Ibídem, 217). De ahí que autores como Coriat hayan señalado cómo

el *oficio*, es decir lo que definía las habilidades profesionales de los trabajadores, pasó en el curso del desarrollo industrial de ser una condición necesaria para la industria, a ser "*un obstáculo para la acumulación de capital*" (Coriat, 1989:12). Aparece así el obrero-masa, fácilmente sustituible, al menor problema, por las oleadas de emigrantes procedentes del medio rural que, sin oficio industrial alguno, podían incorporarse directamente a las fábricas y a las cadenas de montaje.

Por otra parte, el rol técnico del obrero depende mucho de la clase de máquina con que opera: tamaño, complejidad, fuente de energía, si es móvil o no, etc. Las consecuencias más importantes derivadas de la influencia de la tecnología en la nueva configuración del rol de obrero son: la reducción de la importancia del elemento humano en la producción, la rutinización del rol de obrero y la creación de ciertas condiciones físicas en el entorno, como separación espacial, ruido, frío o calor, etc. Schneider apunta que "*cuando las herramientas eran los principales instrumentos de producción, el obrero era el principal impulsor del proceso productivo, aunque su cometido fuera tan modesto como el clavar puntas en un zapato. La herramienta es simplemente la prolongación de la mano: el martillo obedece los impulsos del obrero, actúa con la energía que le proporciona éste, responde a sus ideas, hábitos, destreza. Pero el obrero en la industria moderna se encuentra en una relación con la máquina totalmente opuesta: es ésta la que determina sus acciones, esfuerzos y habilidades. La máquina no respeta ni costumbres, ni hábitos de trabajo, ni características personales; funciona inexorablemente, moldeando el rol del obrero a su forma característica de operar*" (Schneider, 1966:220).

Este cuadro evolutivo permite apuntar algunas de las tensiones fundamentales que se ocasionan en el rol de obrero, y que Schneider distingue entre las *tensiones directas* (fatiga, aburrimiento, monotonía, pérdida del sentido de maestría del oficio) y las *tensiones indirectas* (paro tecnológico, inseguridad en el empleo, pérdida de status en la comunidad...).

Por otra parte, las relaciones sociales en el trabajo del obrero, en el marco de la organización formal burocrática, son escasas. Las comunicaciones laterales hemos visto que se permiten casi exclusivamente entre roles que pertenecen a la jerarquía.

Sobre estos presupuestos, y a pesar de toda la producción ideológica y organizacional destinada a integrar en mayor medida al obrero en ese supuesto organismo vivo que es la empresa, es lógico que siga siendo el salario la principal y casi única motivación de este rol. Los fines generalizados de este rol ofrecen pocos o ninguno de los incentivos de los que veíamos en los otros roles: ofrece pocas capacidades creadoras, escasas oportunidades de conseguir prestigio o seguridad en el empleo, y "*la rutina y disciplina inexorable del proceso industrial limitan su libertad e*

independencia convirtiéndole en un simple engranaje” (Ibídem, 247).

Y, sin embargo, el trabajo es su único medio de vida, en él pasa la mitad de las horas en que no duerme, y es en sus relaciones en el trabajo donde se concretan también sus actitudes, valores, deseos... El trabajo es su vida. Ello explica comportamientos que a los ojos del observador inexperto pueden resultar extraños, como la participación en huelgas condenadas al fracaso y de las que sólo se derivan en ocasiones perjuicios de todo tipo, o la afiliación sindical aún cuando no se haya sentido todavía maltratado en modo alguno por la empresa, o su participación en acciones informales de frenado de la producción aún cuando del empeoramiento de los resultados de la empresa dependa su propio futuro...

Ello es porque los fines generalizados son también muy diversos, aunque aparentemente el salario sea la única motivación. Por un lado, el trabajador responde a *finés de la comunidad*, ya que desea representar roles socialmente respetados, además de sentirse útil para la colectividad. Así, puede sentirse orgullo de pertenecer a cierta empresa que, en algunas áreas, controla indirectamente la comunidad, o que tiene un fuerte prestigio por cualquier razón. Y se siente además orgulloso de presentarse como un *buen proveedor*, capaz de proporcionar a su familia un nivel de vida decente y dar estudios a sus hijos.

También responde, obviamente, a *finés de seguridad económica*, lo que implica obtener unos salarios que le permitan no sólo atender a su nivel de vida, sino asimismo ahorrar. La importancia de la seguridad económica, que fue primordial en las primeras fases de la industrialización -cuando no existía un sistema público de seguridad social y pensiones-, vuelve a considerarse a la luz de la inseguridad en el empleo, de la desregulación laboral, y en general de las tendencias neoliberales y darwinistas en la economía.

Pero hay otros fines generalizados más o menos importantes, como el deseo de unas buenas condiciones de trabajo, tanto físicas como sociales; el deseo de obtener cierta libertad personal; o el deseo de comprender las fuerzas que lo controlan. Es decir, las poderosas fuerzas sobre las que en absoluto puede intervenir, y que determinan desde el nivel de salarios en su comunidad hasta la evolución de los precios. Schneider ha apuntado que *“ningún objetivo considerado aisladamente sirve para explicar las motivaciones del trabajador: la motivación debe considerarse como una mezcla de todas estas aspiraciones” (Ibídem, 254).*

La falta de acoplamiento entre las expectativas de rol, los fines generalizados y la propia personalidad del obrero es la que provoca las importantes tensiones de rol que se producen en este caso. Estas proceden, según Schneider, de las propias **condiciones físicas**,

debido a la mecanización, la reducción de habilidades necesarias, el aislamiento y la disminución de la importancia del rol en el proceso productivo; de la **frustración del deseo de prestigio**; de la **incapacidad de conseguir una respuesta emocional satisfactoria de los demás** para con su trabajo; de la **frustración del deseo de independencia**; y muy especialmente del **sentimiento de inseguridad** que se genera de forma permanente, y muy particularmente en aquellos sectores y empresas en las que la presencia sindical es mínima o inexistente (Ibídem, 254-259).

Los grupos y estructuras informales adquieren verdadera significación en el marco de estas tensiones del rol de obrero. Los grupos informales, que nacen de forma espontánea y que no pueden ser ni promovidos ni erradicados por la dirección, ya que tienen naturaleza autónoma, le permiten una mayor integración y alivio de tensiones, mitigando los efectos de las contradicciones entre sus aspiraciones y sus limitaciones de rol. Su función consiste en proporcionar al obrero una cierta disminución de la monotonía, el aburrimiento y la fatiga; posibilidad de ganar un prestigio que la estructura burocrática le imposibilita; un mayor intercambio de respuestas emocionales; una cierta independencia y libertad (más ficticia que real); y una sensación de incremento de su seguridad en el empleo. Sin embargo, se han puesto de manifiesto las fuertes limitaciones de estos grupos, que *"se ven abocados a actividades de poca trascendencia, consiguiendo para sus miembros sólo beneficios ilusorios, como consecuencia de la carencia de una organización formal, de un programa o de una política (...). Además, son dominados fácilmente por obreros favorablemente predispuestos hacia la dirección"* (Ibídem, 283). Por lo que en modo alguno podemos considerar a los grupos informales como sustitutos de los sindicatos; de hecho, la implantación de los sindicatos suele entorpecerse a menudo desde los propio grupos informales, ya que el sindicato aporta racionalidad, organización y dirección, y supone a menudo la ruptura de las estructuras de status informal.

Es decir, el grupo informal supone una respuesta primitivista, irracional y desorganizada a las tensiones y limitaciones propias del rol de obrero. Pero éstos han respondido históricamente como grupo social también por la vía de la racionalidad y la organización burocrática al proceso de racionalización y burocratización de la empresa. Entre estas respuestas debemos señalar las más importantes: la creación de cooperativas de producción y consumo; la creación de partidos obreros, o el apoyo a partidos de clara orientación social y progresista, con el fin de derrocar o modificar las normativas legales que protegen el dominio patronal; y sobre todo la creación de asociaciones formales, es decir sindicatos, con la finalidad de ejercer presión sobre los patronos en las propias unidades de producción.

SISTEMA DE STATUS EN LA EMPRESA

Veíamos más atrás cómo a la estructura de roles, debemos añadir, para comprender los aspectos institucionales de la empresa, y las posiciones que en ella ocupan los actores sociales, el sistema de status. Si entendemos por status el prestigio social, la deferencia, el respeto o la estima que se atribuyen a una determinada posición de la organización, tomaremos por **sistema de status** la tendencia que muestran los roles a distribuirse a lo largo de cierta escala según el grado de prestigio que posean.

En realidad, el status es algo más complejo, y fue definido en primer lugar por Weber, quien diferenció entre los conceptos de *clase social*, que vinculaba a las relaciones de los grupos sociales con la producción y el mercado, y de *grupo de status*, determinado por una situación de status a la que definía como "*todo componente típico del destino existencial de los hombres, determinado por una específica apreciación social del 'honor', positiva o negativa*" (Weber, 1985:I:154).

Para Weber el status se expresa fundamentalmente a través de un estilo de vida específico por parte de todos aquellos que desean pertenecer al círculo. De ahí que, mediante la imitación de 'estilos de vida', algunos individuos simulen la pertenencia a un cierto *grupo de status* con el fin de obtener privilegios o relaciones positivas.

En las empresas y organizaciones existen sistemas de status formales, semiformales e informales. El sistema de status formal está fuertemente vinculado a la autoridad: el prestigio de un puesto será siempre proporcional a la autoridad que posee. Pero también está vinculado al grado de especialización o adiestramiento requerido por la tarea. Así, un ingeniero o en general un titulado superior, que puede ocupar una posición relativamente baja en el sistema de autoridad de la organización formal de la empresa, puede tener sin embargo un elevado prestigio debido a su titulación o la importancia de la tarea que desempeña en el proceso productivo.

En cualquier caso, tanto el prestigio basado en la autoridad, como el basado en la competencia profesional, "*son semejantes en tanto que ambos son reconocidos formalmente por la burocracia, en forma de sueldos altos, títulos o privilegios como horas de trabajo especiales, despachos o utilización de secretarías particulares*" (Ibídem, 155), y otros símbolos más o menos formales (desde insignias a participación en ciertos actos sociales) que ciertamente simbolizan esos *estilos de vida* a que hacía referencia Max Weber.

Pero aparte de estas diferencias formales de prestigio, existen otras de carácter semiformal. Entre estos últimos pueden incluirse los distintos

niveles de prestigio que dentro de una empresa pueden alcanzar los distintos departamentos, otorgándose por ejemplo un prestigio informal distinto a las jefaturas de los mismos aún cuando ocupen posiciones iguales en la línea, esto es en el sistema de autoridad formal. El propio trabajo de oficina sigue conservando, en general, en las empresas industriales, un prestigio semiformal superior al trabajo en el taller. La antigüedad sería también un sistema de status semiformal.

Los sistemas de status formales y semiformales son importantes para apoyar el sistema de autoridad, a la vez que "*son funcionales en el sentido de que pueden servir de incentivo para que los individuos desempeñen sus roles de forma eficiente o para que asciendan dentro de la organización*" (Schneider, 1966:142).

Sin embargo, podemos considerar como otro sistema de status semiformal al derivado de la actividad sindical. Es probable que los obreros busquen prestigio en la organización sindical, al no poderlo alcanzar dentro de los sistemas *oficiales*, formales o semiformales, de status de la empresa. O incluso el propio sindicato, a través de su actividad y el despliegue efectivo de su fuerza, puede servir para elevar el status genérico de los obreros en la empresa, o en el conjunto de la sociedad global.

En cualquier caso existe también un sistema informal de status que tiene particular importancia entre los obreros, y que juega un papel fundamental para éstos cuando no existen unos sindicatos fuertes que ejerzan como *contrapoder* o *antiestatus* en la empresa. Es útil también, desde la perspectiva de la dirección, para el diseño de canales de comunicación.

Este status puede estar basado en la fuerza física, así como la inteligencia, la personalidad, o incluso en algún tipo de *distinciones no industriales* como el sexo, la edad, la raza, el origen étnico, la religión, etc, o incluso "*puede concederse status a la habilidad del individuo para bandearse en la estructura social de la empresa, para conseguir favores para sus compañeros o incluso para evadir los objetivos de la dirección*" (Ibídem, 143).

9. Poder, equilibrio y conflicto organizacional

Todo cuanto llevamos visto hasta ahora, en relación con la organización, los aspectos institucionales y los sistemas de autoridad en la empresa, podemos verlo desde una perspectiva más pragmática, al entender a la empresa como un sistema tendente al equilibrio, sobre el apoyo de los sistemas de autoridad, status y organización funcional y de línea, pero que a la vez se ve enfrentada de continuo a situaciones de conflicto, derivadas de las diferencias de intereses que tienen los diversos grupos existentes.

El camino de resolución de los conflictos, y retorno al equilibrio, o de cambio, dependerá en buen medida, en cada caso y en cada momento, de algo tan simple como quién tiene el poder en la empresa.

Normalmente son los desajustes entre el sistema organizativo y el sistema productivo los que provocan los conflictos. Estos desajustes provendrán fundamentalmente de cambios tecnológicos, o de situaciones de crisis y depresión económica, y pueden traducirse en desajustes con los sistemas de status o de autoridad existentes, o en incrementos de la inseguridad de los trabajadores como consecuencia de las cadenas de despidos, etc. La intensidad puede llegar al punto de amenazarse la estructura social de la empresa.

Si entendemos como conflicto *"la relación entre dos o más partes que (o cuyos portavoces) creen tener metas incompatibles"* (Kriesberg, 1975:32), no podemos tomar a los conflictos, en principio, ni como funcionales ni como disfuncionales. En realidad, tan sólo tienen el potencial de mejorar o deteriorar el desarrollo de la actividad organizativa según la forma de gestionarlos. Incluso el conflicto de clase, que supera el marco de la empresa, y que sigue siendo fundamental en las relaciones sociales de la empresa, podría entenderse en estos términos.

En cualquier caso, la línea dominante entre los autores actuales es la de dejar de lado el conflicto fundamental entre capitalistas y trabajadores, entendido como tal conflicto de clases. Hoy sólo los autores neomarxistas hacen *"el simple reconocimiento de un hecho que la discusión académica sofisticada a menudo esconde: que las relaciones de trabajo en el capitalismo son una inevitable fuente de conflictos. Los intereses de los empleados son en gran medida opuestos a los de los empleadores: de ahí que ambas partes pretendan utilizar la fuerza y movilizar recursos para asegurar el predominio de sus propios intereses. Las estrategias que adoptan inevitablemente chocan, y la consecuencia obvia es el conflicto"* (Hyman, 1981:206).

Este conflicto fundamental, entre empleadores y empleados, y centrado no única, pero sí fundamentalmente, en el reparto del beneficio

obtenido en el proceso productivo, sigue siendo el más presente en la empresa. Sin embargo, son importantes también los conflictos, más relacionales que estructurales, que preocupan a la mayoría de los autores actuales.

Morales, en (Lucas, 1994:369-408) recoge, a partir de diversos autores, una tipología de conflictos organizacionales que puede ser de interés. Distinguiendo en primer lugar según sea el ámbito en el que se sitúan, los conflictos pueden ser intraindividuales (fundamentalmente conflictos de rol en el ámbito de la personalidad del individuo), interindividuales (entre individuos que compiten o que difieren en sus personalidades), intragrupales (del individuo con el grupo, entendido éste como interno a la organización), intergrupales (fundamentalmente conflictos entre departamentos), intraorganizativos (aunque lo son todos los anteriores, se refiere de una forma más estricta a las debilidades organizativas que potencian cierto tipo de conflictos), y por último conflictos interorganizativos, esto es entre distintas organizaciones en el marco de la sociedad global, al que generalmente denominamos *competencia*.

Sobre esta base, hace luego las siguientes distinciones:

Conflictos vinculados a los objetivos y a la naturaleza de las instituciones, al no coincidir los intereses y objetivos del individuo con los de la organización, lo que puede darse de forma intrínseca, o bien al modificarse los objetivos de la empresa (por transformación, fusión, absorción, cambio en la proporción del capital, entrada de un socio mayoritario nuevo, etc). Por ejemplo, podemos hallar a un ingeniero, o un grupo de ingenieros, en desacuerdo con los efectos contaminantes de la petroquímica en la que trabajan.

Conflictos relacionados con la estructura organizativa, pudiendo generarse por la propia lógica del esqueleto de la organización, por la existencia de puestos organizativos conflictivos (todos los que tienen algún tipo de función de control); por el propio flujo de trabajo (sobre todo cuando se recibe un exceso de trabajo, pero también por falta de coordinación por ejemplo entre los departamentos de producción y aprovisionamiento); por la competencia por recursos escasos (el proceso presupuestario hará aflorar indefectiblemente estos conflictos); por el choque entre posiciones de autoridad formal e informal, o entre posiciones de autoridad funcional, de línea y de staff; o también por las propias disfunciones generadas por la excesiva burocratización (recordemos fundamentalmente las críticas de Merton).

Conflictos en la dimensión informal de la organización, bien sea por las simples relaciones interpersonales, por el control de los grupos informales, o por los problemas causados por los canales de

comunicación informal. Morales propone lo que él denomina *principios informales e imprevistos en una organización*, que actúan de forma permanente y que se manifiestan como fuentes casi seguras de conflicto. Estos diez principios son el *principio del rendimiento mínimo*, el de *no colaboración intradepartamental*, el de *no colaboración interdepartamental*, el de *equivocación y responsabilidad ajena* (poniendo siempre en evidencia los errores de los demás y no asumiendo nunca los propios), el de *trabajo innecesario* (haciendo cosas sólo para que a uno no le vean parado, aunque queden las tareas fundamentales sin terminar), el de *resignación máxima* (limitarse a cumplir órdenes sin asumir responsabilidades), el de *obstaculización permanente* (por ejemplo, pedirlo todo siempre por escrito), el de *aislamiento de la innovación* (dejando siempre solo y desasistido al que tiene ideas), el de *mínima dificultad* (coger siempre la tarea fácil si hay una fácil y otra difícil) y el de *cumplimiento estricto del horario* (convirtiéndolos en sagrados, sobre todo en lo que hace a los desayunos, paradas y salidas).

Los conflictos pueden resolverse por la vía de evitarlos, esto es modificando aquéllas situaciones susceptibles de provocar conflictos antes de que éstos ocurran; imponiendo la situación desde una posición de fuerza; condescendiendo (o lo que es lo mismo aceptando las condiciones del otro); llegando a un compromiso; o negociando.

La literatura aplicada sobre la resolución de conflictos en el marco de la empresa y las organizaciones es inagotable, así como la literatura más puramente sociológica sobre el conflicto social⁴¹. Sin embargo, el elemento más determinante del camino que se seguirá en la resolución de los conflictos es siempre el poder.

Naturalmente, el poder en la empresa moderna no significa su ejercicio en términos militares, tal y como se derivaba de las teorías de Fayol, como tampoco la mistificación de la Escuela de las Relaciones Humanas, según la cual debería esperarse la mera sumisión de los trabajadores tras el correspondiente lavado de cerebro que los convierta en *cómplices* de la empresa. Nos encontramos en sistemas complejos en los que las fuentes de poder (o de contrapoder) son numerosas y variadas, y por tanto los mecanismos que se ponen en juego para la resolución de los conflictos son también amplios y complejos, y rara vez unidireccionales.

Mauk Mulder, en *El juego diario del poder*, propone ocho categorías de poder que hacen que podamos considerarlo no únicamente en relación con las capacidades de los líderes, sino también en relación con marcos

⁴¹.- Ver, entre otras obras, (Edwards, 1990) o (Touzard, 1981). Obras más generales para entender la dimensión sociológica del conflicto son (Rex, 1985), o (Dahrendorf, 1993).

globales que parecen implicar juegos diferentes según sean los actores (citado en Sainsaulieu, 1987:111). Puede distinguirse así:

1. El *poder de recompensa* (sanción positiva): el comportamiento de B será determinado por la esperanza de una recompensa si satisface los deseos de A.
2. El *poder de castigo* (sanción negativa): el comportamiento de B está influenciado por el temor a un castigo si no se pliega a las exigencias de A.
3. El *poder de sanción* (positivo o negativo)
4. El *poder formal*: B sigue a su jefe A porque éste está situado por encima de él en la jerarquía
5. El *poder legítimo*: se trata de situaciones en las que el poder formal está reforzado con justificaciones suplementarias sobre la legitimidad de su ejercicio. Se insistirá sobre el carácter más o menos correcto del poder.
6. El *poder de referencia*: B considera que él y A son del mismo grupo, género, grupo de status, etc, y que eso justifica su influencia, hasta el extremo de poder llevarle a una imitación total.
7. El *poder del experto*: B reconoce que A dispone de más conocimientos y competencia que él
8. El *poder de persuasión*: cada elemento de una relación de poder se presta a dejarse persuadir por la superioridad de los argumentos del otro. Aunque podría arguirse en este caso que simplemente se trata de una situación de ausencia de poder por una de las partes, o de desigualdad de poder.

Sobre esta base, y a partir de las aportaciones de Crozier -en su estudio sobre el actor y el sistema-, Sainsaulieu concluye que el sistema social de la empresa es un conjunto interdependiente de limitaciones, coacciones y estrategias que estructura fuertemente las formas de relación entre los miembros de la organización. “*Con el análisis de juegos, márgenes de libertad, modalidades de ejercicio de la influencia, y estrategias de acción, se descubre que el sistema social no es un simple conglomerado de elementos materiales y humanos, ni mucho menos se reduce a las simples reglas de conducta dispuestas por el organigrama y la reglamentación formal del trabajo. El sistema social es una reconstitución permanente de juegos de poder, producto de conductas estratégicas ensayadas de forma incesante*” (Sainsaulieu, 1987:118).

10. Tipos básicos y tendencias en la organización

Vamos a recapitular todo lo visto en relación con la organización, atendiendo tanto a las tipologías básicas existentes, como a las tendencias que se detectan en cuanto a esas diversas formulaciones estructurales.

Mintzberg, atendiendo a la casuística de las diversas empresas estudiadas, así como a las propuestas de diversos autores, distingue cinco tipos básicos de estructura: la estructura simple, la burocracia maquinal, la burocracia profesional, la estructura divisional y la adhocracia (Mintzberg, 1984:341-518). La diversidad estructural dependerá fundamentalmente, según esta formulación, del tamaño de la empresa, de las características del entorno y del tipo de tarea a realizar. Sobre esta misma base, otros autores proponen otras denominaciones para algunas de las de Mintzberg, o añaden otras tipologías -como la funcional o la matricial (Bonet, Zamoro, 1996:55)-, pero los tipos básicos de Mintzberg constituyen ya unos clásicos en la literatura sobre organizaciones empresariales.

La estructura simple

La estructura simple es propia de empresas pequeñas con tareas poco complicadas, en un entorno sencillo -lo que no quiere decir que sea estable-. Las organizaciones nuevas suelen adoptar una estructura simple, independientemente de cuál sea su entorno, o su sistema técnico, ya que no han tenido tiempo de elaborar su estructura organizativa. Deben recurrir al liderazgo para que se haga lo que se tiene que hacer, por lo que son orgánicas y fuertemente centralizadas. La división del trabajo no suele ser muy rigurosa, y el principal mecanismo de control es la supervisión directa. Generalmente está formada por un director -a menudo el propio dueño de la empresa o de la mayor parte del capital-, asistido normalmente por un administrador o contable, algún administrativo y varios trabajadores.

En ocasiones, empresas de mayor tamaño recurren en momentos de crisis a estructuras organizativas simples, con fuerte carga de liderazgo, como vía de superación de las dificultades internas o externas.

Aunque muchos conciben la estructura simple como un anacronismo en nuestras sociedades, tecnológicamente avanzadas, organizativamente complejas y democráticas, sigue constituyendo una configuración

extendida e importante. Para algunos autores seguirá siendo así mientras sigan creándose nuevas empresas; mientras algunas prefieran permanecer pequeñas e informales; o mientras algunas grandes precisen de un fuerte liderazgo. En suma, "*mientras la sociedad fomente al emprendedor y muchas organizaciones se encuentren inmersas en entornos provisional o permanentemente hostiles, pero dinámicos y sencillos*" (Bonet, Zamoro, 1996:59).

La burocracia maquinal

La burocracia maquinal, bastante asimilable con el tipo ideal de burocracia analizado por Weber, es cada vez menos habitual en las empresas, aunque se puede encontrar en cierto tipo de organizaciones públicas, y también en algunas grandes empresas y corporaciones. Se trata, en general, de organizaciones con una tarea poco complicada y que desarrollan su actividad en un entorno sencillo y estable. Mintzberg cita como ejemplos una oficina de correos, una agencia de seguridad, una empresa siderúrgica, una prisión, unas líneas aéreas, etc.. La división del trabajo es rigurosa y minuciosa, con puestos estrechamente definidos, especializados tanto vertical como horizontalmente. Se trata de organizaciones con una estructura piramidal en la que el poder está muy concentrado en la cúspide. Es por tanto una configuración estructural inflexible. Al igual que una máquina, está diseñada para un solo fin; en esa tarea resulta muy eficiente, pero carece de la adaptabilidad necesaria cuando cambian las condiciones del entorno o se produce algún cambio en su estabilidad.

Burocracia profesional

En cuanto a la burocracia profesional, la encontramos en empresas que trabajan en un entorno complejo, pero estable. Suele darse en grandes centros, tanto públicos como privados, del tipo de universidades, hospitales generales, centros escolares, agencias de asistencia social y también, señala Mintzberg, en empresas de producción artesanal. La división del trabajo se realiza en función de la cualificación, generalmente elevada, de los trabajadores, normalmente profesionales que trabajan con gran independencia y control sobre su trabajo. Esto es, "*el profesional trabaja con relativa independencia de sus colegas, pero en estrecho contacto con su clientela*" (Mintzberg, 1984:394). Se señala la existencia, generalmente, de dos administraciones *paralelas*, que conducen a dos jerarquías, "*una democrática, ascendente, para los profesionales, y otra propia de la burocracia maquinal, para el staff de apoyo*" (Ibídem, 406), esto es para los trabajadores no profesionales, administrativos, etc.

La estructura divisional

La estructura divisional aparece como consecuencia de la diversificación o descentralización de las actividades de la empresa, correspondiendo generalmente a las empresas multinacionales y a las empresas multiproducto. Es en buena parte una consecuencia lógica del crecimiento de las estructuras burocráticas.

La forma divisional no es tanto una estructura integrada, como un grupo de entidades autónomas unidas por una estructura administrativa central. Es decir, es una estructura superpuesta a otras; cada división dispone a su vez de una estructura propia, que suele además corresponder a la forma burocrática.

La organización consiste en una sede central, y varias divisiones que funcionan como empresas semiautónomas, y cada una de ellas trabaja en uno de los diversos mercados que constituyen el entorno de la organización total. Los mercados pueden estar diversificados geográficamente, o según productos.

En el primer caso hallamos multinacionales como la Coca-Cola, o las empresas automovilísticas norteamericanas, alemanas o japonesas, donde la división llega al extremo de constituirse en empresas autónomas: así Ford España, General Motors de España, etc. Sin embargo, cuando sólo se produce una diversificación regional o de clientela, al no existir una diversificación de productos y servicios, la divisionalización resulta a menudo incompleta. Al ofrecer productos y servicios idénticos en cada región o a cada grupo de clientes, la sede central tiende a centralizar gran parte de las decisiones, concentrando muchos servicios de apoyo a fin de asegurar normas de funcionamiento comunes para todas las divisiones. Así, departamentos fundamentales como los de diseño del producto, marketing, publicidad, etc, suelen estar centralizados, o en la sede central o en subseces de ámbito supraregional (por ejemplo, General Motors España depende en este sentido, para muchos de sus departamentos, de la sede en Alemania). *"Esta centralización y concentración de determinadas funciones, algunas de las cuales son críticas para la formulación de estrategias de producto/mercado, reduce severamente la autonomía divisional (...). De hecho, la estructura se encamina hacia una burocracia funcional, pero con una diferencia: sus operaciones se dividen en unidades de mercado claramente diferenciadas"* (Bonet, Zamoro, 1996:61).

En el segundo caso podemos encontrar empresas que tienen divisiones distintas según los productos. Por ejemplo, químicos y alimenticios. El modelo de las grandes corporaciones industriales japonesas responde esencialmente a este tipo, ya que una misma corporación puede atender a productos muy diversos, desde la electrónica de consumo al armamento, pasando por la química, el

automóvil o la alimentación.

Sus elementos fundamentales son la agrupación por líneas de productos o mercados; la coordinación por normalización de resultados; la total autonomía de los gerentes de las divisiones, y la organización funcional de las divisiones, con un control externo desde la central

En resumen, podemos decir que hay una clara diferenciación del trabajo entre divisiones y central. Las divisiones controlan las operaciones y determinan las estrategias para los mercados. La central asigna los recursos financieros, y define los controles de desempeño: nombra y reemplaza a los gerentes de las divisiones. Además, suministra los servicios comunes de apoyo (las unidades de staff) a las divisiones.

La adhocracia y las estructuras matriciales⁴²

Mintzberg la señala como propia de organizaciones que trabajan en entornos complicados y dinámicos. Trabajar en un entorno dinámico exige innovar, y si además el entorno es complejo, hará falta personal altamente cualificado; con lo que en estas condiciones es inviable cualquier tipo de normalización. Dada la dificultad y complejidad de las tareas, se hace necesaria la aportación de diversas cualificaciones a un mismo problema, de modo que el principal mecanismo de coordinación en estas organizaciones es el de adaptación mutua.

En realidad fue Alvin Toffler quien popularizó el término de adhocracia. En 1970, en su obra *El shock del futuro*, la propuso como el tipo de organización del futuro. Para Toffler "*una organización no es más que una serie de objetivos, expectativas y obligaciones humanas. Es, dicho en otras palabras, una estructura de papeles desempeñados por seres humanos*" (Toffler, 1981:161). Unos seres humanos que, en un mundo nuevo y libre de organizaciones dinámicas, es decir, es un escenario desconocido, verán como "*su posición cambiará constantemente, será fluida y variada. Y sus lazos de organización, lo mismo que sus lazos con las cosas, lugares y personas, cambiarán a un ritmo frenético y cada vez más acelerado*" (Ibíd, 159). En una obra posterior, definía más explícitamente la adhocracia como un conjunto de "*unidades temporales, como secciones creadas para un fin concreto y transitorio, comités interdepartamentales, y equipos de proyectos*" (Toffler, 1982:306). Se trata de un proceso que surge en los años '60, como alternativo a la burocracia, y que estaría ya caracterizando a muchas de las modernas organizaciones, en términos de "*una adaptación fundamental y extensa de la sociedad a los imperativos del cambio social*" (Toffler, 1990:130).

También se denomina a este nuevo patrón organizativo **estructu-**

⁴².- La palabra adhocracia procede del latinismo *ad hoc*, utilizado para describir algo hecho para la ocasión, para el momento necesario.

ra matricial. Según esta ordenación cada empleado se halla adscrito a un departamento e informa a un superior según la forma tradicional. Pero también está simultáneamente asignado a uno o más equipos creados para la realización de tareas que no pueden ser ejecutadas por un único departamento. Un proyecto puede de este modo tener personal de fabricación, de ventas, de ingeniería, de financiación y de otros departamentos; todos los miembros del *proyecto* informarán al jefe del mismo, pero también a su superior funcional o burocrático.

Es decir, informan a un jefe a efectos administrativos, pero a otro a los efectos prácticos de la realización del trabajo. Numerosas grandes empresas, como General Electric, y gigantescos organismos como la NASA, optaron en los años '70 y '80 por este modelo organizativo.

Sin embargo, en los últimos años se han señalado algunos problemas importantes, derivados sobre todo del esfuerzo de interpretación de políticas y de negociación permanente que se exige a los miembros de la organización, "*surgiendo constantemente dualidades de competencias y responsabilidades*" (Nemesio, Pérez, Serra, 1992:40), y en consecuencia conflictos. De ahí que se diga que "*las estructuras matriciales sólo son válidas en organizaciones maduras con jefes inteligentes y subordinados más inteligentes todavía*" (Bonet, Zamoro, 1996:63).

Las nuevas estructuras

En los últimos años se presta especial atención a las denominadas **estructuras en malla**. Las redes, como modelo de interacción social, en el que los organismos no están coordinados por nadie, sino que se coordinan por sí mismos, de modo que puede hablarse de auto coordinación, constituyen uno de los más recientes objetos de estudio de la Sociología, y la estructura en malla guarda una fuerte relación con la interacción en redes (ver Thompson et al, 1991).

La estructura en malla se presenta como un paso más a partir de las estructuras funcionales y matriciales propias de la sociedad industrial. En esta estructura se establecen unidades especializadas e interdependientes que simultáneamente prestan y reciben productos y servicios del resto de unidades especializadas de la red. Se ha señalado la importancia que para el desarrollo de estas estructuras tienen las nuevas posibilidades de los sistemas de información. Zamoro señala específicamente las siguientes ventajas de los sistemas de información (Bonet, Zamoro, 1996:66):

"1. Las posibilidades de comunicación (correo electrónico, videoconferencia, etc) permiten un funcionamiento organizativo independiente del tiempo y del espacio, lo que facilita la creación de grupos ad hoc geográficamente dispersos.

2. *Las relaciones de índole empresarial, pueden ser más rápidas y fluidas, conectando a clientes y proveedores.*

3. *Los conocimientos pueden ser aumentados y automatizados mediante las transacciones inteligentes, el acceso a herramientas altamente sofisticadas, la comunicación rápida con fuentes de información, etc".*

Sobre estas tendencias que se observan actualmente, (Nadler, Gerstein, Shaw, 1992) apuntan las previsiones de nuevas estructuras para el futuro más inmediato:

- La base serán las redes, de proveedores, competidores y clientes
- Los límites de las organizaciones serán cada vez más difusos
- La norma serán las *sistemas de trabajo de alto rendimiento (HPWS)*
- Los equipos, a todos los niveles de la organización, serán lo más normal
- Las subunidades y los equipos serán relativamente autónomos
- La cohesión se alcanzará por las normas y los valores, en vez de por las reglas y la supervisión directa
- Las formas organizativas serán fluidas y transitorias
- Un punto central será el aprendizaje como sistema
- Se prestará especial atención a que, en cada área de la organización, cada miembro comprenda tanto los temas estratégicos generales, como las tareas específicas
- La obsesión primordial dejará de ser la obtención de resultados financieros a corto plazo.

He aquí algunas de las *arquitecturas organizativas* del futuro que Zamoro apunta, la mayor parte de las cuales están ya presentes en las empresas actualmente existentes (Bonet, Zamoro, 1996:67):

1. **Equipos de trabajo autónomos.** Serán responsables de un segmento del proceso de trabajo, con supervisión propia, formación cruzada y cambio de papeles. Aparecieron primero en los talleres, y luego se extendieron a los trabajos intelectuales.
2. **Sistemas de trabajo de alto rendimiento.** Integran herramientas de tecnología avanzada (sistemas expertos) y diseño de sistemas humanos (equipos autónomos, programas de enriquecimiento de tareas, etc), con pocos niveles jerárquicos y mayor participación.
3. **Alianzas y aventuras conjuntas (*joint ventures*).** Buscan aprovechar las ventajas competitivas de cada miembro, persiguiendo más el aprendizaje que el simple beneficio a corto plazo.
4. **Organización satélite.** Cuando no se cuenta con el tiempo

o el capital necesarios para desarrollar nuevas actividades creativas, puede participarse en el capital de *empresas satélites*, que pueden acabar en *joint-ventures* con empresas totalmente independientes, o simplemente continuar ligadas.

5. **Redes.** Empresas que no forman parte de un *holding*, pero que comparten valores, gentes, tecnologías, recursos financieros y estilos de dirección.

6. **Organizaciones autodiseñadas.** Organizaciones que aprenden de sus éxitos y sus fracasos y que se dan forma a sí mismas, en respuesta a los cambios, con la ayuda de herramientas de diseño apoyadas en la tecnología.

7. **Asociaciones de fronteras difusas.** Cuando un cliente participa con el proveedor en el diseño de un producto, es difícil definir las fronteras entre unas y otras empresas, desde el punto de vista organizativo, aunque la separación jurídica sea nítida.

En cualquier caso, no puede decirse que uno u otro tipo de estructura organizativa sea la más adecuada para todo tipo de empresas. La Teoría de la Contingencia de las Organizaciones tal y como fue establecida por Chance, Woodward, Lawrence y Losch, establece que no hay una forma óptima de organización, sino que cualquier estructura dada es una consecuencia de la historia particular de la empresa, de su estrategia y de las circunstancias externas. Y en este sentido no es ociosa la aportación de Mintzberg, al señalar que uno de los factores de contingencia que influyen en el diseño de las organizaciones es la moda. De ahí que sea habitual encontrar estructuras similares en organizaciones de diferentes sectores, pero coincidentes en cuanto a la fecha de su fundación (o en cuanto al momento en que cambiaron de dueño o se produjo su reestructuración). Por lo que hay que tomar con cierto distanciamiento todas las obras y autores que proclaman inasequibles al desaliento las bondades y maravillas de un cierto tipo de estructura organizativa, mientras señalan inmisericordes las desventajas y defectos de todas las demás. Al diseñar, o reestructurar una organización, una empresa, estaremos determinados, indefectiblemente, por esos factores que señala la Teoría de la Contingencia, y por supuesto también estaremos determinados, consciente o inconscientemente, como apuntase Mintzberg, por la moda.

11. La empresa como sistema abierto

Aunque en los temas de los capítulos 3.1. y 3.2. nos hemos referido en realidad a la empresa como a un sistema cerrado, con el fin de poner de manifiesto los mecanismos y fundamentos de la organización, ya en los últimos apartados se ha hecho repetida referencia a la importancia de un entorno cambiante en las nuevas configuraciones estructurales.

LA EMPRESA COMO PARTE DE UN SISTEMA SOCIAL GLOBAL

Efectivamente, la empresa forma parte de un sistema social global, en el marco de cuyas relaciones, valores e instituciones debe desenvolverse. Veamos más a fondo esta perspectiva, según la cual la estructura organizativa no es sino un elemento más a considerar (Daft, 1992).

Michael Harrison recoge los siguientes elementos, y subcomponentes claves, como fundamentales en el modelo de Sistema Abierto (Harrison, 1994:28):

1. Los **inputs** (o **recursos**): materias primas, capital, gente (recursos humanos), equipamiento, información, conocimientos, y la autorización legal que la organización obtiene de su entorno y que permite la creación de sus outputs.

2. Los **outputs** (o **resultados**): productos, servicios e ideas que son el resultado de la actuación de la empresa. Esta transfiere a su entorno parte de estos productos, y utiliza otra parte internamente.

3. La **tecnología**: herramientas, máquinas y técnicas para transformar los recursos en resultados. Las técnicas pueden ser mentales y sociales, tanto como químicas, físicas, mecánicas o electrónicas.

4. La **estructura**: relaciones permanentes entre individuos, grupos y unidades más amplias. Incluyendo la asignación de roles (tipo de tarea, autoridad, responsabilidad, privilegios vinculados a la posición, etc); el tipo de agrupamiento de posiciones en divisiones, departamentos y otras unidades; los procedimientos de operación establecidos; los mecanismos establecidos para ejecutar procesos como los de coordinación (como comités, reuniones semanales, etc); mecanismos de recursos humanos (líneas de ascenso, recompensas, procedimientos de evaluación); y modelos que puedan diferir de las estructuras oficialmente reconocidas (relaciones informales, cuadrillas, coaliciones, distribución de poder, etc).

5. Los **finés y estrategias**: Los *finés* son estados finales deseados

(por ejemplo, ser la empresa líder del sector en la ciudad), mientras que los *objetivos* son logros e indicadores de que se tiene hacia los fines (como un crecimiento del 5% anual). En cuanto a las *estrategias*, son vías que conducen a los fines, incluyendo formas de relación con el entorno. Los *planes*, por su parte, especifican cursos de acción hacia un objetivo. Los fines y las estrategias son siempre el resultado del conflicto y la negociación entre partes poderosas dentro y fuera de la organización o la empresa; y pueden ser explícitamente señalados por quienes toman las decisiones, o bien ser inferidos de sus acciones.

6. Los **comportamientos y procesos**: Refiriéndonos a modelos de comportamiento, interacción y relación tanto entre grupos como entre los individuos. Incluimos la cooperación, el conflicto, la coordinación, la comunicación, el control, la influencia y las relaciones de poder, la supervisión, el liderazgo, sistemas de toma de decisiones, modelos y estilos de resolución de problemas, mecanismos para la fijación de fines, la distribución de la información, la autocrítica, la evaluación y el aprendizaje de grupo.

7. La **cultura**: normas compartidas, valores y creencias, así como el comportamiento y artefactos que expresan tales orientaciones -incluyendo símbolos, rituales, narraciones e historias, incluso el lenguaje-. La cultura incluye normas y conocimientos sobre la naturaleza y la identidad de la organización; la forma de hacer el trabajo; la valoración de los cambios y de la innovación, así como sus posibilidades de realización; el tipo de relaciones entre los niveles alto y bajo de la jerarquía; y también la naturaleza de sus relaciones con el entorno.

8. El **entorno**: Podemos hablar, por una parte, de un *entorno de trabajo*, que incluye todas las organizaciones y condicionantes externos directamente relacionados con las operaciones principales de la organización y su tecnología. Esto incluye desde productores y poseedores de materias primas, suministradores, distribuidores, sindicatos, consumidores, clientes, organismos reguladores de la actividad, competidores, empresas colaboradoras, mercados de productos y recursos, así como el nivel de conocimientos referente a las tecnologías utilizadas por la empresa. Pero también tenemos un *entorno global* que incluye instituciones y condicionantes que sólo infrecuentemente, o indirectamente, impactan o bien en la organización, o bien en su entorno de trabajo; como la economía, el sistema legal, el estado general del conocimiento científico y técnico, instituciones sociales como la familia; el tamaño, la distribución y composición de la población; el sistema político, y las culturales nacionales y locales en cuyo marco se opera.



El modelo de sistema abierto se basa en una serie de presupuestos, o ideas-clave, fundamentales para el análisis de la empresa, y en general de cualquier organización que opera en un entorno abierto.

1. Las condiciones externas influyen sobre el flujo de inputs (recursos) a la organización, afectando también a la recepción de los outputs (productos), y pueden afectar también directamente a las operaciones internas. Por ejemplo, se redujo la demanda de tabaco como consecuencia del conocimiento por los consumidores de los riesgos para la salud.

2. Las organizaciones utilizan parte de sus productos, servicios e ideas como inputs para el propio mantenimiento o crecimiento organizacional. Por ejemplo, una firma de ordenadores utilizará sus propias máquinas y software. Y algunas universidades utilizan a sus becarios, estudiantes de doctorado, como enseñantes.

3. Las organizaciones son influenciadas por sus miembros tanto como por su entorno. La acción de los empleados puede reforzar o alterar las prácticas más habituales, como consecuencia de presiones visibles (protestas sindicales), o de pactos y alianzas secretas.

4. Los ocho elementos del sistema y sus subcomponentes están interrelacionados y se influyen entre sí. El desarrollo de un elemento, sea la tecnología, puede tener consecuencias para otros (como el comportamiento, las relaciones ambientales, etc). Las interrelaciones entre elementos no siempre son obvias, como tampoco tienen por qué ser intencionadas. Por ejemplo, la compra de una avanzada red local puede capacitar a los directivos, como consecuencia inicialmente imprevista, para redefinir los objetivos del departamento, tareas o descripciones de desempeños.

5. Aún admitiendo la tendencia de los sistemas al equilibrio, la

evidencia empírica ha demostrado que las organizaciones están permanentemente cambiando. Los *cambios reactivos* ocurren como respuesta a problemas internos o externos, mientras que los *cambios proactivos* (o anticipados) persiguen preparar el medio ambiental organizacional antes de que los problemas, ya entrevistos como posibles, se manifiesten. Los *cambios incrementales* (de orden cuantitativo) no alteran sustancialmente ninguno de los ocho elementos del sistema, mientras que los *cambios estratégicos* (de índole más cualitativa) suponen modificaciones básicas en uno o más elementos críticos -como los fines, el entorno, o la cultura-, y en consecuencia en las relaciones entre esos elementos.

6. El éxito organizacional depende fuertemente de la habilidad para adaptarse al entorno -o para encontrar un entorno favorable en el que operar-, así como de la habilidad de ubicar a los individuos en roles apropiados en la organización, conducir sus procesos de transformación (esto es, no dejarse llevar por las circunstancias), y dirigir sus operaciones.

7. Cualquier nivel o unidad dentro de una organización puede ser visto a su vez como un sistema. Cuando el modelo de sistema es aplicado al análisis tanto de una división, como incluso a una simple unidad operativa dentro de una gran organización, serán las otras unidades o divisiones de la organización las que constituirán el entorno ambiental. Observando a las unidades operativas como sistemas es más fácil llegar a un diagnóstico haciendo comparaciones entre ellas.

Evidentemente, para la Sociología sólo son de interés principal algunos de esos ocho elementos del sistema, como la estructura y las relaciones que se producen entre los elementos de la estructura, a los que ya hemos hecho referencia en capítulos anteriores; en segundo lugar el entorno propiamente dicho; y en tercer lugar la cultura. En lo que a la empresa se refiere, el resto de los elementos serán de interés prioritario para otras disciplinas relacionadas con la gestión empresarial, aunque circunstancialmente puedan interesar en el análisis sociológico.

LA EMPRESA EN UN ENTORNO CAMBIANTE

Cuando hablamos del entorno de la empresa, debemos tener en cuenta que nos estamos refiriendo a entornos diversos. Por un lado tenemos el **entorno económico** propiamente dicho (globalización de la economía, estado del mercado de materias primas, estado de la demanda, situación general de la economía, precio del dinero, etc). Pero también tenemos un **entorno político** (que puede ser favorable o desfavorable a la empresa; que puede apostar por el sector público o el

sector privado; que puede fijar condiciones y limitaciones a la obtención de beneficios...). Un **entorno tecnológico** (referido a los niveles globales de desarrollo científico y tecnológico de las sociedades nacionales y regionales en que se desenvuelve su actividad). Un **entorno demográfico** (las características de la población son fuertemente determinantes de la actividad de la empresa: un público consumidor crecientemente envejecido, y una escasez de población joven, así como la recomposición y nueva estructura de las familias, son elementos nuevos que condicionan el medio ambiente de la empresa española y europea hoy). Y también un **entorno ético**, que marca lo que socialmente están definido, o sancionado, como *bueno y malo*, esto es como socialmente admisible o inadmisible, limitando el comportamiento de las empresas. Aunque, para algunos autores, el entorno ético no es tan determinante como algunos piensan. Siempre realista, Galbraith señalaba, al iniciarse la gran transformación social y tecnológica de los años '70, que *"el mejoramiento moral no está muy claro. Si el hombre está lo bastante preocupado por ganar dinero, su comportamiento reflejará esta preocupación y será aproximadamente el mismo en cualquier tiempo y lugar. Por sentido moral, por precaución o por conciencia, una mayoría permanecerá lógicamente dentro de la ley. Pero una minoría bastante estable se verá impulsada a traspasar la frontera de la bellaquería declarada. La forma de la bellaquería no variará mucho entre un periodo y el siguiente (...). Los modales del capitalismo mejoran, no así su moral. Pero, en todo caso, ésta tampoco ha empeorado"* (Galbraith, 1977:72-73). Sobre esta cuestión volveremos al ocuparnos de la cultura de la empresa, y del denominado *balance social de la empresa*.

La importancia que tiene la necesidad de adaptación al entorno se agudiza en una época, como la actual, en la que el cambio es casi permanente, y cada vez más acelerado. Esta situación, para la que no existe un verbo adecuado en castellano que la describa con exactitud, fue expuesta en los siguientes términos, en 1970, por Alvin Toffler, en las primeras páginas de su libro *El shock del futuro*: *"En los tres decenios escasos que median entre ahora y el siglo XXI, millones de personas corrientes, psicológicamente normales, sufrirán una brusca colisión con el futuro. Muchas de ellas, ciudadanos de las naciones más ricas y tecnológicamente avanzadas del mundo, encontrarán creciente dificultad para mantenerse al nivel de las incesantes exigencias de cambio que caracterizan nuestro tiempo. Para ellas, el futuro llegará demasiado pronto"* (Toffler, 1971:17).

Veamos algunos de los cambios que, en algunos de los subcomponentes más importantes del entorno de la empresa, se han producido en las últimas décadas. Siguiendo a Frederik Davis, Giménez Ruiz los sintetiza en los siguientes términos (Giménez, 1987:62-64).

Los propietarios. Hemos visto ya cómo su rol se ha modificado

profundamente, dejando paso en la gestión de la empresa a los directivos profesionales. Pero también su papel como aportadores de los capitales necesarios para financiar la empresa se ha reducido ostensiblemente. Hoy, salvo en las empresas familiares más pequeñas, son numerosos los accionistas, pero además, y sobre todo, existen organizaciones especializadas en la inversión: compañías de seguros, instituciones bancarias o empresas dedicadas exclusivamente a la gestión y administración de capitales, que colocan cantidades enormes de recursos de capital en las empresas, en representación de miles de inversores. El fenómeno del denominado *capitalismo popular*, por el que grandes empresas públicas han sido semiprivatizadas buscando el capital de pequeños ahorradores, ha convertido en *propietarios capitalistas* a una amplia capa de la población de clase media, que sin embargo no incide en la gestión de la empresa (o incide más en tanto que consumidora que como supuesta propietaria). Como consecuencia de todos estos cambios, la **gestión**, según ya hemos visto, se ha modificado por la separación nítida entre propiedad y dirección. Hoy, en muchas grandes corporaciones, los accionistas eligen, cuando son muy pequeños a través de representantes al consejo de administración, quien a su vez escoje a los directivos según criterios de profesionalidad y competencia. En cierto modo la gestión se ha democratizado, y se ha acercado al sistema de democracia representativa de partidos imperante en los sistemas políticos modernos.

El papel de **los sindicatos y los obreros** también se ha modificado profundamente. Los trabajadores han dejado -salvo en las empresas más pequeñas- de relacionarse con los directivos directamente, y lo hacen a través de sus sindicatos, quienes negocian directamente las condiciones de trabajo con los representantes de los empresarios.

Las empresas, por su parte, cuentan con gabinetes, departamentos o secciones especializados en la gestión del personal y la negociación con los sindicatos. La institución del *convenio colectivo*, hoy puesta en entredicho por las medidas de desregulación, ha modificado sustancialmente las relaciones laborales.

Los **profesionales, técnicos y científicos** han visto aumentar su importancia en la empresa, y sobre todo han pasado a integrarse, como los trabajadores, en los sindicatos. Esto supone una transformación tremendamente importante.

Las **asociaciones empresariales** han aparecido y se han multiplicado en las últimas décadas, en buena parte como respuesta al desarrollo sindical. Así como el sindicato *despersonaliza* el conflicto trabajador-empresa, así las asociaciones patronales lo hacen para los conflictos sindicato-empresa. Pero, sobre todo, las asociaciones empresariales se han instituido en auténticos lobbys que pretenden influir en la

acción de los gobiernos y los parlamentos.

Los **consumidores** han pasado a ser un grupo social con personalidad propia. La presencia de asociaciones de consumidores se ha multiplicado en los últimos años, siguiendo el ejemplo del resto de Europa y sobre todo de los Estados Unidos, donde aparecieron en los años '60, pero tomaron auténtica carta de naturaleza como grupo de presión en los años '70 con las movilizaciones, conflictos y multi-demandas del dirigente Ralph Nader. Sus batallas legales contra la industria del automóvil, la industria química o las multinacionales agroalimentarias; sus obras *Peligroso a cualquier velocidad*, contra la industria automovilística, o el *Informe Ralph Nader sobre la política de protección de los alimentos*, fueron hitos en el desarrollo de los que podríamos denominar el *consumismo crítico*, influyendo también en el desarrollo del ecologismo. Sin estos antecedentes no se puede comprender la actual preocupación por cuestiones como el etiquetado adecuado de los alimentos, o las estrictas normas de seguridad y garantía impuestas a la industria automovilística, y en general a toda la industria de bienes de consumo. Nader, aunque perdió muchas de las batallas emprendidas, convirtió su lucha en un auténtico programa político, señalando "*la urgencia de los problemas planteados por el deterioro del medio ambiente, el fracaso de las normas reguladoras y la abrumadora inquietud social*" Turner, Nader, 1973:362).

El peso social y político de los consumidores organizados constituye posiblemente uno de los principales cambios *ambientales* del entorno en el que deben desenvolverse las empresas en los países desarrollados⁴³.

El **gobierno y la comunidad política** en general se deja sentir cada vez más, a todos los niveles (tanto en cuanto al ámbito temático de su intervención, como en cuanto al ámbito territorial, desde el nivel supranacional y estatal hasta el local), en la actividad de las empresas. Lo que ha conllevado asimismo la creación de grupos especializados, o *lobbys*, dedicados a influir políticamente en las decisiones y en las actuaciones gubernamentales.

Por lo demás, una creciente variedad de grupos sociales influye de forma cada vez más determinante en el entorno de la empresa, limitando en muchos casos su campo de acción. Refiriéndonos tanto a grupos formales como informales: religiosos, no lucrativos -fundamentalmente grupos ambientalistas-, culturales, etc.

⁴³.- No ocurre así obviamente en los países más pobres, donde los consumidores deben abastecerse demasiado a menudo con los productos rechazados por los consumidores de los países desarrollados, o incluso con productos clara y explícitamente prohibidos en los países ricos.

LA CULTURA DE LA EMPRESA

Si la moda es un factor determinante de los modelos organizativos imperantes en un momento dado, también debemos tener en cuenta el efecto *moda* al considerar la importancia que en los últimos años han alcanzado las teorías sobre la Cultura de la Empresa. De hecho, se ha hablado explícitamente de una "*moda de la cultura empresarial*" (Gómez, en Lucas, 1994:132). Sin embargo, el concepto de *cultura de la empresa* recoge algo más que una inquietud superficial por las cuestiones de moda. Hemos visto que la cultura constituye uno de los elementos fundamentales del sistema, al analizar la empresa como un sistema abierto. Para algunos autores es incluso mucho más, "*porque a las representaciones comunes sobre la forma de organizarse para producir, comunicar, controlar, decidir, informar, etc, conviene añadir una voluntad de emprender proyectos colectivos de producción, el conocimiento de una misma historia, un sentimiento de pertenencia al mismo conjunto humano, a una misma sociedad humana, que dispone de una cultura transmitida y compartida entre todos los miembros del personal y de la dirección*" (Sainsaulieu, 1987:225).

Veamos en primer lugar de dónde procede el concepto, y cómo se ha desarrollado esta corriente sociológica, para hacer luego una siquiera una breve revisión de sus principales aportaciones, sus posibilidades y sus límites.

Leonor Gómez define la cultura de la empresa como "*el proceso-producto de construcción sociohistórica (bajo la influencia del entorno, los líderes de la organización y otros factores de contingencia) del sistema de significados (expresado y aprendido simbólicamente, y compartido en mayor o menor grado por los miembros de la organización) que configura la vida cotidiana de la empresa y le confiere una identidad que la distingue de otras*" (Gómez, en Lucas, 1994:139).

Infestas señala cómo en el origen mismo de la preocupación de la sociología por la empresa está la atención a esta importante cuestión (Infestas, 1991:133), si bien en los últimos años este objeto de estudio ha sido compartido con la antropología. Es en la consideración de la influencia del entorno cultural que a principios de siglo aporta Weber en *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, en la consideración que ya en los años '30 hace W.Lloyd Warner de "*la empresa como sistema social abierto*", o en los descubrimientos de Elton Mayo sobre las culturas informales, donde hay que buscar los primeros antecedentes. A principios de los '50 Miller y Form hablarán de la cultura de los grupos informales, y Elliot Jacquet lo hará explícitamente de *la cultura cambiante de una fábrica* en unos términos bastante parecidos al concepto actual que hemos citado. Pero es en los años '70 cuando definitivamente la cultura de la empresa adquiere personalidad propia, y auténtica significación

sociológica.

La importancia que el enfoque de la cultura de la empresa ha adquirido en las últimas décadas hay que ubicarla en dos procesos coincidentes en el tiempo, pero de significación muy dispar.

Por una parte tenemos el cambio social que se produce a partir de los años '60, en torno a una serie de valores que se denominan postmaterialistas (Inglehart, 1991). Los movimientos sociales que se resumen en el hito de mayo del '68, parten de una crítica al capitalismo desde posiciones distintas a las tradicionales del marxismo, criticando tanto la ética ultraliberal basada en los principios de la lucha por la vida del darwinismo social, como la ética calvinista del trabajo como única fuente de realización. Frente a estos valores van emergiendo otro tipo de valores, basados en la convivencialidad, la ecología, la solidaridad, etc., que llevarán a preocuparse de la estructura organizativa desde una perspectiva nueva. En general, los autores que se acercan al enfoque de la cultura de la empresa desde esta línea presentan una actitud crítica hacia la empresa capitalista.

Sin embargo, otro proceso no menos importante, y yo diría que mucho más determinante del éxito que ha tenido este nuevo enfoque, es la crisis económica de los años '70, y sobre todo, en ese marco de crisis, el impacto que provoca en las sociedades capitalistas occidentales el éxito económico japonés. En una época en la que en los Estados Unidos, y luego en Europa, las grandes industrias punteras (automóvil, construcción naval, electrónica de consumo, etc) entran en un proceso de decadencia y reconversión brutal, la industria japonesa ofrece una situación de saneamiento y, sobre todo, comienza a penetrar y copar los mercados occidentales. En un primer momento dicho éxito se imputó en gran medida a ciertos rasgos culturales muy específicos de la sociedad japonesa, altamente influyentes en el funcionamiento de la empresa.

Tampoco debemos olvidar la importancia que tiene, en este proceso, el propio desarrollo de la antropología social y cultural como una rama científica reconocida, que ha crecido buscando nuevos campos de investigación, y que a partir de los años '70 encuentra en la empresa un espacio interesante de estudio. De forma que existe una perspectiva socio-antropológica, o etnográfica, con personalidad propia, en el enfoque de la cultura de la empresa, que se inspira en la etnometodología, la antropología y el interaccionismo simbólico. Esta perspectiva pretende comprender los fenómenos culturales que se producen en las organizaciones recurriendo a los aspectos simbólicos, y sobre todo se centra, metodológicamente, en los estudios comparativos entre diferentes sociedades. Los trabajos del sociólogo norteamericano David C. McClelland sobre los factores psicológicos del desarrollo económico,

publicados a principios de los años '60, están en la base de estas aproximaciones (McClelland, 1968).

Sobre la base de estos procesos que se producen en paralelo, se extendió la idea de relacionar los comportamientos empresariales, "e incluso el éxito económico, con *diferencias culturales: no sólo entre empresas japonesas y no-japonesas, sino entre organizaciones de parecido entorno cultural*" (Garmendia, 1988:8). En suma, "la cultura de la empresa era una noción pertinente en la medida en que permitía comprender el funcionamiento de las organizaciones, y resolver sus problemas, allí donde otros planteamientos se habían mostrado ineficaces, dando valor a rasgos organizativos frecuentemente olvidados" (Infestas, 1991:134).

Antes de adentrarnos en las características fundamentales del enfoque culturalista, debemos partir de la propia definición antropológica de cultura. Una de las definiciones más antiguas corresponde a E.B.Tylor, uno de los padres de la Antropología moderna, quien en 1871 la definía como "todo aquel complejo que incluye conocimientos, creencias, artes, normas éticas, leyes, costumbres y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembro de una sociedad" (en O'Higgins, 1981:86). Esta definición es, como apuntaba Le Vine, de tipo omnibús, por cuanto lo incluye prácticamente todo; ya que "designa tanto las formas de adaptación claramente humanas, como las formas distintivas en que las diferentes poblaciones humanas organizan sus vidas sobre la tierra (...). La cultura se define sobre el fondo del ámbito físico y biológico a que tiene que adaptarse una población humana para sobrevivir. Pero también puede considerarse que la cultura constituye un ambiente para los miembros de la población" (Levine, 1976:11). Marvin Harris propone por su parte, a partir de la de Taylor, una definición más pragmática de la cultura, que nos será más útil al acercarnos a la cultura de la empresa. La define como "el conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados, y repetitivos, de pensar, sentir y actuar (es decir, su conducta)" (Harris, 1990:20). El proceso por el que los individuos adquieren la cultura de una sociedad, para poder integrarse y desenvolverse en la misma, y también para transmitirla a la siguiente generación, se denomina *proceso de socialización*, por el cual la sociedad transmite la cultura al individuo, y éste la interioriza, la hace suya, construyendo su *yo social*.

Es decir, desde un punto de vista antropológico, y sobre todo sociológico, lo que fundamentalmente constituye a la cultura es el hecho de que unas maneras de pensar, sentir y obrar sean compartidas por una pluralidad de personas, sean muchas o pocas. Un pequeño número puede dar lugar a una cultura de grupo restringido. Curiosamente, el estudio de las subculturas, o culturas restringidas, de pequeños grupos, se inició en la Sociología analizando las pandillas y grupos mafiosos (los famosos *gangs* de Chicago).

El cruce entre la teoría de la cultura, y la teoría de la organización, ha dado lugar a perspectivas, o formas muy distintas de entender la cultura de la empresa (Garmendia, 1988:9-13).

La cultura de la empresa como *crystalización del entorno*.-

Se entiende que la gestión empresarial obtiene guías para la acción de su entorno, de las peculiaridades culturales de la sociedad en que se desenvuelve su actividad. Desde esta perspectiva (Dierkes, Berthoin Antal...) se entiende que el entorno influye más en las relaciones organizacionales que los factores tecnológicos o los estructurales.

Esta aproximación tiene ya una larga tradición, aunque es a partir de los trabajos de Hofstede, iniciados a mediados de los '60 y publicados en 1980, sobre la influencia de las culturas nacionales en la organización empresarial, cuando alcanza madurez (Hofstede, 1980). También fueron importantes los trabajos de Crozier sobre la administración francesa; en general, en el acercamiento a la problemática organizativa en la Administración Pública, se ha utilizado repetidamente la influencia de la cultura *nacional* para explicar tanto las deficiencias como los logros organizacionales. Así, en los años '70 se hablaría de *el mal latino*, como un conjunto de síntomas atribuibles al carácter nacional y a las tendencias de la historia colectiva, que dificultarían la construcción de una administración eficiente en Francia (Peyrefitte, 1980); o se señalaría la existencia en España de "*un sistema organizado de desgobierno que está por encima de los hombres y de los regímenes*" que conduciría a "*una Administración deplorable y un Estado débil*" (Nieto, 1984:9).

La cultura de la empresa como *diseño estratégico interno*.- Desde estas perspectivas, la influencia no sólo viene del entorno, sino que también la propia organización "*fabrica cultura*". Según esto, "*la organización del trabajo y, en general, de la empresa aparece como desenlace de una selección entre diversas opciones*" (Garmendia, 1988:10).

La cultura de la empresa como *imagen*.- Es la perspectiva dominante en el enfoque culturalista. Se parte de postulados como el de Thomas de que "*si los individuos definen las situaciones como reales, éstas son reales en sus consecuencias*", o la creencia en las profecías que se autorrealizan, para incidir sobre todo en la importancia que los procesos subjetivos, o las imágenes del propio personal, pueden llegar a tener en el funcionamiento de la empresa. "*La imagen interna de la empresa resume la concepción global de la misma por parte del personal. Cuanto más compartida sea, tanto más cabe hablar de una 'cultura fuerte'*" (Ibídem, 12). Lo que equivale, según los análisis de Wilkins y Ouchi, a una mayor cohesión del personal, mayor identificación con la empresa y mayor legitimación de la estructura de poder. Lo que a su vez se traduce en una mayor reducción de la incertidumbre (Wilkins, Ouchi, 1983), lo que redundaría

en resultados positivos para la empresa.

Una perspectiva añadida la señala Sainsaulieu, al distinguir, respecto de la cultura oficial, o de la empresa, las diversas subculturas que pueden crearse en su interior. Este autor habla de "*la construcción progresiva de formas de socialibilidad perdurables entre productores de un mismo lugar, establecimiento, taller u oficina*" (Sainsaulieu, 1987:164). Este tipo de comunidades marcan a su vez la interrelación entre la empresa y la cultura de una región o incluso de un entorno local, y sobre todo son fundamentales en los momentos de cambio.

Y el propio Sainsaulieu señala una de las principales críticas que podemos hacer al enfoque culturalista, sobre todo de las perspectivas que sólo consideran una cultura global de la empresa, y no tienen en cuenta las subculturas existentes dentro de ella. Esta interpretación, dice Sainsaulieu, "*oculta las relaciones antagonistas de clase, y los intereses de los grupos de trabajo, de los cuales la acción sindical y las reivindicaciones profesionales son las principales manifestaciones. Aún cuando puedan darse representaciones comunes entre dirigentes y empleados sobre lo producido, los útiles, y ciertas tareas, las diferencias de salarios, de seguridad, de perspectivas, siguen siendo muy profundas*" (Ibídem, 206-207). Desde esta posición veríamos la cultura de la empresa no como otra cosa que como una cultura impuesta de hecho por un grupo dominante.

Por otra parte, según Infestas podemos entender la CE en un sentido amplio, referido tanto a las manifestaciones más externas, como a las variables y fenómenos más profundos de la empresa (filosofía empresarial, principios básicos...). Es la perspectiva más habitual entre los investigadores no implicados en la gestión directa empresarial. Y podemos entenderla en un sentido restringido, más utilizado por los consultores de gestión, referido al "*conjunto de las reglas del juego, las normas de comportamiento y el 'así se hacen las cosas entre nosotros...'*" (Infestas, 1991:144).

Ello implica distintos niveles de profundización en el análisis. Según (Schein, 1988:30), en el nivel más sencillo de observar -aunque más difícil de interpretar- podemos atender a las manifestaciones externas (tecnología, modelos de comportamiento, documentos y memorias de la empresa, ritos, símbolos y mitos...)

A un nivel más interno podemos atender a los valores que explican los comportamientos, según son interpretados por la propia empresa a través de sus documentos o estatutos, o por sus dirigentes.

Y a un tercer nivel, más profundo, casi a un nivel preconsciente, que requiere técnicas especializadas para su análisis, hallamos las presunciones básicas sobre la naturaleza de la realidad e incluso del ser humano, de su actividad y sus interrelaciones con los demás y con su entorno

ambiental.

Culturas diversas, culturas ideales

Dos de las culturas de empresa más conocidas y contrastadas fueron las correspondientes a los tipos ideales de empresa norteamericana (tipo A) y japonesa (tipo Z) de los años '70.

Como se ha dicho, el intenso proceso de desindustrialización vivido en los USA en esa década, al par que Japón se consolidaba como potencia industrial de primer orden, llevaron a los investigadores a hacer diversos análisis comparativos.

El principal rasgo diferenciador de las empresas tipo Z, "o rasgo cultural por excelencia, era la política de empleo. Del mismo se derivaría una fuerte identificación con la compañía por parte del personal en Z: sus ejecutivos, por ejemplo, serían mucho más reacios que en A a abandonarla, incluso ante la eventualidad de una oferta con un incremento salarial importante" (Garmendia, 1988:14).

En el cuadro siguiente se recogen las diferencias sintéticas que Ouchi y Johnson encontraron entre ellas, en lo que hace a unos de los aspectos organizativos más fundamentales: el control organizacional.

DOS TIPOS IDEALES DE CONTROL ORGANIZACIONAL	
TIPO A	TIPO Z
Empleo a corto plazo	Empleo a largo plazo
Toma individual y decisiones	Toma colectiva de decisiones
Evaluación y promoción frecuentes	Evaluación y promoción poco frecuentes
Evaluación explícita y formalizada	Evaluación implícita e informal
Carrera profesional a lo largo de una especialidad	Carrera profesional transversal a varias especialidades
Relaciones segmentadas con el personal	Relaciones integradas con el personal
Mayor identificación con la profesión que con la compañía por parte de los ejecutivos	Mayor identificación con la compañía que con la profesión por parte de los ejecutivos

No se ha producido un acuerdo total, sin embargo, a pesar de toda la literatura favorable, en el sentido de que la cultura japonesa constituyese un modelo necesariamente aplicable a la empresa occidental, bajo cualquier condición. Los críticos han señalado la cercanía ideológica entre la cultura empresarial japonesa y la vía prusiana a la industrialización que desembocaría, en la Alemania de principios de siglo, en el fascismo industrial. Así, se ha señalado hace tiempo cómo la excesiva

propaganda del Sistema de Producción Toyota, hoy conocido como sistema 'just in time', "*bajo el ropaje de flexibilización y humanización, esconde una sublimación del trabajo encadenado*" (Garmendia, 1988b).

Otros autores señalaron anticipadamente, por otro lado, las propias debilidades del sistema japonés. Aunque ciertas industrias de producción en masa para la exportación alcanzasen cotas de productividad elevadísima, es decir, el tipo de industrias predominantes en la era industrial, en otros muchos sectores la productividad japonesa era y es muy inferior a la occidental (como son los artículos domésticos, los servicios, la administración burocrática y ciertos sectores básicos). Toffler apuntaba en 1983 que el empleo de por vida había sido útil para facilitar la reconversión tecnológica, porque "*los trabajadores se hallan protegidos, no tienen miedo y resisten las últimas tecnologías: con frecuencia dan la bienvenida a las computadoras, los robots y otras innovaciones. Se puede argumentar que esto es una forma de productividad social que luego tiene sus frutos en productividad económica*" (Toffler, 1983:81).

Pero también consideraba que esas ventajas japonesas de los años '70 y primeros '80 podrían funcionar en su contra en el futuro. "*La verdad -afirmaba- es que estamos siendo empujados a adoptar muchas de las prácticas que el Japón de hoy se prepara para descartar*" (Ibídem, 91). Y, efectivamente, los cambios que se han producido en los últimos años han caminado en esa dirección.

En la actualidad, aún cuando sigue considerándose muy importante el enfoque de la CE, el análisis de las culturas nacionales ha dejado paso a aspectos más analíticos. La recuperación de la industria americana, fenómenos socioeconómicos como el de Italia, donde la antítesis de la cultura del tipo Z, esto es el caos, la invisibilidad y la informalidad como estilo cultural empresarial, han permitido la recuperación económica del país, han venido contribuyendo a que la mitificación de la cultura japonesa⁴⁴ fuese quedando en entredicho como modelo a aplicar miméticamente en los países occidentales.

En cualquier caso, se sigue hablando de culturas ideales, pero mucho más desde una perspectiva práctica y normativa, de intervención en la empresa, que explicativa. Así, se han propuesto diversos modelos, de los que algunos de los más conocidos son los de la *empresa excelente* propuesto por (Peters, Waterman, 1982) o el de la *cultura fuerte* de (Deal, Kennedy, 1986).

Peters y Waterman estudiaron un amplio grupo de empresas norteamericanas sobresalientes y concluyeron su coincidencia en la

⁴⁴.- Como antes lo fue, no lo olvidemos, la alemana, coincidiendo con el impacto de su propio *milagro* económico.

fidelidad a ciertos valores organizativos que consideraron claves, estableciendo ocho principios operativos.

Algunos autores han criticado este modelo por no haber tenido en cuenta otras variables explicativas (Archier, Serieux, 1985), o por no tener en cuenta la incidencia en la totalidad de las entradas y salidas del sistema empresa; es decir, considerando únicamente la productividad y la obtención de beneficios, pero no quizás otras necesidades sociales importantes, internas y externas a la empresa (Infestas, 1991:149). Pero en cualquier caso el concepto de *excelencia empresarial* ha quedado incorporado al lenguaje organizativo y empresarial. Los ocho principios operativos de Peters y Waterman son:

1. El **énfasis en la acción**. Por el cual, las cosas se intentan siempre por encima de cualquier impedimento o dificultad. El mensaje práctico sería 'Inténtelo, arréglole, hágalo'.
2. La **proximidad al cliente**, tomándolo como fuente de ideas (positivas y críticas) para mejorar la producción.
3. La **autonomía e iniciativa**, apoyando a los innovadores, y en consecuencia animando a asumir y aceptar los riesgos vinculados a la innovación.
4. La **productividad contando siempre con las personas**, fomentando la integración del personal.
5. El **tener valores claros** para poder ponerse manos a la obra eficazmente, sería más importante incluso, en muchos casos, que sus recursos económicos o tecnológicos, su estructura organizativa, su capacidad de innovación o su sentido de la oportunidad.
6. El lema **zapatero a tus zapatos**, aplicándose únicamente a los negocios y sectores que la empresa conoce bien.
7. La existencia de **estructuras sencillas y staff reducido**, lo que equivale a escasez de personal de alta dirección, subcontratando cuando sea preciso los servicios especializados, tipo staff, que se requieran.
8. La presencia de **un tira y afloja simultáneo**, por el cual se lleva la autonomía al máximo al nivel de la producción, pero siendo muy centralistas en lo que hace a algunos valores esenciales.

Por su parte, Deal y Kennedy señalaron como rasgos definitorios de una *cultura fuerte*, que sería la clave del éxito empresarial, y sobre todo de la consolidación de las empresas como "*instituciones humanas de éxito*", los siguientes:

1. La existencia de un **sistema de reglas informales** que

orienta al personal, hasta en el mínimo detalle, sobre cómo debe comportarse en cada momento.

2. La capacidad para conseguir una **sensación de bienestar con la tarea** entre todo el personal, con lo que será más probable que se trabaje más, en suma que se incremente la productividad.

Y mostraron también la existencia de cuatro tipos básicos de cultura organizativa, que van mucho más allá de la simplificación entre las empresas tipo A o tipo Z. Cada tipo sería privativo, más que de un país o entorno local determinado, del entorno en un sentido más amplio, dependiendo en buena parte del sector de actividad. En cualquier caso, cada empresa concreta contendrá a menudo una mezcla de todas ellas (Deal, Kennedy, 1986:114).

Así, la cultura del **hombre duro y macho**, propia de un mundo de individuos que asumen altos riesgos y obtienen rápidamente la retroinformación sobre su éxito o fracaso, actuando en consecuencia, aparecería fundamentalmente en la construcción, la industria de cosméticos, la publicidad, el mundo editorial, las empresas de ocio, etc.

La cultura del **'trabaje mucho, juegue mucho'**, en la que se alienta a los empleados a mantener un alto grado de actividad pero siempre con riesgos relativamente bajos, sería propia de la distribución y venta de automóviles, y en general de las ventas a domicilio o de productos masivos de consumo, ventas de equipos de oficina, etc.

La cultura **'apuesta la compañía'**, en la que las empresas acostumbran a poner mucho en juego en sus decisiones, sin saber a corto plazo los resultados, es decir en un ambiente de alto riesgo y retroinformación lenta; la hallaremos en empresas dedicadas a los bienes de producción; en compañías mineras, petroleras y eléctricas, bancos inversores, construcción aeronáutica, naval y espacial, etc.

En cuanto a la **cultura del proceso**, en la que los empleados, con dificultades para la retroinformación y la evaluación de resultados, se concentran en el cómo se hace, sería propia de la administración pública, la banca, los seguros, etc.

No obstante, *"la definición de una cultura 'ideal' para la empresa no resulta tarea fácil, debido a los múltiples factores que intervienen, la gran diversidad de situaciones y las connotaciones valorativas que implica"* (Infestas, 1991:151). Las características más habituales que suelen señalarse (equidad, proyecto común y adaptación), son tan genéricas y etéreas que no aportan mucho más que el mero sentido común.

Garmendia propone, al revisar las técnicas de aproximación analítica a la cultura de la empresa, una lista aproximativa (y que el

autor reconoce como incompleta) de indicadores, en ámbitos muy diversos. Tendríamos así que atender a indicadores de **salud** (jornadas perdidas por enfermedad, chequeos médicos, condiciones de higiene, indicadores subjetivos de salud), indicadores de **seguridad** (accidentes, absentismo, garantía y reservas, diversificación de proveedores y clientes, rotación y seguridad en el empleo, indicadores subjetivos de seguridad), indicadores de **renta** (productividad, rentabilidad, ventas, remuneración del personal, indicadores subjetivos de renta), indicadores de **conocimiento** (niveles de instrucción y cualificación, formación y evaluación, investigación y desarrollo, indicadores subjetivos de conocimiento), indicadores de **justicia distributiva** (abanico salarial, distribución del excedente, promoción del personal y movilidad vertical, igualdad de sexos, indicadores subjetivos de justicia), indicadores de **libertad y participación** (grado de consulta, representación, codecisión, acción sindical, afiliación sindical, indicadores subjetivos de libertad y participación), indicadores de **autorealización** (creatividad, iniciativa, nuevas formas de organización, indicadores subjetivos de autorrealización), indicadores de **prestigio** (cuota de mercado, reclamaciones/devoluciones, imagen externa, indicadores subjetivos de prestigio), e indicadores de **conservación de la naturaleza** (contaminación aire/agua/ruidos, luminosidad, humedad... e indicadores subjetivos).

Este conjunto de indicadores nos permite construir una radiografía de los ejes de actuación y preocupación que constituyen el entramado cultural de la empresa. Es decir, detectamos la cultura de la empresa a partir de (o a través de) sus consecuencias. Teniendo, en cuenta, como advierte el propio Garmendia, que no se trata de amontonar indicadores, o áreas de preocupación, sino de *"trazar perfiles globales: es decir, que reflejen todos los resultados relevantes, tanto objetivos como subjetivos. Se persigue, pues, una visión **integrada** a partir de un elaborado sistema de indicadores"* (Garmendia, 1988:18).

Estrategias culturales

Más allá de la funcionalidad que, en términos globales, la cultura de la empresa cumple como elemento cohesionante, ésta tiene unas utilidades prácticas muy concretas, tanto en sus relaciones internas como sobre todo para la relación con su entorno. De ahí que (Infestas, 1991:153-171) hable de la *gestión cultural de la empresa* como un aspecto organizativo cada vez más importante.

Aparece así una estrategia primaria, orientada al mantenimiento de la propia identidad, y que no se formula explícitamente. Pero aparecen también, sobre todo, estrategias secundarias. Estas pueden ser manifiestamente instrumentales, las cuales precisan de una elaboración, y *"son*

operativas en cuanto que tienden a alcanzar objetivos determinados y medibles; y no tienen relación explícita y necesaria con la cultura" (Ibídem, 153). O pueden ser también meramente expresivas, cuando "*actúan sobre el campo simbólico y tienden a proteger la estabilidad y la coherencia de los elementos culturales compartidos*". Las estrategias secundarias se perciben fundamentalmente a través de tres ámbitos de intervención empresarial: la gestión de la imagen pública, la gestión del personal y la gestión del cambio.

En lo que hace a la **gestión de la imagen**, debemos tener en cuenta que la empresa manifiesta su existencia no sólo mediante la adición a la sociedad de ciertos productos o servicios, sino también mediante signos visuales, a veces pero no siempre incorporados a su producción (y a la publicidad de sus productos), por los cuales el público la reconoce y la diferencia de otras empresas. Costa define la imagen de empresa como "*una representación mental de una serie de 'valores' psicológicos atribuidos a ella como organización, y transferidos a sus productos, sus servicios y su conducta*" (Costa, 1989:186), aunque, en realidad, más que de valores psicológicos habría que hablar de valores sociales, es decir, valores socialmente compartidos y sancionados.

Cada empresa, grande o pequeña, multiproducto o superespecializada, busca propagar una imagen positiva de sí misma. Esto puede hacerse de forma espontaneista, fundamentalmente a través de las relaciones con los clientes en las empresas más pequeñas o especializadas, o bien de forma planificada.

En el segundo caso debe darse una primera fase en la que propiamente se produce una *afirmación de la identidad*, que debe darse a nivel interno y entre todos los miembros de la empresa.

En una segunda fase se procede a la *construcción de la imagen global*. Según Costa, esta incluye una serie de componentes: la *imagen institucional* (que es propiamente la imagen pública, compartida por un conjunto de públicos), la *imagen de marca* (en el sentido comercial, esto es la imagen que genera el marketing), la *imagen funcional* (referida a las relaciones con el público en el servicio, información, agilidad en la relación...), y finalmente la *imagen emocional* (que se refiere a las actitudes que la empresa suscita entre la población de su entorno, o entre algunos grupos sociales que pueden incidir en la opinión pública).

Y la tercera fase conllevará la *comunicación de la imagen*, lo que implica desde el diseño de la identidad corporativa (desde el papel timbrado a los embalajes) al estilo arquitectónico de los edificios, pasando por todo tipo de comunicaciones de la empresa hacia el exterior (memorias anuales, catálogos...), y por supuesto la publicidad propiamente dicha. La sponsorización se ha convertido, en los últimos años, en un elemento de gran importancia para la construcción de la imagen de la

empresa. La financiación de grupos culturales, congresos, publicaciones, conciertos de música, etc, es cada vez más habitual, ya que generalmente la esponsorización se considera beneficiosa, no sólo por la contribución a esa creación y difusión de la imagen, sino también por lo que supone de mera publicidad y, en muchas ocasiones, también de beneficios fiscales.

Naturalmente, hay sectores en los que la transmisión de una imagen de empresa positiva es particularmente difícil, e importante, por lo que algunas grandes empresas cuentan con departamentos especializados en las relaciones públicas, separados de los de publicidad.

En cualquier caso, la gestión de la imagen de empresa se encuentra condicionada por esa necesidad de emitir una imagen positiva, dados los objetivos de la empresa. De ahí que numerosos autores hablen de manifiesta falsificación de la realidad. Berg y Gagliardi (citado en Infestas, 1991:156) señalan cómo la empresa tiende a difundir una imagen adaptada a las expectativas y valores imperantes en el entorno social en el que actúa, por lo que es más una construcción artificial que un reflejo auténtico de la organización. Además, tenderá a ocultar las realidades que puedan perjudicarla frente a sus competidores, o que puedan generar rechazo entre la población.

Por lo que se refiere a la **gestión del personal**, la cultura de la empresa es de gran utilidad para el diseño de unas relaciones empresa-individuo aceptables, a través de las técnicas de motivación, de satisfacción y de implicación de los trabajadores. Infestas señala la existencia de cuatro tipologías de trabajadores, como resultado de la combinación de la adhesión a los valores de la empresa, y de las oportunidades que ésta ofrece a los trabajadores. Tendríamos el *misionero* (generalmente joven, fuertemente adherido a los valores de la empresa, y poco preocupado por las oportunidades que ésta le ofrece); el *mercenario* (que basa su motivación exclusivamente en las oportunidades que la empresa le ofrece a cambio, y que estará siempre presto a dejarla ante una mejor oferta); el *dimisionario* (es un tipo que 'pasa' de la adhesión, pero en parte porque está ya desilusionado sobre las oportunidades que la empresa ofrece); y el *implicado* (que no sólo acepta plenamente el sistema de valores, sino que además siente plenamente realizadas sus aspiraciones en la empresa).

Por otro lado, también se aplica el enfoque cultural en la gestión propiamente dicha del personal. Por una parte, inspirando las estrategias y la organización (Garmendia, 1990:87). En segundo lugar teniendo en cuenta los valores dominantes en la empresa a la hora de reclutar al nuevo personal, seleccionando aquellos candidatos que coincidan con dichos valores (aún cuando tengan peor cualificación que otros), y

facilitando asimismo por esa vía su integración en la organización (Thévenet, 1986:53). Y en tercer lugar, incluyendo los aspectos culturalistas en las políticas de formación; es decir, incluyendo en los programas de formación interna no solamente conocimientos generales sobre la actividad, o específicos sobre las tareas, sino asimismo una *"formación sobre la empresa"*, a través de la cual *"se transmiten, se desarrollan y se discuten los elementos de la cultura de la empresa"* (Infestas, 1991:162).

En fin, en lo que la **gestión del cambio** se refiere, para muchos autores la cultura de la empresa aparece como un elemento fundamental, que puede ayudar o entorpecer el proceso de cambio cuando éste se hace necesario. Y ello en la medida en que la adaptación y el cambio no es un proceso individual, sino social y colectivo, que implica un *"equilibrio de poderes y de sociabilidades colectivas; un reconocimiento de identidades y lógicas culturales de los actores, y una elaboración colectiva de los proyectos y las estructuras"*, según (Sainsalieu, 1987:244).

Una cultura favorable a la innovación y el riesgo puede favorecer, ciertamente, la generación de los cambios necesarios que faciliten la adaptación a un entorno también cambiante. La cultura de la innovación es hoy *"uno de los factores fundamentales del desarrollo social"* (Ibídem, 293).

Sin embargo, la cultura también puede constituirse *"en factor de estabilidad en el tiempo y de resistencia al cambio. Este aspecto de la cultura puede resultar disfuncional"* (Gómez, en Lucas, 1994:15).

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

La consideración de la empresa como un sistema abierto ha llevado a la preocupación por lo que se ha denominado el *balance social*, esto es un sistema de contabilidad social que mida no únicamente los resultados económicos de la empresa, es decir sus outputs en forma de productos y beneficios, sino asimismo otro tipo de efectos y outputs de índole social, medioambiental, etc..

El propio desarrollo del enfoque culturalista ha hecho que tiendan a confundirse, en el análisis práctico, ambos conceptos, si tenemos en cuenta que para algunos autores el balance social es entendido como *"un nuevo tipo de contabilidad que informe al empresario (y a quien no es el empresario) de las condiciones de trabajo, de los accidentes, enfermedades, absentismo, abanico de salarios, deseos de participación, actividades sindicales, etc, y, sobre todo, de las actitudes de los trabajadores hacia la empresa y en particular hacia los métodos empleados en la dirección"* (Parra, 1980:32). Como vemos, el mismo tipo de variables que recogíamos de Garmendia como necesarias para construir

un perfil cultural de la empresa. Por otra parte, es también el enfoque culturalista el que en mayor medida viene insistiendo en cómo la persecución unilateral de metas económicas puede llegar a ser disfuncional para la conquista de éstas.

Debemos distinguir en primer lugar entre *resultados* (que responden a las finalidades explícitas para las que se creó la empresa) y *efectos*, como consecuencias no buscadas explícitamente, "y a veces ni siquiera previstos, pero que si son negativos pueden causar perturbaciones importantes en la organización a través de su propio circuito de retroalimentación" (Prida en Garmendia, Navarro, Parra, 1987:60).

Naturalmente, la importancia de estos efectos no procede tanto de una preocupación moral, o ética, según se intenta poner de manifiesto a veces, como de las simples condiciones de competencia en que se desenvuelve la vida de las empresa. En una situación de competencia imperfecta (monopolios, mercados protegidos por el Estado, estatalismo de la producción, represión política, etc...) se ha comprobado cómo la preocupación por los *efectos* es mínima, o incluso inexistente. Da igual que miremos para ello a la antigua Unión Soviética, como a tantos de los denominados nuevos países industrializados, sobre todo orientales, en los que han convivido y conviven un capitalismo de libertad absoluta con unas condiciones de máxima represión política. Por el contrario, en un entorno de competencia y libertad, la empresa que no tenga en cuenta tales *efectos*, y piense únicamente en los *resultados*, corre el riesgo de ser barrida por aquellas otras que por el contrario atiendan a esas cuestiones.

No es vanal que coincidiese la aparición de la preocupación por el balance social, o la contabilidad social de la empresa, con el desarrollo de los nuevos movimientos sociales que, en los años '60, veíamos que aportaron nuevos valores del tipo de los que se han denominado postmaterialistas⁴⁵. Aunque en Francia, desde los años '50 venían apareciendo propuestas en esta línea, a la búsqueda indicadores adecuados para medir estas cuestiones. Ya en 1955 se presentaban modelos de Balance Social bastante avanzados, y en 1963 el denominado Comité de Acción para el Desarrollo del Interés de las Personas en el Progreso de sus Empresas (CADIPPE) recomendaba a sus socios la adopción periódica de una especie de balance humano (Parra, 1987:32).

⁴⁵.- En realidad es un contrasentido hablar de valores postmaterialistas, pues todos los valores tienden a lograr la satisfacción del individuo, que es un ser biológico. Cualquier tipo de perturbación en su bienestar (tanto físico, como psicológico o trascendental, por atender a la clásica escala de Maslow) tendrá directa o indirectamente repercusiones somáticas, esto es materiales. Por ello habría que hablar más bien de valores posteconómicos que postmaterialistas.

Pero es en 1975 cuando, en el Informe Sudreau sobre Reforma de la Empresa, vemos aparecer por primera vez el vocablo 'balance social'; en ese informe se recomienda expresamente el "*establecer un balance social anual al nivel de cada empresa, a partir de indicadores representativos de su situación social y de las condiciones de trabajo*" (citado en Parra, 1987:33). En años sucesivos, Francia fue introduciendo la obligatoriedad de establecer un balance social para todas las grandes empresas. Siendo primero en las empresas públicas donde se introdujo. En España fue precisamente en algunas empresas del Instituto Nacional de Industria donde primeramente se experimentó con el balance social. En los Estados Unidos pueden rastrearse tempranas referencias a la responsabilidad social de la empresa en autores como Levitt, a finales de los años '50.

En realidad, lo que se produce en esa época no es el descubrimiento de lo que empezó a llamarse '*externalidades*', referidas en suma a esos efectos imprevistos y no deseados, y cuyo coste social o económico la empresa traspasaba a la sociedad. La alienación de los trabajadores, las deficientes condiciones de salud, incluso la destrucción de la naturaleza, estaban ya en Marx y Engels, y en otros muchos desde finales del siglo XIX. Lo que realmente se empieza a hacer es *valorar* en términos económicos, y sobre todo en términos de costes, dichas externalidades. Primero a nivel global y luego al nivel de la empresa. En 1966, Bertrand De Jouvenel, un curioso sociólogo y economista que avanzó muchos de los temas que han preocupado en las décadas posteriores, y que de hecho se dedicó fundamentalmente a la prospectiva y el futurismo, denunciaba cómo el sistema de Contabilidad Nacional "*ofrece una imagen coherente, pero no exhaustiva. Lo que ella deja de lado es, desde luego, desdeñable para una política económica del momento, pero no para una política social del porvenir*" (Jouvenel, 1969:285). Así como criticaba que las medidas del desarrollo se basasen únicamente en indicadores económicos, y no sociales, advertía también que "*los costos externos no son otra cosa que la diferencia entre los costos efectivamente soportados por la empresa y aquellos que debería soportar si fuese plenamente responsable de los efectos de sus acciones*" (Ibídem, 327).

Es decir, estaban dejando de servir las recomendaciones ultraliberales, de un Von Mises por ejemplo, de no hacer responsables a los empresarios de las consecuencias de los daños directos o indirectos que provocaban, "*para no perjudicar la industrialización y el desarrollo*". Los trabajos, entre otros autores de la época, del economista E.J.Mishan, estaban poniendo ya de manifiesto la inutilidad de esperar que el mercado, como esperaban los ultraliberales, resolviera esas externalidades. Las soluciones, expresaba en un conocido libro suyo de 1969, llamado *Falacias económicas populares*, no podían provenir de las actividades de empresas privadas, "*que persiguen el máximo beneficio bajo las actuales reglas, sino que deben esperar a la iniciativa del gobierno o a la legislación promovida*

por la iniciativa pública" (Mishan, 1988:95). En suma, encontramos la confluencia de, ciertamente, alguna preocupación por parte de ciertas asociaciones de empresarios comprometidos con el progreso social, con la extensión de la convicción de que se hacía necesaria una fuerte intervención pública, tanto legislativa como de control de las externalidades. Si a ello unimos, sea como causa o como consecuencia, una creciente preocupación de la opinión pública por este tipo de cuestiones, hallaremos en conjunto el caldo de cultivo necesario para que se desarrollasen y aplicasen, en la empresa, conceptos como el de Balance Social o Contabilidad Social. De forma que hoy, *"para saber si una empresa hace frente a sus responsabilidades sociales, diferentes grupos exigen en la actualidad estar informados sobre las consecuencias de las actividades de la empresa y sobre su entorno social. La contabilidad social es un medio de evaluar hasta qué punto los dirigentes de la empresa responden a las exigencias de la sociedad"* (Giménez, 1987:68).

Es decir, la sociedad reconoce la utilidad de la actividad empresarial, por cuanto ésta genera los bienes necesarios para su supervivencia. De ahí que le facilite tanto ciertas dotaciones e infraestructuras necesarias para su desarrollo óptimo de su actividad, como el apoyo social necesario para su crecimiento. Pero a cambio le exige ya una actividad respetuosa para con su entorno, tanto medioambiental como social.

Sin embargo, el balance social pone de manifiesto la esencia de las dificultades para la medición social. Aunque ha sorprendido fuertemente a los economistas las dificultades con que se han encontrado, la cuestión estaba ya planteada por uno de los primeros sociólogos cuantitativos, Quételet, en 1835. En su *Física social* ponía de manifiesto las dificultades para medir ciertas situaciones y procesos sociales.

Las Ciencias Sociales han resuelto estos problemas metodológicos mediante la construcción de indicadores, es decir variables que *"son indicios de otras variables más generales, y por ello de su existencia se puede inferir la concurrencia de dichas variables más abstractas, de las que son signo y con las que están relacionados"* (Sierra Bravo, 1989:112). En la actualidad son numerosos los indicadores utilizados, en lo que a la empresa se refiere, para intentar estimar su balance social. La literatura sobre la materia es amplia, y en España contamos con autores, como Parra Luna, que han hecho avanzar bastante los modelos de medición. En los últimos años se han desarrollado incluso algunos componentes del mismo, hasta alcanzar entidad propia, como es la Contabilidad Ecológica, sobre la que se empieza a trabajar en España a nivel de empresa, y a la que en el marco de las relaciones entre la empresa y el paradigma ecológico dedicaremos mayor atención en otro tema.

A los efectos de lo que ahora nos interesa conocer, podemos

podemos tener en cuenta para un listado bastante exhaustivo de variables aptas para la construcción de un Balance Social, a las que tomábamos de Garmendia para construir el perfil cultural de la empresa⁴⁶. Por ello no citaremos, a un nivel meramente indicativo, sino algunas de las actividades que, en lo concreto, pueden influir fuertemente en el resultado de un balance social.

En cuanto a las **relaciones con el personal**, podríamos atender a los gastos de guardería para los niños de los empleados, actividades de aprendizaje para minusválidos, sistemas de incentivos a la innovación o la creatividad extraordinarios, etc.

En cuanto al **uso de productos y recursos**, estarían los programas de ahorro y diversificación energética, los gastos en investigación y reciclaje o reutilización de los desechos, la participación en programas empresariales de intercambio de residuos recuperables en procesos industriales, etc.

Las acciones sobre el **entorno medioambiental** propiamente dicho, o entorno ecológico, tienen hoy en día particular importancia. Aquí tendremos en cuenta los gastos en equipos antipolución, o para reducir la cantidad de desechos finales, la realización de estudios de impacto ambiental, etc.

Los **programas de ayuda a organizaciones** pueden incluir asimismo a las que defienden el medio ambiente, dentro o fuera de la empresa, pero sobre todo hace referencia a las ayudas a grupos de actividad formados por -o en los que participan- trabajadores de la empresa: culturales, artísticos, de ocio, y lo más a menudo deportivos.

Y, en fin, tenemos una serie de actividades dirigidas a la **comunidad** que constituye el entorno operativo de la empresa, en su conjunto. El ámbito de la *comunidad* será lógicamente distinto (local, regional, nacional, europeo, mundial...) según sea el ámbito de actuación de la empresa, o también según sea la cultura de la empresa. Aquí podemos incluir desde los gastos para mejorar estética o paisajísticamente el entorno físico de la empresa, a las ayudas para realizar inversiones en países subdesarrollados (del tipo del 0,7). Contribuciones a organizaciones benéficas, o instituciones culturales de la comunidad, esponsorización en general, y organización de visitas escolares a la empresa, si hace al caso, entrarían asimismo dentro de este paquete.

⁴⁶- Para un perfil más exhaustivo y detallado del Balance Social ver en (Parra, 1980:184-190)

Parte Cuarta

LA EMPRESA
EN UNA SOCIEDAD GLOBAL
EN TRANSFORMACIÓN

12. De la Sociedad Industrial a la Sociedad Telemática⁴⁷

Estamos viviendo un cambio social muy profundo, de unas dimensiones como no se conocía otro desde que las chimeneas de las fábricas empezaron a extenderse por Europa.

Casi nada de lo aprendido va a ser de utilidad práctica, dada la velocidad a la que el futuro se nos acerca. Nos hemos preparado para trabajar en un tipo de sociedad que ya no existe, en la sociedad industrial, o como diría Alvin Toffler, en la civilización de las chimeneas.

Aunque el desajuste entre la formación universitaria y el ritmo social del cambio se ha reducido, ese desajuste es consustancial a la enseñanza. Ha existido siempre, pero se refería fundamentalmente a técnicas. Ahora van a dejar de ser de utilidad hasta la mayoría de los conceptos aprendidos, porque a diario vemos como conceptos seculares caen en desuso, por su inutilidad, mientras aparecen otros nuevos que sirven mejor para entender el nuevo mundo. Algunos los habéis empezado a aprender casi jugando, como la realidad virtual, o sin ser conscientes de ello, como ocurre con el pensamiento y la cultura globales, o simplemente preocupados por lo que pasa a vuestro alrededor, como ocurre con la ecología. Pero la mayoría os van a llegar como un alud cuando dejéis los libros de texto. Vamos a atisbar, siquiera por encima, cuáles son las dimensiones del cambio social, cultural y económico en el que ya estamos embarcados, y sobre todo cómo estos cambios pueden afectar (lo hemos visto al repasar las nuevas tendencias organizativas) al mundo de la empresa. Las previsiones, luego insistiremos en ello, son arriesgadas, la aceleración es demasiado fuerte. Pero, como señala Toffler, *"a medida que penetramos en la 'terra ignota' de mañana, es mejor tener un mapa, aunque sea general e incompleto, sujeto a revisión y corrección, que no tener mapa alguno"* (Toffler, 1990:21).

En realidad, esa sensación de cambio social profundo, estructural

⁴⁷.- La denominación originaria de este tema, diseñado en 1995, era "De la Sociedad Industrial a la Sociedad Informativa". La utilización que en obras posteriores se ha hecho del término 'informativa', especialmente en el caso de Manuel Castells, en absoluto coincide con la idea de este capítulo. En años sucesivos, en mis trabajos he venido utilizando la denominación de 'Sociedad Telemática' para referirme a la sociedad emergente, por la que es su auténtica cualidad intrínseca: la posibilidad de superar las barreras físicas espacio-temporales. No obstante, salvo por la modificación del título del capítulo, y la introducción de esta nota, he preferido no modificar en nada el texto original.

y planetario, que ya había preocupado a los sociólogos en el nacimiento mismo de la Sociología, cuando observaron el paso de la sociedad agraria a la sociedad industrial, de la sociedad feudal a la sociedad capitalista, de la sociedad rural a la sociedad urbana, viene apareciendo de nuevo desde mediados del siglo XX. Henri Lefebvre, sociólogo francés, entrevió en los años '60 el cambio en términos de realización de la sociedad urbana. Numerosas denominaciones se utilizaron para designar este proceso de cambio. Una de las más primeras, y que mayor éxito ha alcanzado, es la de *sociedad postindustrial*, utilizada por Alain Touraine como título de uno de sus libros en 1969; el sociólogo norteamericano Daniel Bell, dedicaría luego un libro, más influyente que el de Touraine, al advenimiento de la sociedad postindustrial; Zbigniew Brzezinski, un politólogo y asesor presidencial, hablaría de la *era tecnocrática*; Marshall McLuhan, un sociólogo canadiense experto en medios de comunicación, habló de la *aldea global*, centrando sus observaciones en el desarrollo tecnológico de las comunicaciones; incluso en los entonces países socialistas se introdujo, a través de la obra de Richta, un economista centroeuropeo, la denominación de *revolución científico-tecnológica*. Alvin Toffler había utilizado en sus primeros trabajos la denominación de *era superindustrial*, mientras que en sus últimos trabajos utiliza la denominación de *economía supersimbólica* para definir la característica fundamental de la nueva sociedad.... La variedad de denominaciones, centradas en uno u otro elemento, no hace sino reflejar la importancia que se viene atribuyendo al cambio en todos y cada uno de los ámbitos sociales.

Curiosamente, y como muestra de la impredecibilidad del cambio social, la denominación más temprana, extendida y duradera de la nueva sociedad que se intuía fue la de Era Atómica. Empezó a utilizarse tras el uso de bombas atómicas al final de la II Guerra Mundial, pero luego se mantuvo sobre la previsión de que la energía nuclear habría de ser no sólo la energía del futuro, sino la base del cambio social. Sin embargo, hoy la energía nuclear es denostada y abandonada en los países más avanzados, y no son los gigantescos reactores nucleares los que marcan la dirección del cambio, sino por el contrario elementos ínfimos e invisibles, como son los bytes, las unidades mínimas mínimas de información. No son los átomos de la energía, sino los átomos de la información (que se considera hoy la auténtica energía) los determinantes del futuro de los hombres, los pueblos y las naciones.

Al observar el proceso de cambio, y las perspectivas del futuro, debemos tener muy en cuenta estas cuestiones. Como señaló Toffler, "*debemos resistir la tentación de dejarnos seducir por líneas rectas. La mayoría de la gente -incluyendo a muchos futuristas- concibe el mañana como una mera extensión del hoy, olvidando que las tendencias, por poderosas que parezcan, no se limitan a*

continuar de una manera lineal. Llegan a puntos de culminación, en los cuales explotan en nuevos fenómenos. Invierten su dirección. Se detienen y arrancan" (Toffler, 1982:156). De hecho, la mayor parte de las proyecciones y futuribles que, al abrigo del fuerte desarrollo económico y tecnológico, se hicieron en los años '60, imaginando como sería el año 2.000 y las centurias siguientes, han quedado o superadas por una aceleración mayor, o carentes de sentido por el cambio de dirección de la Historia. Pocas de aquellas proyecciones se han cumplido. Una de las más importantes, e influyentes durante décadas, fue el informe al Club de Roma realizado por Forrester y Meadows, del Instituto Tecnológico de Massachusset, proyectando justamente las tendencias hacia el infinito. Aquel documento, que fue de gran utilidad para el desarrollo y fortalecimiento de los movimientos ambientalistas, por cuanto situaba un horizonte amenazante para la Humanidad, ha quedado reducido con el tiempo a mero ejercicio matemático. De la experiencia que en futuribles tenemos hasta la fecha, lo que se viene comprobando es que aciertan más las intuiciones cualitativas, las visiones geniales de algunos precursores, que las previsiones cuantitativas, basadas en la formulación de modelos y en la proyección recta de variables. Este tipo de proyecciones fracasa, fundamentalmente, por la imposibilidad de contemplar el azar como variable incontrolable pero esencial, así como sobre todo por la propia impredecibilidad del comportamiento humano, y la riqueza imaginativa de la especie.

Es decir, debemos estar atentos a todas las tendencias, no a las proyecciones lineales de lo que se conoce. Es la *dialéctica de los hechos nuevos*, de la necesidad de estar pendientes de esos cambios que, a veces parecen pequeños, pero que generan tales contradicciones que pueden llegar a convertirse en revolucionarios. Es decir, no debemos prestar nuestra atención tanto a las continuidades de la Historia, como a las discontinuidades, a las innovaciones que suponen puntos de ruptura.

Precisamente la velocidad en la transmisión de la información es, ciertamente, un factor fundamental de la aceleración histórica y el cambio social. Es en la información donde se produce una de las más profundas discontinuidades en estos momentos. La información no sólo se produce ya en tiempo real, sino que incluso el efecto de *feed-back* puede llegar a manifestarse asimismo en tiempo real, en el mismo momento en que el hecho que ha generado determinada reacción acontece, modificando sobre la marcha el propio acontecimiento.

En cierto modo, podríamos llegar a hablar de una cierta relatividad del tiempo social, en paralelismo con la teoría física de la relatividad. La sociedad viviría tal aceleración que en realidad la Historia estaría como dando vueltas sobre sí misma. Es un fenómeno que nos confunde, y sin

duda ha influido bastante en la recuperación de teorías sobre el fin de la Historia, como la enunciada, con muy poca originalidad, por Francis Fukuyama.

Sin embargo, nos enfrentamos a cambios reales, y muy profundos. A principios de los años setenta, Alvin Toffler advirtió sobre los efectos que esa aceleración podría causar en muchas personas, en su obra *El shock del futuro*. En una obra posterior, *La tercera ola*, en 1980, definió la esencia del cambio como el paso de la sociedad industrial (la segunda ola) a la que denominaba la tercera ola, que estaría marcada entre otras muchas cosas por:

- un pensamiento globalista y holista frente al especializado
- la desmasificación, la desconcentración, y el final de la producción en serie
- el hogar electrónico y la nueva familia amplia
- la desregulación estricta de las actividades
- la aparición del prosumo
- la desurbanización
- el dominio de las energías renovables (incluyendo el ahorro energético como una de ellas)
- el trabajo en el hogar (lo que ahora denominamos teletrabajo)
- la conciencia planetaria
- la adaptación a lo local, etc.

La obra de Toffler se convirtió en una de las más importantes de la década, y llegó a constituirse prácticamente en la Biblia de la incorporación a la economía de mercado y a la alta tecnología de China.

De todas las denominaciones utilizadas, a algunas de las cuales hacíamos referencia, es la de *sociedad de la información*, o *sociedad informacional*, una de las que, sin que alcanzase al principio mucha difusión, más están perdurando. Son denominaciones apropiadas, por cuanto la información es, en todos los sentidos, un aspecto esencial de la nueva sociedad. Sin embargo, la denominación más adecuada sería de la **Sociedad Telemática**, por cuanto son los efectos de la fusión de la informática y las telecomunicaciones los que auténticamente la están configurando, permitiéndonos superar las barreras espacio-temporales que han limitado la expansión humana hasta la actualidad.

John Naisbitt, en su libro *Megatendencias*, publicado en 1982 en la línea de los de Toffler, señalaba "el paso de la sociedad industrial a la sociedad de la información" como la tendencia fundamental de todas las que

pronosticaba para los años '80. Las otras eran las siguientes:

- el paso de la tecnología forzada a la alta tecnología/alto estilo
- el paso de la economía nacional a la economía mundial (lo que ahora se conoce como globalización de la economía)
- el paso del corto plazo al largo plazo
- el paso de la centralización a la descentralización
- el paso de la ayuda institucional a la autoayuda
- el paso de la democracia representativa a la democracia participativa
- el paso de las jerarquías a los colectivos
- el paso de la predominancia del Norte a la predominancia del Sur
- y el paso de las disyuntivas a las opciones múltiples.

En realidad, todas esas tendencias estaban recogidas en *La tercera Ola* de Toffler.

Naisbitt señalaba, como una de las claves del cambio, el hecho de estamos saturados de información pero desprovistos de conocimiento. Y en su siguiente libro, *Megatendencias 2000*, publicado en 1990, advertía de que sin una estructura, sin un marco de referencia, el exceso de información no se transforma en conocimiento, pero seguía insistiendo en lo determinante de la información en la nueva sociedad.

Manteniendo la validez de las tendencias apuntadas en la década anterior, Naisbitt apuntaba ahora otras nuevas:

- el boom económico global en la década de los '90
- un renacimiento de las artes como sector económico de primer orden
- la aparición de una especie de socialismo de libre mercado
- la generalización de estilos de vida globales simultáneamente a fenómenos de nacionalismo cultural
- la privatización del estado del bienestar
- el ascenso de la costa del Pacífico (en realidad, el fenómeno de los denominados NPI, nuevos países industriales, como Corea y Singapur, venía siendo observado desde hacía tiempo)
- la irrupción de las mujeres en el liderazgo
- la importancia de la biología y la genética
- el renacer religioso
- y el triunfo del individuo (esta, más que una tendencia,

es un estribillo ideológico habitual en las obras de los intelectuales anglosajones de los años '80).

En realidad, ya cuando aparece la obra de Naisbitt eran tendencias demasiado obvias para cualquier individuo ilustrado y mínimamente informado, pero tienen la virtud de reforzar la atención hacia los aspectos fundamentales del cambio social. Por lo demás, algunas de sus tendencias no se han materializado, al menos todavía. Concretamente su previsión de privatización del estado del bienestar, lanzada cuando todavía el thatcherismo gobernaba Inglaterra, pero hoy Inglaterra, y sobre todo la política neoliberal más dura que practicaba Margaret Thatcher, ha dejado de ser un modelo para nadie. Esta, como algunas otras de sus propuestas de tendencias, eran más un deseo ideológico del autor, mucho más conservador que Toffler, que una realidad.

Naturalmente, para los científicos sociales la historia tiene un sentido, y el cambio una dinámica observable, mensurable y sobre todo explicable. Los hechos y cambios sociales se integran en un proceso evolutivo. Para algunos, herederos del idealismo de Kant, esa evolución tiene un sentido positivo, es decir irremediamente va a mejor, pero naturalmente esta cuestión es ya muy discutible, entra en el campo de las opiniones y no de la ciencia.

La metáfora de las olas utilizada por Toffler es interesante. Según este autor, el proceso de la civilización podría describirse en términos de sucesivas olas que chocan sobre la Humanidad. Bajo la embravecida superficie de la ola, que simbolizaría el momento del cambio, el conflicto y la confusión propia del cambio social, habría una tendencia, una línea de progreso en una dirección determinada (no siempre la misma). Por otro lado, es interesante porque presupone que, al igual que con las olas marinas, la nueva ola que se superpone a las otras no las anula por completo, sino que la energía de las antiguas se sigue transmitiendo. De ahí la dificultad, a veces, de clarificar qué tendencias corresponden al pasado, y cuales nos indican el futuro.

Para Toffler, la especie humana habría experimentado hasta ahora dos grandes olas de cambio, cada una de las cuales ha sepultado culturas y civilizaciones anteriores y las ha sustituido por formas de vida "*inconcebibles hasta entonces*". La primera ola habría sido la revolución agrícola, que se inicia en el neolítico y tarda miles de años en desplegarse. La segunda sería la civilización industrial, que se inicia hacia el siglo XVII y cuyo empuje se estaría agotando en el siglo XX. Mientras que la tercera ola estaría emergiendo en las últimas décadas del siglo XX, y a tenor de la velocidad del cambio, se habrá completado en unas pocas décadas más.

Naisbitt habla, en términos muy parecidos, de una sociedad agraria,

una sociedad industrial y una sociedad de la comunicación y la información⁴⁸.

Sobre la base de los apuntes de estos y otros autores, hemos construido el siguiente cuadro, que recoge algunas de las diferencias fundamentales entre las distintas civilizaciones, y nos apunta de paso algunas de las características básicas de la que estamos empezando a vivir.

	Sociedad Agraria / Tradicional	Sociedad Industrial /Moderna	Sociedad Informacional /Postindustrial
Objetivo	Supervivencia física	Nivel de vida	Realización personal
Población	Estable	Explosión demográfica	Estancamiento/ Equilibrio
Tipo de Asentamiento	Rural	Urbano	Ciudad global/ virtual
Organización Social	Afectiva	Burocrática	En red
Producción	Agrícola	Industrial	Servicios
Productos Básicos	Alimentos	Equipos	Ideas
Recurso Básico	Tierra	Capital	Conocimiento
Energía	Metabólica	Fósil	Inteligente
Actividad	Extract. de la Naturaleza	Fabricación	Información
Rol Product. Fundamental	Agricultor	Obrero/Empleado	Intra-Emprendedor
Relaciones Sociales	Comunitarias	Contractuales-Mercado	Participativas/Solidarias
Comunicación	Personal	De masas	Global (en red)
Gobierno	Absoluto	Democracia representativa	Democracia directa
Educación	Minoritaria	Generalizada	Especializada
Relación con el Tiempo	Ritmo Naturaleza	Cronometraje	Flexibilidad
Movilidad Física	Escasa	Grande	Virtual
Relación con Naturaleza	Dependencia	Dominio	Equilibrio

Esto no significa que cada factor sustituya por completo al correspondiente de la anterior. En la sociedad conviven simultáneamente los tres estadios, aunque uno de ellos sea hegemónico en un momento o sociedad dados. Ello implica la existencia de grupos sociales, o de pueblos y naciones, en cierto modo condenados a seguir anclados en

⁴⁸.- Ambos modelos se inspiran en las divisiones históricas de las civilizaciones que hizo Mumford, sobre la base de los conceptos de las eras paleotécnica y neotécnica que plantease el sociólogo Patrick Geddes.

modelos de civilización superados, en beneficio de los grupos y naciones más poderosos. Es decir, ahora mismo hay un relativamente pequeños grupo de países (no más de quince o veinte) que participan plenamente de la sociedad de la información (aunque en esos países haya grupos que forman parte de las sociedades anteriores), pero hay otros anclados en la sociedad industrial (de ellos proceden ahora mismo las mayores amenazas medioambientales), y otros que permanecen y permanecerán durante mucho en la civilización agraria. Lo que nos señala este cuadro es, fundamentalmente, las dimensiones del cambio, y sobre todo los vectores sobre los cuales van a pivotar en el futuro los principales conflictos sociales. Y, del mismo modo, en los distintos países podemos hallar conviviendo sectores sociales que siguen anclados en la sociedad tradicional, desarrollándose en la sociedad industrial (de las chimeneas), o lanzándose hacia la sociedad de la Información.

Naturalmente, todo cuanto estamos viendo tiene importantes repercusiones en el mundo de la empresa. Probablemente en un próximo futuro hasta los instrumentos contables hoy aprendidos como novedosos sean un débil recuerdo de la era de las chimeneas, en la medida en que siguen, por ejemplo, sin recoger adecuadamente las externalidades, es decir los efectos indeseados sobre la sociedad de la actividad empresarial.

Veamos, a través de los dos autores, qué cambios fundamentales se están produciendo.

Para Naisbitt, de los elementos que veíamos en el cuadro anterior habría cinco que constituyen lo que denomina los **factores estratégicos**.

El *objetivo* estratégico, es decir el que determina las acciones y elecciones, que hemos visto sería en la nueva sociedad la realización personal, es decir el punto más alto en la escala de necesidades de Maslow.

Los *productos* estratégicos, es decir los que son considerados como más necesitados y deseados por los individuos, y en consecuencia suponen ventajas comparativas para aquellas empresas que se aplican a su producción, serían ahora las ideas, aunque lógicamente las ideas deben servir de aplicación para producir otro tipo de productos más materializados.

El *recurso* estratégico, esto es el elemento imprescindible para lograr el producto, es ahora el conocimiento; todos los autores coinciden en que, actualmente, empieza a ser más fácil obtener capital que ideas para invertirlo.

El *rol* estratégico, que hemos visto fue el agricultor y luego el obrero y el empleado, sería ahora el de 'intrapreneur', o intraempresedor, es

decir el emprendedor interno; no es el emprendedor, el empresario típico de la sociedad industrial, sino todo aquel elemento de la organización que tiene una idea y es capaz de llevarla adelante dentro de su empresa, con el respaldo y el apoyo de la propia organización. Según algunos autores, esto estaría posibilitando la creación, antes que de nuevas empresas, de nuevas secciones para nuevos proyectos dentro de una misma empresa, ya que el emprendedor no tendría una necesidad tan imperiosa de abandonar la empresa y crear la suya propia para desarrollar sus ideas.

En cuanto a la *energía* estratégica, veíamos en el cuadro cómo la energía mental estaría sustituyendo a los combustibles fósiles, como éstos sustituyeron a la energía metabólica. Lo que no quiere decir que una y otra hayan dejado de ser necesarias, simplemente que son racionalizadas y economizadas con la inteligencia; el ahorro de energía es, ciertamente, una forma de energía mental, o inteligente, y es considerado ya hoy como una de las más importantes fuentes de energía.

En fin, en lo que se refiere a la *organización* estratégica, veíamos en un tema anterior las nuevas tendencias organizativas, basadas fundamentalmente en el concepto de red o malla; si bien esta nueva estructuración está planteando problemas aún no resueltos.

Si analizamos a fondo los seis factores estratégicos considerados por Naisbitt, observamos una coincidencia en la importancia que se atribuye no ya al hombre, que en el culmen de la sociedad industrial adquirió importancia intrínseca como recurso, sino a la cabeza del hombre, donde están la mayoría de los factores. De lo cual se deduce que en la sociedad de la comunicación y la información las personas es probable que sean el valor central de la empresa -es decir, su activo más importante-, y la estructura formal de la organización deberá reflejar esa circunstancia. En consecuencia, los expertos en organización empresarial advierten hoy que, en la medida en que *"los cambios en el entorno social y tecnológico han hecho nuestras organizaciones más complejas y competitivas, la supervivencia en estas condiciones exige formas de estimular la creatividad y el potencial de la gente en todos los niveles. Ya no podemos depender de unos cuantos elementos que rindan al máximo y alcancen la cima para liderar a los demás. El hecho de que la estructura organizativa gire en torno a nuevos conceptos, la persona y el equipo, hace imprescindible el incremento del sentido de pertenencia, dedicación, y libertad creativa, en todas las personas que componen la empresa"* (Bonet. Zamoro, 1996:13).

Por su parte, Toffler aporta una perspectiva mucho más materialista, y sobre todo menos comprometida ideológicamente que la de Naisbitt y sus colaboradores.

En una de sus más recientes obras, *El cambio de poder*(1990), avanza

y profundiza en algunas cuestiones, relacionadas con la nueva situación de la empresa en la sociedad de la información, que ya había adelantado en *La empresa flexible* (1985).

Toffler parte de la importancia que el poder tiene para la capacidad de consecución de los objetivos, en el caso de las empresas obviamente la obtención de beneficios. Y, de las diversas fuentes de poder, las más importantes de las cuales son la violencia (es decir, la fuerza), la riqueza y el conocimiento, el más determinante sería, en la nueva sociedad, este último; por lo que "*a medida que el conocimiento es redistribuido, también lo es el poder basado en él*" (Toffler, 1990:31). En consecuencia, cambia la forma de obtención de riqueza, que ya no se basa en la fuerza, ni en la propia posesión previa de dinero, sino en la mente. Aunque, por supuesto, Toffler no olvida que "*quienes disponen del máximo poder son aquellos que están en situación de utilizar estas tres herramientas en hábil conjunción entre sí, alternando la amenaza del castigo con la promesa de la recompensa, y con la persuasión y la inteligencia. Los 'jugadores del poder' experimentados saben cómo utilizar e interrelacionar sus recursos de poder*" (Ibídem, 40); pero, en cualquier caso, "*la verdadera característica revolucionaria del conocimiento es que también el débil y el pobre pueden adquirirlo. El conocimiento es la más democrática fuente de poder*" (Ibídem, 43).

En la medida en que la creación de riqueza depende ahora en tan gran medida de la comunicación y la distribución instantánea de datos, ideas y símbolos, Toffler propone la denominación de *economía supersimbólica* como la que mejor describe la nueva situación en la economía⁴⁹. En lo que a la producción se refiere, la economía supersimbólica significa "*más allá de la producción masiva, una creciente adaptación a las necesidades del cliente; más allá de la comercialización y la distribución masivas, los nichos de mercado y el micromarketing; más allá del grupo de empresas monolítico, nuevas estructuras de organización; más allá de la nación-estado, estructuras productivas que son, simultáneamente, locales y mundiales; y más allá del proletariado, un nuevo 'cognitariado'*" (Ibídem, 48).

En síntesis, el modelo interpretativo de Toffler sugiere que, en cualquier economía, la producción y los beneficios dependen ineludiblemente de las tres fuentes de poder: violencia, riqueza y conocimiento. La violencia se ha ido sublimando en ley, mientras que a su vez el capital y el dinero se están sublimando, o transmutando, en conocimiento. El trabajo cambia en paralelo, y se vuelve cada vez más dependiente de la manipulación de símbolos. Con el capital, el dinero y el trabajo moviéndose en la misma dirección, toda la base de la economía se

⁴⁹.- En Japón se ha hablado, en los últimos años, de *intangiblenomía*. Ya en los años '70, y desde una perspectiva distinta, la introducción del nuevo paradigma ecológico llevó a hablar de la *economía de los bienes inmateriales* (Saint Marc, 1972: 30)

revolucionaria, y pasa a funcionar con unas reglas radicalmente diferentes. Dado que, gracias a la aplicación eficiente del conocimiento, "se reduce la necesidad de materias primas, trabajo, tiempo, espacio y capital, el conocimiento pasa a ser el recurso central de la economía avanzada. Y, a medida que esto sucede, su valor sube como la espuma" (Ibídem, 120); por lo cual pronostica, por otra parte, luchas encarnizadas por el control del conocimiento y la información.

Todo esto tiene su traslación directa en la empresa, que deja de ser la empresa de molde para pasar a convertirse en lo que denomina la *firma flexible*. Entre los elementos más importantes que Toffler señala está la irrupción, nuevamente, de la pequeña y mediana empresa, incluso la denostada empresa familiar, como motores de la economía. Son estas empresas las que, a partir de la gran crisis económica de los '70, han proporcionado la mayor parte de los empleos creados, pero sobre todo, en muchos de los países más avanzados, han aportado casi todas las innovaciones. En lugar de hablar de economías de escala, empieza a hablarse de deseconomías de escala, pues de hecho son las grandes firmas las que obtienen los rendimientos más bajos al capital.

Naturalmente, "la *resurrección de la pequeña empresa y del negocio familiar trae consigo una ideología, una ética y un sistema de información que son profundamente antiburocráticos (...)* En una familia todo se comprende (...), y cuantas más cosas se comprenden, menos hay que explicar o comunicar por medio de memorandums. Cuanto más se comparte el conocimiento o la información, menos cubículos y canales hacen falta en la organización" (Ibídem, 222).

En la nueva firma flexible, las formas de organización son variadas incluso dentro de una misma empresa. Por lo que, en lugar de líneas de autoridad claramente marcadas, presenta una imagen mucho más compleja, pasajera y vaga. Y, en consecuencia, "se torna cada vez más 'política', en el sentido de que dirigir a múltiples grupos de personas en la diversidad es política" (Ibídem, 241). Con el cual el poder se desplaza, progresivamente, de aquellos que ostentan cargos de asignación formal o legal hacia quienes poseen autoridad 'natural', basada en la acumulación de conocimientos, en la facilidad de acceso a la información, y desde luego en la posesión de ciertas habilidades tanto psicológicas como sobre todo políticas.

Es en este marco en el que las redes, fundamentalmente las redes informales, la antiorganización, adquieren su verdadera importancia, hasta llegar a ser consideradas como la futura panacea organizativa.

La importancia que adquiere el conocimiento hace que, en la nueva configuración de la empresa flexible, y en el conjunto de la sociedad, el trabajador no pueda ser ya el elemento perfectamente intercambiable que fue en la era industrial. Ahí estaría, según Toffler, precisamente la clave de los desproporcionados niveles de paro que conviven con una

economía que no deja de expansionarse.

En la era industrial, *"un 'ejército de reserva', integrado por todos los parados, estaba en espera de pasar a ocupar los puestos que quedaran libres. Por contraste, los parados de hoy en día no pueden hacerse cargo de los puestos vacantes, a menos que se de la circunstancia de que cuenten con la adecuada combinación de conocimientos en el momento preciso"* (Ibídem, 255).

Otro elemento de importancia guarda una fuerte vinculación con la cultura de la innovación. Según Toffler, en la medida en que el miedo (al ridículo, al castigo o a la pérdida del empleo) es el primer asesino de las ideas, la empresa flexible no está atemorizada por el error como la de la era industrial. *"La innovación, por contraste, exige el fracaso experimental para alcanzar el éxito"* (Ibídem, 256).

La mejor síntesis de sus ideas sobre la empresa flexible y la economía supersimbólica de un futuro que ya ha llegado, y en conjunto de todo cuanto hemos visto en este tema, la aporta el propio Toffler, para quien la riqueza de mañana se producirá bajo los siguientes presupuestos (Ibídem, 282):

1. El nuevo sistema es supersimbólico: es el intercambio de datos, información y conocimiento lo que crea riqueza.
2. Las nuevas tecnologías de la información (NTI) permitirán una producción flexible, desmasificada, en base a series cortas adaptadas a las más detalladas especificaciones, pero a precios de producción en serie.
3. Pierden importancia los factores de producción convencionales (tierra, trabajo y capital) frente al conocimiento supersimbólico.
4. El dinero electrónico, como sustituto del dinero electrónico, permite un flujo muy fluido del capital, multiplicándose las fuentes de obtención del mismo.
5. La burocracia es sustituida progresivamente por las unidades ad-hoc y por una creciente variedad de unidades y tipos organizativos; las jerarquías se reducen para acelerar la toma de decisiones; los canales formales se sustituyen por sistemas de información de flujo libre.
6. Los trabajadores cada vez son menos intercambiables entre sí. En tanto sus herramientas son los símbolos que hay en sus cerebros, poseen una participación crítica, a veces irremplazable, de los 'medios de producción'.
7. El nuevo héroe informacional es el innovador que sabe combinar el conocimiento imaginativo y la acción.
8. La creación de riqueza es un proceso circular, cuyos residuos

se reciclan para transformarlos en insumos para el siguiente ciclo de producción.

9. El productor y el consumidor, divorciados por la Revolución Industrial, se reencuentran: el consumidor no se limita a aportar dinero, sino también información vital para el proceso productivo. El productor ya no *interpreta* las demandas; el consumidor teledetermina la producción.

10. El consumidor y el productor también se funden en la nueva figura del 'prosumidor' que produce bienes y servicios (en su jardín, con sus herramientas de bricolaje, en el cajero automático, arrastrando el carro en el centro comercial) a la vez que consume.

11. El nuevo sistema de creación de riqueza es a la vez, y paradójicamente, crecientemente localizado y mundializado (globalizado).

Aunque he decidido no modificar este texto, en este apartado debería hacer forzada referencia a mis propios desarrollos teóricos en torno a la Sociedad Telemática, definida por la capacidad para superar las barreras físicas espacio-temporales, así como sobre el concepto de urbe global. En mi página web pueden encontrarse textos suficientes sobre la materia.

13. De la concentración a la dispersión productiva en la urbe total

Hemos hablado repetidamente de conceptos como economía globalizada, descentralización, desconcentración. En realidad, las cosas no son tan simples. Pues junto a esa intensa globalización de la economía, de los flujos financieros y sobre todo de la información, hallamos una más fuerte presencia de lo local. De ahí que se haya introducido un nuevo concepto, el de *glocalización*, con el que se quiere describir esa situación paradójica, por la que lo local adquiere (o recupera) protagonismo justamente cuando la globalización de la sociedad, la economía, la política y de la cultura se hacen más intensas.

En realidad se ha dado, en cierto modo, un proceso de ida y vuelta. Tomemos el pan, el producto de primera necesidad por antonomasia, y a la vez el producto más simple, para ver lo que ha ocurrido. Hace no más de treinta años, tanto el pan como otros productos cercanos (bollería, a veces pastelería...) se compraban en la panadería local; en las ciudades había varias, que distribuían su producción en pequeñas expendedorías. Pero en un momento dado, en la cima de la sociedad industrial, aquellos hornos se vieron desbancados por los supermercados, que distribuían de forma masiva el pan de molde, los bimbollos, el pan siempre tierno envuelto en una bolsa de plástico y que era fabricado en una ciudad a trescientos o quinientos kilómetros de distancia. La cultura de la concentración, de la producción en masa, hizo que las pocas panaderías que sobrevivieron al choque del pan industrial tuviesen que asociarse en cooperativas, o fuesen hundidas por las más potentes de cada ciudad. Las panaderías supervivientes buscaron que su pan se pareciese lo más posible al pan Bimbo, y el resultado fue que, desde hace casi veinte años, en España prácticamente todos hemos estado comiendo un pan muy semejante y bastante anodino.

Hoy, sin embargo, los propios supermercados (ahora hipermercados) que introdujeron el pan de producción centralizada y masiva han instalado sus propias panaderías artesanales, que ofrecen una variedad sorprendente de tipos de pan, incluidos aquéllos que fabricaban los panaderos locales que hace veinte años tuvieron que cerrar sus panaderías. Pero no sólo eso, sino que las nuevas tecnologías han posibilitado que prácticamente en cada esquina podamos comprar pan recién hecho, caliente y crujiente.

Lo mismo ocurre con otros muchos productos y servicios. Hace

sólo veinte años grandes laboratorios revelaban, en unas pocas ciudades españolas, los carretes fotográficos de todo el país. Hoy tenemos, casi también en cada esquina, un minilaboratorio totalmente automatizado que en una hora nos hace entrega de unas fotos que antes hubiésemos tardado semanas en poder ver.

Lo que ha ocurrido es que el desarrollo tecnológico ha facilitado que la producción local vuelva a ser competitiva en ciertos sectores, mientras que simultáneamente la economía avanzada transfiere otras formas de producción al plano mundial. Los automóviles dejan de fabricarse en una única planta, para incorporar componentes de diversos países, e incluso distribuirse sin ensamblar para ser montados en pequeñas plantas locales. La producción informática, tanto de hardware como de software, funciona también en buena parte de esta forma.

Todo esto es posible porque, en los países desarrollados, e incluso en algunos en trance de desarrollo, han desaparecido las economías de escala (salvo para ciertas producciones muy especializadas y concretas, como pueda ser la construcción naval), gracias al desarrollo de la urbanización.

Hoy, a casi todos los efectos, la separación entre lo rural y lo urbano es más un mito que una realidad. Las denominadas zonas rurales cuentan ya con capacidades dotacionales e infraestructurales muy semejantes a las zonas urbanas. Y, sobre todo, la extensión de las telecomunicaciones hace que las posibilidades de acceso a las fuentes de información y conocimiento, y su difusión, sean casi las mismas en las zonas rurales y en las urbanas.

Hablamos así de una urbe global, o urbe total, en el sentido de que la ciudad, el espacio de la producción industrial, del terciario y el cuaternario, no acaba en un lugar determinado, sino que se extiende por todo el territorio civilizado que pueda mantenerse interconectado por las nuevas redes telemáticas (Baigorri, 2001). Lo que plantea cuestiones muy importantes para el futuro. Pero vamos detenemos en particular en dos de ellas, que constituyen la quintaesencia de esa paradoja que supone la *glocalización*: la denominada deslocalización, y el teletrabajo. En ambos casos nos encontramos de lleno frente a esa transición, de la concentración a la dispersión productiva.

GLOBALIZACIÓN Y DESLOCALIZACIÓN

El concepto de *deslocalización* es un concepto crítico, que se empezó a utilizar en los años '80 para describir los procesos por los cuales las multinacionales desmontaban plantas industriales, en los países

desarrollados, para trasladarlas a países en proceso de desarrollo en los que los costes salariales eran muy inferiores.

Hoy el concepto debe entenderse en un sentido mucho más amplio, en tanto es un proceso que refleja la adaptación de las empresas a la economía mundializada, mediante una intensa movilidad de sus instalaciones productivas. No se trata ya únicamente de la incidencia de los salarios, sino que otros muchos factores determinan estos procesos. La deslocalización es consustancial a la globalización de la economía, y puede constituir un factor tanto positivo como negativo de desarrollo económico y social.

Debemos tener en cuenta, por ejemplo, la aparición de nuevos mercados de consumo, a medida que algunos países en vías de desarrollo alcanzan mayores niveles de bienestar y de renta. Por citar el caso más espectacular, y que desde otras perspectivas (por ejemplo la ecológica) despierta las mayores preocupaciones, en China la extraña convivencia entre comunismo y capitalismo está a punto de producir uno de los más extraordinarios milagros económicos de los últimos trescientos años. Mil doscientos millones de personas (más de la quinta parte de la población mundial) se encuentran en un acelerado proceso de incorporación al milagro económico protagonizado en la pasada década por algunos de sus países vecinos, como Corea, Taiwan, Hong Kong o Singapur. Sólo para atender a la demanda interna se ha calculado que China deberá estar fabricando tres millones de automóviles anuales en el año 2.000. Naturalmente ello plantea un desafío ecológico y energético sin precedentes, pero sobre todo supone un fuerte atractivo para las empresas occidentales que ven cómo se reduce de año en año la demanda en sus propios países. En otros casos hay razones estratégicas de orden superior que aconsejan ver con buenos ojos la deslocalización, a pesar de las protestas sindicales en los países ricos: de hecho, la deslocalización de industrias europeas hacia los países más equilibrados del Norte de África constituye el único instrumento efectivo de freno, siquiera parcial, de las fuertes migraciones clandestinas hacia la Comunidad Europea.

Naturalmente, la deslocalización no es siempre sinónimo de desconcentración. En algunos casos puede incluso conducir a una mayor concentración. Por ejemplo, en 1994 la multinacional Gillette decidió cerrar su planta de Sevilla, pese a que obtenía beneficios en España; la razón alegada era que, en un mercado abierto como el europeo, ya no necesitaba tener una planta de cuchillas de afeitar en cada país, sino que le bastaban dos o tres, como en Estados Unidos. Obviamente, en este caso, en el que debido al pequeño volumen y peso del producto, los costes de distribución no son excesivos, hallamos unas economías de

escala en la concentración de la producción.

Pero en otros casos hallamos la situación inversa, como en el automóvil, donde los costes de distribución sí que son relativamente altos. Ello ha hecho, por ejemplo, que en los últimos años hayamos visto aparecer en Portugal diversas plantas de ensamblaje de automóviles, que llegan prefabricados de Zaragoza (General Motors), Almusafes (Ford) y otras plantas europeas. Aquí se une, obviamente, una reducción de los costes salariales respecto de países como España, y un posterior ahorro en los costes de distribución.

Naturalmente, las razones que hicieron que el contenido inicial del concepto fuese crítico, se mantienen. Los expertos señalan actualmente a Gran Bretaña como la gran beneficiada europea de la deslocalización, hasta el punto de que comienza a ser llamada *la Hong Kong europea*; la fuerte desregulación a la que ha sido sometido su mercado financiero, pero sobre todo su mercado laboral, hace que actualmente sea el país que mayores inversiones japonesas y norteamericanas atraiga en Europa. Es decir, la escasez de derechos sindicales y laborales está funcionando, en el marco comunitario, como una especie de competencia desleal. Un reciente informe oficial francés denunciaba que los costes sociales británicos (paro, sanidad, pensiones) son la mitad de los franceses.

A estas ventajas, de carácter claramente tercermundista, se añaden también, sin embargo, para favorecer la deslocalización (o relocalización), las ofertas de apoyo social que, en forma de subvenciones, infraestructuras y dotaciones, puedan ofrecer los gobiernos nacionales, regionales o locales a las empresas.

Por lo demás, la deslocalización no afecta únicamente, como inicialmente se creía, a las grandes firmas multinacionales. En el caso español, las propias empresas españolas han iniciado en los últimos años procesos de deslocalización y desconcentración productiva. Empresas de sectores bien distintos, desde Chupa Chups (que trasladó parte de su producción a Rusia) a Fagor (que fabrica parte de sus electrodomésticos en Marruecos), Acerinox (que fabrica acero en Estados Unidos y Gibraltar), Adolfo Domínguez (que produce sus ropas en Portugal), la lista es inacabable.

La deslocalización no siempre es positiva para las empresas, ya que la producción exige el poder contar siquiera con un mínimo de infraestructuras, capacidades y cualificación. La tecnología es fácilmente transportable, pero se requiere entre la población que la recibe una formación capaz de manejarla. Por ejemplo, la empresa española Lois, que al igual que muchas empresas textiles norteamericanas, decidió producir en México (además de en Marruecos y Tunicia), pero terminó

abandonando porque producir fuera de España tenía costes sobre todo de calidad, lo que generaba problemas con los clientes, ya que los controles de fabricación a tan larga distancia son difíciles.

Lo que más importa retener de estos procesos es la tendencia a la movilidad espacial, cada menos de los productos, y más de la tecnología, tendiendo a producirse allí donde está el mercado. La facilidad en las telecomunicaciones, la rápida circulación de la información y el conocimiento, posibilitan ciertamente este nuevo panorama. La crisis económica de los años 93-94 se ha llevado consigo muchas empresas pesadas y superconcentradas, por su incapacidad en adecuarse a los nuevos entornos económicos, por un lado globales, y por otro orientados hacia mercados de ámbitos muy locales.

Hay que tener en cuenta también, sin embargo, las consecuencias negativas que este proceso de globalización/deslocalización puede tener, tanto para ciertos espacios concretos, como para el conjunto del planeta. Las voces críticas para con la globalización y deslocalización se acrecientan. Algunos autores señalan que la reestructuración que suponen la globalización y el mercado mundial se basa en la desregulación económica, la crisis del Estado del Bienestar, el agotamiento de los recursos del planeta y su destrucción ecológica y la ingobernabilidad social. Lo que para unos se aparece como un estado de felicidad universal, al menos para las grandes empresas multinacionales adaptadas a las nuevas tecnologías, significa para otros que el mercado mundial está al borde de destruir el planeta: los procedimientos de las multinacionales, las deslocalizaciones masivas, la destrucción de las identidades culturales y los conflictos étnicos recurrentes, el choque entre los narcotraficantes y los poderes públicos de casi todos los países, la flexibilización de salarios en los países del Norte⁵⁰.

Sin embargo, tampoco hay que dejar de lado el hecho de que las principales críticas hacia la deslocalización proceden de los sindicatos de los países industrializados más ricos. Es decir, de los mismos países en los que la masiva llegada de inmigrantes ilegales procedentes de los países más pobres es sentida como un problema. Mientras los foros internacionales reconocen la necesidad de invertir y crear empleo y riqueza en el Tercer Mundo, cada paso de deslocalización es denunciado como un proceso de desinversión y empobrecimiento laboral de los países centrales del planeta. Es, ciertamente, a una situación muy ambigua a la que nos tenemos que enfrentar en este punto.

⁵⁰.- Para la revisión global del problema, y su aplicación al caso español, desde una perspectiva crítica, casi apocalíptica, ver (Fernández Durán, 1993)

GLOBALIZACIÓN Y TELETRABAJO

El teletrabajo es, todavía más, un reflejo de ese proceso que va de la concentración a la dispersión productiva.

En realidad, no hay acuerdo claro sobre la definición de qué es el teletrabajo, ya que la misma denominación se aplica a situaciones muy distintas. De forma que la confusión sobre el término es bastante habitual. Parece que al hablar de teletrabajo, todos hablamos de lo mismo, pero no es así.

La base de la definición estaría en el trabajo a distancia del centro productivo principal, y con la ayuda de las telecomunicaciones. Pero ciertamente actividades muy diversas caben dentro de la misma denominación. Por ejemplo, podemos entender -y es la concepción menos utilizada- el teletrabajo como resultado de los procesos de transferencia de trabajo al consumidor. No se trata tanto del concepto, típicamente toffleriano, del *prosumo*, al que hemos hecho referencia, sino más bien de ciertos procesos y mecanismos por los cuales se observa que, siempre que las empresas automatizan y reestructuran sus operaciones, tienden a *dar trabajo al cliente*. Efectivamente, cuando utilizamos cajeros automáticos, comemos en autoservicios, compramos en hipermercados, estamos realizando tareas propias de los empleados de esos establecimientos. Algunas líneas aéreas están ofreciendo rebajas en sus vuelos si los viajeros se encargan ellos mismos de su equipaje. Cuando se realizan compras a través de Internet u otro tipo de redes telemáticas, con el auxilio de programas informáticos, los consumidores están haciendo sus propias facturas y albaranes de entrega, están actualizando los registros de existencias del vendedor, están incluso cursando las órdenes de envío: es decir, una parte importantísima de la administración de la empresa vendedora la están gestionando directamente los compradores, a distancia. Es decir, los consumidores realizan teletrabajo.

Sin embargo, la concepción más popular del teletrabajo es la del trabajo domiciliario. Esa es la imagen que la imaginería informática y la literatura de ciencia-ficción más ha propagado, pero no es, en modo alguno, la única, ni siquiera la más importante.

Ciertamente, muchos profesionales liberales, que por lo demás ya trabajaban en sus domicilios, o en despachos anejos a sus domicilios, realizan telemáticamente muchas de sus gestiones, incluso en muchos casos la recepción de encargos y la entrega de sus servicios. Y diariamente aparecen nuevos servicios que participan de esta forma de producción, como servicios de traducciones automatizadas, servicios de edición y composición, diseño, etc. Uno puede enviar por módem, a través de la red telefónica, el fichero con el texto que quiere traducir, y en unas

horas el texto puede estar de vuelta, por el mismo sistema, traducido al idioma escogido. En estos casos de autoempleo podemos hablar ciertamente, de teletrabajo.

Pero la auténtica significación del teletrabajo, sobre todo en lo que a la empresa se refiere, es sensiblemente distinta. Y desde luego no debe confundirse, como a menudo ocurre en la prensa -incluso en la especializada- con el autoempleo, pues el teletrabajador mantiene una clara relación laboral con la empresa, aunque la desregulación y la diversidad de fórmulas contractuales que van apareciendo llegue a hacer aparecer al trabajador como un autoempleado, y no como un asalariado. El funcionamiento actual de la compañía telefónica es un buen ejemplo del tipo de confusiones a que estas nuevas situaciones se presta. Cuando contratamos un teléfono, lo hacemos al único suministrador oficial de líneas por cable existente en la actualidad. Sin embargo, ésta tiene creada una empresa, jurídicamente separada por completo de la compañía telefónica, dedicada a la instalación de redes. Y ésta a su vez subcontrata la instalación de los puntos telefónicos a trabajadores que, sin embargo, están registrados como autónomos. La conexión telemática mantiene este proceso; si tenemos en cuenta que hasta la contratación se realiza, por parte del cliente, por teléfono, nos encontramos de lleno frente a un proceso productivo basado en el teletrabajo. La consecuencia es que, si las cosas van bien, todo va bien; pero si surgen problemas el cliente se encuentra, en medio de esa red compleja de telecomunicaciones, completamente perdido.

En conjunto, lo que el teletrabajo significa, a juicio de la mayoría de los expertos, es que el lugar de trabajo, en el que coinciden una serie de trabajadores después de desplazarse varios kilómetros, es una realidad a punto de desaparecer.

Las alternativas son diversas, y el trabajo domiciliario es sólo una de ellas, junto a los denominados centros de teletrabajo, y el teletrabajo móvil. La imagen del teletrabajador domiciliario todos la tenemos bastante clara; en cuanto a los centros de teletrabajo, son lugares más o menos tradicionales de trabajo, pero ubicados en puntos que suponen un ahorro (por ejemplo, periferia de ciudades, con costes de suelo más bajos), y que actúan como suministradores y manejadores de información tanto respecto de la central, como de los clientes, evitando numerosos desplazamientos.

En cuanto al teletrabajo móvil, se refiere al mero proceso de tecnificación y automatización de ciertos tipos de trabajo que ya existían, pero que alcanzan nueva significación en la era de la información y las telecomunicaciones. El tradicional *visitador*, o *comercial*, que recorre los centros de venta, ofrece los nuevos productos y toma los encargos, para

luego comunicarlos a la central de pedidos, no tiene hoy por qué pasar por su empresa, salvo para las reuniones que sean necesarias. Recoge en un ordenador portátil los pedidos, que transmite por módem a la central. De modo inverso, el técnico que se ocupa del mantenimiento de equipos no debe acudir al principio de la jornada a recoger las hojas de encargo; su ordenador las recibirá en su domicilio y empezará las visitas inmediatamente, recibiendo por el teléfono móvil cualquier nueva orden imprevista o de urgencia.

Es decir, las posibilidades del teletrabajo son cada vez más numerosas, por lo que se va a ir extendiendo a cada vez más ramas de la economía. En 1994 se calcula que hay más de 100.000 teletrabajadores en España, y la Comunidad Europea prevé que en menos de cinco años (antes del año 2.000), la cifra alcance al millón de trabajadores. En Inglaterra lo practican ya cerca de 1,5 millones de personas, y en Estados Unidos la cifra se estima en cerca de seis millones.

Numerosas empresas han generalizado ya estos sistema, como IBM, que cuenta en Europa con 25.000 teletrabajadores, y que está implantando en España desde 1994 nuevos sistemas por los que, antes de que termine 1996, un 40% de la plantilla, unos 1.200 trabajadores, estará en régimen de teletrabajo. La compañía facilita al empleado un maletín, con un ordenador, una impresora y una minicentral de comunicaciones, como herramienta básica para poder trabajar en casa, atender a los clientes y esporádicamente trabajar en la sede central.

Los beneficios para la empresa, de ese nuevo sistema de trabajo, son evidentes. El más importante es el ahorro en infraestructura; las necesidades de espacio (en sociedades urbanas en las que el coste de un despacho de ocho o nueve metros cuadrados puede sobrepasar fácilmente los diez millones de pesetas) y de equipo son menores, además del ahorro que implica en el propio mantenimiento y seguridad de los despachos (por ahora las primeras empresas que han incorporado el teletrabajo mantienen despachos, en la sede central, para sus teletrabajadores, pero con el tiempo es previsible que vayan prescindiendo de ese coste fijo). La aceleración del proceso productivo es asimismo importante. La calidad de la producción puede mejorarse, al facilitarse el control. Algunas empresas que hace unos pocos años que lo han implantado, como 3Com Corporation, en los Estados Unidos, hablan incluso de incrementos en la productividad, en este caso estimada en un 10%.

Por su parte, el teletrabajar adquiere una nueva dimensión de libertad y autocontrol. En el caso del teletrabajo domiciliario puede obtener inicialmente una situación de mayor comodidad. Pero, sobre todo, el teletrabajo posibilita la incorporación al mercado de trabajo de colectivos hasta ahora imposibilitados, como los minusválidos físicos, y

en términos generales las mujeres.

Sin embargo, este nuevo sistema plantea ya diversos problemas, y sin lugar a dudas planteará en el futuro cuestiones aún más importantes en lo relativo a la organización productiva. Cara a la empresa, aparecen dificultades obvias para controlar la dedicación de sus teletrabajadores, y aparecerán sin duda en el futuro nuevos problemas derivados con el mantenimiento con las estructuras formales, las líneas de autoridad y las jerarquías, lo que puede amenazar la cohesión interna, por lo que se hace necesario fomentar los contactos directos, y sobre todo aprovechar las posibilidades de las telecomunicaciones para intensificar la relación y contacto entre los directivos y los teletrabajadores.

Y, en lo que al teletrabajador se refiere, muchas de las ventajas iniciales pueden tornarse en desventajas. El ahorro de tiempo en desplazamientos a la empresa puede que resulte compensado con el exceso de horario de trabajo, al tener a su disposición, en todo momento, la herramienta de trabajo. Mientras la fábrica, la oficina, significaron una limitación de las disponibilidades a un horario determinado, ahora el teletrabajador está en principio localizable por el público -o por los directivos de la empresa- las veinticuatro horas del día. Por otro lado, el trabajo domiciliario puede suponer la introducción de nuevos factores estresantes, tanto por la mezcla caótica de trabajo/familia, como sobre todo, "*por la reducción de los contactos sociales y de la interacción social directa*" (Peiró, 1993) con el resto de los trabajadores, generándose una situación de aislamiento que dificulta la defensa de su puesto de trabajo o de sus derechos laborales.

Por otra parte, el teletrabajo no es en absoluto una panacea, ni puede ser aplicado indiscriminadamente en todos los sectores. Obviamente, la producción de bienes de consumo, y equipos, precisará siempre del trabajo en centros de fabricación, aunque en algunos sectores el trabajo domiciliario (es decir, el que podríamos llamar teletrabajo pretecnológico) es factible. El teletrabajo es aplicable a aquellos trabajadores cuya actividad va dirigida primordialmente hacia el contacto con los clientes, los profesionales liberales, algunos técnicos, es decir al conjunto de los que se empiezan a denominar *trabajadores del conocimiento*, y en general a todo el sector cuaternario (es decir, el que está basado en la acumulación, procesado y distribución de información y conocimiento). Además, requiere tales inversiones en infraestructuras, en las denominadas *autopistas de la información*, que limita su implantación efectiva a las ciudades y principales corredores económicos de los países más desarrollados.

14. Cooperativas, microempresas, y otras peculiaridades organizativas

Todo cuanto hemos estudiado en relación con la empresa como organización, y como institución social, está referido ciertamente a la generalidad de la realidad empresarial. Sin embargo, la mayor parte de los análisis y construcciones teóricas consiguientes suelen basarse en empresas de tipo medio, y sobre todo, grandes empresas. Naturalmente, es en este tipo de empresas donde el trabajo de campo del investigador es más factible, y donde se encuentran mayores diversidades internas, riqueza de situaciones sociales, etc. Pero ello hace que a menudo se olvide que la realidad empresarial es mucho más rica y variada, y que coexisten numerosas peculiaridades, que tienen sus propias necesidades organizativas, y en las que la relación con la sociedad es muy distinta de la que se produce en el caso de las grandes empresas.

El título del tema no debe inducir a error, pues puede parecer que nos estamos refiriendo únicamente a las pequeñas unidades productivas. Sin embargo, hay en la actualidad cooperativas, que sólo o constituyendo holdings, constituyen empresas muy poderosas. En el caso de España el más significativo es el caso del grupo Mondragón, pero incluso a nivel regional tenemos en Extremadura importantes ejemplos, como es el grupo de cooperativas agrarias y de transformación unidas bajo la denominación común de marca Guadiala.

Pero también es cierto que las nuevas tendencias nos hablan, como ya veíamos en un tema anterior, de la creciente importancia de las pequeñas y medianas empresas, así como de los trabajadores independientes, o autoempleados, y no sólo en referencia a las profesiones liberales.

El marco en el que esto se produce es, fundamentalmente -aunque no únicamente- la nueva economía de servicios, tanto del terciario como del cuaternario, así como los fenómenos de *glocalización* a que hemos hecho referencia y el desarrollo de las tecnologías de la información.

COOPERATIVISMO

El cooperativismo, también llamado ahora *economía social* (en parte la denominación procede del descrédito que, en algunas épocas y territorios, ha alcanzado el cooperativismo), tiene casi dos siglos de

tradición, y apareció inicialmente como una respuesta tanto a la concentración que provocaba la revolución industrial, como a la situación de desprotección absoluta en que quedaban los trabajadores. La base está en el pensamiento de los socialistas utópicos, como Fourier, aunque luego, a finales del siglo XIX, sería incorporado por el pensamiento social cristiano como una forma de contribuir a la mejora de la situación de los trabajadores sin enfrentarse al sistema capitalista. En los años '50 algunos países socialistas, como Yugoslavia, basaron su sistema productivo en formas de autogestión inspiradas en el cooperativismo. La propia formulación cooperativa ha venido evolucionando sistemáticamente, y ahora el complejo que denominamos *economía social* incluye cooperativas agrícolas, cooperativas de trabajo asociado, cooperativas de consumidores, cooperativas de viviendas, cooperativas de crédito y sociedades anónimas laborales.

En una de sus primeras formulaciones modernas, D.Scholss (citado en Louis, 1986:11) insistía ya en aquellos aspectos organizativos que hoy pueden ser de interés al tratar este tema. Este autor señalaba que los trabajadores obtendrían ventajas en los siguientes campos organizativos:

1. En cuanto a la composición de su grupo de trabajo, ya que serían ellos mismos los que determinarían el número de personas y quiénes lo integrarían
2. En cuanto al nombramiento de su jefe y sus representantes, elegidos y destituidos por los propios trabajadores
3. En cuanto a la distribución del trabajo realizado en común, siguiendo normas equitativas
4. En cuanto al reparto de la remuneración colectiva por el trabajo efectuado por los miembros del grupo, incluido el jefe, de acuerdo con los principios y según las bases que los trabajadores reconocieran equitativas, y establecieran ellos mismos.

En España había censadas, en 1990, más de 26.000 cooperativas de diverso tipo (4.487 agrarias, 743 de consumo, 14.959 de trabajo asociado, y 5.944 sociedades anónimas laborales), aunque en realidad, según un análisis realizado por el centro Internacional para la Información y la Investigación de la Economía Pública, Social y Cooperativa, tan sólo un 50,5% (esto es 13.193) podían ser consideradas como realmente activas. De éstas, 697 (esto es, un 5,3% del total) estaban radicadas en Extremadura, por lo que en relación a su peso demográfico, hallamos una fuerte presencia cooperativa en nuestra región. Entre 1990 y 1993 casi 6.000 nuevas cooperativas se inscribieron en los correspondientes registros, de las que unas 150 se situaban en Extremadura. Desde 1993, el número de cooperativas volvió a incrementarse, en un 20,9% a nivel nacional. A finales de 1995, y para el conjunto

nacional, el Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social (INFES) cifró el número de trabajadores (entre socios y asalariados) en cooperativas y sociedades anónimas laborales en 243.899. En la actualidad la mayor parte de las cooperativas trabajan en el sector servicios (45%), seguido de la industria (37%), construcción (8,9%), y en último lugar agrícola (7,8%). Las actividades en las que están más presentes es en la producción de alimentos y bebidas, industria de la madera y el mueble, construcción, comercio al por mayor y al por menor, transportes terrestres, servicios a empresas, educación e investigación e instituciones financieras.

Por su parte, la Comunidad Europea viene apoyando con diversas directivas y programas operativos la creación de cooperativas, por considerar que constituyen una buena alternativa a la incapacidad de amplios sectores de trabajadores de integrarse en el mercado laboral.

Naturalmente, la economía social también plantea importantes problemas, tanto organizativos como institucionales. En cuanto organizaciones, el desarrollo tecnológico ha llevado a las cooperativas a la necesidad de incorporar a técnicos, gestores especializados, cuya actuación racionalizadora provoca conflictos organizativos en unas estructuras que se presuponen democráticas. Por otra parte, el *gobierno democrático* de las cooperativas plantea asimismo problemáticas interesantes, en lo relativo a la adquisición y control del poder. El hecho de precisar, con el crecimiento de la empresa, la contratación de trabajadores asalariados -la mayor de las veces de forma temporal-, puede plantear asimismo problemas de desigualdad y representatividad. Así, del conjunto de las cooperativas españolas, el 70% del empleo es ocupado por socios, el 4% son trabajadores asalariados fijos, y el 26% restante es ocupado por asalariados temporales.

En cuanto a instituciones, las cooperativas, en tanto son valoradas positivamente por la sociedad, despiertan a su vez unas expectativas de actuación, por ejemplo con balances sociales positivos, que a menudo entran en contradicción con su creciente necesidad de adaptarse a formas organizativas y de funcionamiento típicamente empresariales.

El grupo Mondragón, surgido en los años '50 en el País Vasco, pero que tiene su auténtico origen en los movimientos cooperativos que en las primeras décadas del siglo proliferaron el País Vasco, se ha consolidado en la actualidad como uno de los grupos empresariales españoles más importantes, y más diversificados, ya que desde la producción agraria a la banca, y al diseño de tecnologías avanzadas, abarca casi todos los sectores económicos. Su evolución (Urruela, Urruticoechea, 1995) nos ayuda a observar las problemáticas organizativas a las que las cooperativas han debido enfrentarse en el marco del

desarrollo tecnológico y el cambio social. Sobre todo porque el País Vasco es, además, el principal espacio cooperativo en España, tanto por el dinamismo en la creación de cooperativas como en el tamaño de las mismas, ya que la media tiene 21,7 trabajadores. Al País Vasco le siguen, en la importancia de su economía social, Cataluña, Andalucía y Comunidad Valenciana

En una primera fase (1956-1965) se caracteriza por el fuerte peso de sus principios ideológicos, en un marco de evolución económica favorable, precariedad del desarrollo cultural y salarios de subsistencia. Sus principios fundamentales eran: a) la propensión a la emancipación social a través de la superación y nivelación de las clases; b) presencia activa de valores morales; y c) convicción de que cualquier solución de ruptura del equilibrio inestable de la sociedad, hacia un clima de democracia y de mayor distribución de la renta, sería bien recibido por los interlocutores, que se implicarían en el empeño. Las cooperativas aparecen fomentadas desde movimientos cristianos y nacionalistas.

En una segunda fase (1966-1984), una época de fuerte desarrollo económico para el grupo, y en la que se incluye el proceso de transición democrática en el país, y de implantación de un régimen de autonomía política en el País Vasco, se produce el inicio de una profunda transformación. La ideología pierde posiciones en el grupo, como factor de integración, y se empieza a concebir la experiencia primando los aspectos técnicos y empresariales.

En una tercera etapa (1985-1989) la característica más sobresaliente la constituye el desplazamiento de la cabecera del grupo desde Caja Laboral Popular, la banca del grupo cooperativo, hacia el denominado Congreso Cooperativo y el Consejo General. Es decir, la política interna adquiere predominancia sobre la ideología o los factores técnicos.

A partir de 1990, con el I Congreso del Grupo Cooperativo de Mondragón, se abre una nueva etapa, que queda definida por las siguientes características: a) se conforma como una agrupación ideológica cuyo contenido se concreta en el Contrato de Asociación, suscrito con Caja Laboral Popular; b) se tiende a la sustitución de los grupos cooperativos comarcales, que por sí mismos no responden plenamente a la amenaza de la competitividad; c) se apuesta definitivamente por transformar un grupo, que ha tenido en común elementos societarios de afinidad ideológica, en un Grupo Empresarial, cuya dimensión por la cifra de ventas, recursos propios, vitalidad, entidades financieras propias, centros de investigación y formación, es equivalente a cualquiera de los grandes grupos españoles, incluido el paraestatal Téneo.

¿LO PEQUEÑO ES HERMOSO?

Hace veinte años aproximadamente, cuando la economía y la empresa tendían al gigantismo, un economista inglés de origen alemán, lanzó un alegato en defensa de la pequeña escala. Su libro *Lo pequeño es hermoso*, publicado por primera vez en 1973 (Schumacher, 1978), alcanzó una difusión enorme y fue de obligada lectura tanto entre los ecologistas como entre los economistas críticos con el desarrollo. El libro de Fritz Schumacher plantea, en plena crisis del petróleo y medioambiental de los '70, el interés "*de la tecnología de pequeña escala, relativamente no violenta, tecnología con rostro humano, de modo que la gente tenga la oportunidad de disfrutar mientras trabaja*" (Ibídem, 21). La apuesta ecológica por la pequeña empresa coincide con un florecimiento de las investigaciones académicas sobre el tema, especialmente en los países anglosajones. Los expertos comienzan no sólo a defender la importancia que en las economías nacionales, y en los procesos de innovación, tienen las pequeñas empresas, sino incluso a proponer la desmembración de las grandes corporaciones en pequeñas unidades autónomas de producción. Los sociólogos y economistas críticos también se ocupan ampliamente de la pequeña empresa, aunque en este caso para señalar sus deficientes condiciones de empleo, en contraste con las grandes firmas en las que los sindicatos tienen fuerte presencia; así como para mostrar su fuerte dependencia de las grandes empresas.

En los años '80 la oleada conservadora en Inglaterra y los Estados Unidos trae una apuesta política decidida por la pequeña empresa, que pasa a ser utilizada por las grandes corporaciones como un mecanismo de reducción de costes laborales. La industria del automóvil, la más paradigmática sin duda de la sociedad industrial, comienza a desmembrar su producción en una compleja red de microempresas (exceptuando casi únicamente el diseño, la fabricación de los habitáculos y el montaje), algunas participadas y otras independientes, en las que la obtención de elevadas productividades es más fácil, debido a su flexibilidad y menores costes. Y otros muchos sectores imitarán luego al automóvil. La ideología neoliberal ensalza el concepto del emprendedor, como imagen principal del pequeño empresario que se arriesga, sabe dominar a los trabajadores y desenvolverse tanto en la selva de la financiación como de las ayudas públicas.

Después de veinte años de atención hacia la pequeña empresa, de lo que no cabe ninguna duda es de la importancia que, bajo las muy diversas formas en que se presenta, ha adquirido este tipo de organización.

En España (Segovia, Calvo, Heras, 1994) en torno al 70% de las

empresas existentes no tienen empleados; en torno al 25% tienen entre 1 y 10 trabajadores; menos del 6% tienen entre 10 y 50 trabajadores; en torno a un 1% tienen entre 50 y 250 empleados; y únicamente un 0,2% tienen más de 250 trabajadores. Estas grandes empresas ocupan a casi un 36% de la fuerza laboral, y un porcentaje parecido, aunque algo inferior, de las ventas totales. Es decir, España es, de hecho, una economía de pequeña empresa, incluso de microempresa.

Por su parte, la Unión Europea, convencida de que el actual estancamiento del empleo tradicional puede romperse a través de políticas activas en las que se anime a la creación de microempresas, ha lanzado diversos programas de fomento de este tipo de iniciativas, tanto de autoempleo como de *pymes*. Aunque los expertos, sin embargo, plantean serias dudas sobre la utilización de las ayudas institucionales, por parte de los parados, para la creación de autoempleo o microempresas, como *último recurso*. Tan sólo si el emprendedor es capaz de convertir ese último recurso en *primera oportunidad* puede garantizarse un cierto éxito. De hecho, menos de una de cada tres microempresas logra mantenerse más de cinco años (EL PAÍS-Negocios, 24/XII/95:36).

Las microempresas plantean interesantes problemas organizativos desde el momento en que, según se ha visto en los países más adelantados en estas cuestiones (como el Reino Unido, o Alemania), el microempresario debe enfrentarse a una situación de soledad absoluta, frente a las grandes empresas (incluidas las *pymes*, que son auténticas grandes empresas para los microempresarios, pero que son las que se llevan la mayor parte de los apoyos financieros institucionales), los bancos y las instituciones públicas. Ello ha generado la constitución de *redes*, círculos de ayuda mutua, de intercambio de información... E incluso la incorporación de fenómenos novedosos, como es la interrelación con *asociaciones de seniors* (ejecutivos ya retirados de su actividad, pero dispuestos a asesorar de forma desinteresada a jóvenes emprendedores). En España existe ya al menos una de estas asociaciones, Seniors Españoles para la Cooperación Técnica (SECOT), promovida por Acción Social Empresarial, el Círculo de Empresarios y el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, y creada explícitamente con el objetivo de aportar "*la competencia y experiencia de los profesionales españoles jubilados o pre-jubilados, que ofrecen su tiempo y cualificación de forma no remunerada*".

Naturalmente, la importancia que este tipo de empresas han adquirido en los últimos años, y sus cualidades objetivas, no puede llevarnos, como han señalado algunos autores menos apasionados por la microempresa, a "*adscribir indiscriminadamente y automáticamente las cualidades de innovación, creatividad y capacidad de riesgo a todo tipo de pequeñas*

empresas" (Goss, 1991:47). De hecho, las microempresas y pequeñas empresas se mueven, a menudo, en entornos tan arriesgados que llevan a ser antisociales. David Goss señala que hay que tener en cuenta que las microempresas navegan normalmente en el marco de la economía informal, dentro de la cual distingue tres marcos de actividad que conviven con la economía formal, o blanca: "*La economía gris (basada en el trabajo doméstico y voluntario), la economía malva (derivada de las actividades marginales o a tiempo parcial, de microempresas, en los márgenes de la economía formal), y la economía negra (basada en actividades ilícitas, sumergidas, ocultas, de empresarios individuales y pequeñas empresas*" (Ibidem, 92).

Tampoco en lo que hace a las ventajas tecnológicas de las pequeñas empresas y microempresas las cosas están tan claras. Rothwell ha elaborado un balance de ventajas y desventajas de las pequeñas y grandes empresas, en lo que hace a la innovación (Rothwell en Curran, 1986:117), y a la vista del mismo y del análisis de numerosas empresas, concluye que, al menos en el Reino Unido, y en lo que hace al grueso y a lo más fundamental de las innovaciones industriales, han sido realizadas por las grandes empresas, pero también ha demostrado "*la mayor eficiencia innovadora de las pequeñas y medianas empresas, aprovechando mejor las innovaciones*" (Ibidem, 125).

En suma, la pequeña y mediana empresa, y sobre todo la microempresa (empresa individual o con poquísimos trabajadores, generalmente temporales), constituyen un elemento organizacional de suma importancia en las sociedades avanzadas, recuperando en cierto modo el espíritu de los talleres artesanos preindustriales. Por lo que les deberemos prestar mayor atención en el futuro. Pero tampoco pueden ser consideradas, en modo alguno, desde un punto de vista económico, social o tecnológico, la panacea del desarrollo.

15. La explosión organizacional

Hemos visto que, en la sociedad de la información, los recursos, productos y energías fundamentales son las ideas, el conocimiento, la mente humana en suma. Hemos señalado que ello no implica en absoluto la desaparición de las actividades agrarias, industriales y comerciales tradicionales, pues de ideas todavía no pueden alimentarse las personas. Pero, en cualquier caso, la producción, procesado y distribución de información y conocimientos aparece como un sector básico en la economía de la sociedad informacional.

En este marco, las necesidades organizativas son muy distintas, y la legislación, que recoge los hechos admitidos por la sociedad, va como siempre muy por detrás en cuanto a la regulación de las nuevas funciones y necesidades. Por otra parte, la sociedad de la información precisa cada vez más de estructuras de redes de comunicación ajenas a la propia empresa, a los centros productivos. A pesar de todas las previsiones, y de ciertos deseos, el Estado y otras formas de *lo público* siguen creciendo, generando, entre otros efectos, más posibilidades de empleo para los administradores empresariales, en la medida en que la gestión de tipo empresarial se incorpora a cada vez más tipos de organización, pública o privada. Es por ello que conviene prestar atención a esa *explosión organizacional* que se está produciendo en la nueva sociedad de la información. Para ello nos centraremos en un tipo de organizaciones muy particulares, a caballo entre la empresa y la administración pública, y que representando supuestamente a la *sociedad civil*, se vienen constituyendo en un sector económico de creciente importancia. Nos referimos a las organizaciones no gubernamentales, popularmente conocidas por sus siglas, esto es las ONG.

En los últimos años han proliferado, en todo el mundo pero en mayor medida en los países más desarrollados, una amplia variedad de organizaciones que se atribuyen la representación de sectores diversos de la sociedad, así como con finalidades muy diversas, pero que actuando de forma creciente bajo criterios de corte empresarial administran una parte cada vez más importante de los recursos públicos y privados, generan empleo, e inciden fuertemente en las actitudes de la población, y en la creación de opinión pública. Se han unido a las organizaciones tradicionales (iglesia, partidos, sindicatos, patronales, asociaciones profesionales coporativas, asociaciones culturales o recreativas), y pugan con ellas por conseguir la mayor parte posible de de la cuota de reconocimiento público, y también, por supuesto, la

mayor parte posible del gasto organizacionales de la sociedad.

Aunque supuestamente representan a la sociedad civil, la realidad es que, en mucha mayor medida que las organizaciones tradicionales (salvo partidos, sindicatos y patronales), buena parte su financiación la obtienen directa o indirectamente del Estado (son escasísimas las que se autofinancian totalmente), y el resto la obtienen justamente de la comercialización de productos o de la prestación directa o indirecta de servicios.

Y, lo más determinante, es que cada vez en mayor medida todas ellas están pasando a administrarse en términos empresariales. Lo que quiere decir que empieza a ser casi tan probable, especialmente en algunos países, que un diplomado universitario *trabaje* en una de estas organizaciones, como que lo haga en una empresa o en la administración pública.

Aunque no existe un censo efectivo (el registro de asociaciones, donde todas deben inscribirse, no distingue, ni mucho menos hace un seguimiento posterior, de las estructuras organizativas), se calcula que en España existen en la actualidad más de 11.000 voluntarios y cooperantes, que trabajan -bien sea de forma gratuita, o bien mediante un salario- en proyectos de ayuda internacional. Pero a estos habría que añadir muchos más que trabajan, como liberados, en la administración y gestión de muchas de estas organizaciones. En Extremadura una sola de estas organizaciones, ADENEX, dedicada a la protección de la naturaleza, gestiona cientos de millones de pesetas cada año, tanto de origen público como privado, y ha sido ya señalada como una de los mayores terratenientes de la región. Otra del mismo corte, en este caso multinacional, la conocida Greenpeace, a la que sus propios empleados denominan *La Compañía*, tiene sedes en 30 países, orienta ideológicamente a cinco millones de socios en el mundo, y maneja un presupuesto global de 18.000 millones de pesetas; sólo la sede española tiene un presupuesto anual que en 1996 superaba los 400 millones. El director general de esta auténtica multinacional, Thilo Bode, es un economista alemán de 49 años procedente de las grandes finanzas, y que nunca en su vida ha tenido preocupaciones ecologistas o alternativas. Más que organizaciones sin ánimo de lucro, como son calificadas, nos encontramos por tanto en este caso con auténticas *ecoempresas*, a las que haremos referencia en otro tema.

Muchas de estas organizaciones se basan en el trabajo voluntario, pero también utilizan empleados asalariados. Algunas incluso, como la Asociación Internacional contra el Hambre (AICF), que cuenta con 300 cooperantes en zonas deprimidas y conflictivas, y 3.000 empleados locales, están completamente profesionalizadas. Sus cooperantes son

asalariados que han elegido trabajar en un sector con abundantes ofertas de empleo, y que ganan entre 500 y 1.500 dólares mensuales, esto es condiciones parecidas a las que se disfrutaban en empleos similares del mercado. Nos encontramos, por tanto, en cierto modo, frente a un nuevo tipo de multinacionales, que van a suponer una parte del empleo en la sociedad de la información, y que como las multinacionales tradicionales -aunque a una escala distinta- tienen asimismo capacidad de influencia sobre los gobiernos políticos, sobre todo en aquellos países en los que desarrollan su actividad, y que se ven beneficiados por sus programas.

En 1995, se ha calculado que las ONGs han gestionado en España 35.000 millones de pesetas, de los cuales la mitad se han obtenido mediante donaciones privadas o venta de productos propios, y la otra mitad, esto es más de 17.000 millones de pesetas, proceden de fondos públicos. Según se hagan los cálculos incluyendo o no ciertas ayudas que no son tales sino auténticos créditos a la exportación, el gasto estatal (esto es, sin contar el que asignan los gobiernos autonómicos y locales a estos menesteres) dedicado a la cooperación internacional con países en vías de desarrollo, canalizado fundamentalmente a través de estas organizaciones, oscila entre el 0,28 y el 0,31% del Producto Interior Bruto, y es previsible que en unos pocos años se acerque al conocido 0,7%, que ya emplean algunos organismos públicos y privados. En los últimos años, a las organizaciones más o menos tradicionales se han añadido numerosas organizaciones más o menos corporativas, que explícita o implícitamente buscan canalizar a profesionales desempleados hacia este sector; a los médicos sin fronteras se han unido los arquitectos e ingenieros sin fronteras, geógrafos sin fronteras, veterinarios sin fronteras y un largo etcétera.

En suma, dejando a un lado el profundo respeto que merecen este tipo de iniciativas desde una perspectiva humana, desde una perspectiva meramente socioeconómica el sector *cooperante* se manifiesta como un ámbito productivo cada vez más importante. Lo que plantea nuevos desafíos organizativos, e incluso legales, pues muchas de las actividades que, para la autofinanciación, utilizan estas organizaciones, quedan fuera de todo control al estar exentas, como organizaciones sin ánimo de lucro, del Impuesto de Actividades Económicas y de otras formas de control de la actividad económica. Pero sobre todo plantea la necesidad de no perder de vista, en el futuro, este complejo conglomerado organizacional, que modifica profundamente el marco de relaciones entre los grupos de interés.

16. Ecología y empresa

Uno de los cambios que más claramente han sido percibidos por el conjunto de la población es la importancia que la Ecología, entendida en su más amplio sentido como preocupación por el entorno, ha adquirido en el análisis económico. Se dice que "*la cuestión ecológica representa hoy en día el reto global y paradigmático por excelencia que tiene planteado la Humanidad*" (Pérez en Lucas, 1994:186). Pero, sobre todo, y en lo que a nuestro ámbito de estudio se refiere, se ha alcanzado la conciencia, como apunta uno de los ecologistas críticos más importantes, Lester Brown, de que mientras hasta ahora las tendencias económicas han influido sobre las tendencias ambientales, "*ahora también está empezando a ocurrir lo contrario: que las tendencias ambientales están empezando a influir sobre la economía*" (Brown, 1990:3). Aquellas *externalidades*, de las que hablábamos al ocuparnos de la responsabilidad social de la empresa, empiezan a notarse demasiado, porque afectan a demasiada gente en demasiados lugares del planeta. Y la sociedad ha decidido ya que la empresa no puede seguir ignorándolas en sus análisis de costes; es decir, que las externalidades deben ser internalizadas.

Todo esto no es nuevo. Desde que, en 1962, Rachel Carson publicase *La primavera silenciosa*, sobre los efectos de los pesticidas agrarios agricultura en el medio ambiente, y un año más tarde Barry Commoner publicase su manifiesto científico-económico, *Ciencia y supervivencia*, dos libros que marcaron el inicio de una época, hasta que a principios de los años '80 el primer movimiento ecologista se diluyó o se integró en el sistema, en esos escasos veinte años se produjo toda la reflexión y el análisis necesarios para plantear una disyuntiva de carácter radical, según la cual "*la economía del lucro es incapaz de detener el crecimiento*" (Dumont, 1977:57). El ecologismo se convirtió, en la segunda mitad de los años '70, en un movimiento revolucionario con una fuerte incidencia política y social. Entre sus hazañas, en España, se encuentran las de haber paralizado la construcción de centrales nucleares como las de Lemóniz, en el País Vasco, o Valdecaballeros en Extremadura⁵¹.

La sociedad contemporánea, que se inicia, en términos históricos, en el siglo XVIII, en basa en cuatro núcleos civilizatorios que se han convertido, con desigual rapidez y extensión, en universales, por planetarios; y que en ocasiones han actuado de forma complementaria,

⁵¹.- Acciones desde luego mucho más notables en cuanto a sus efectos reales, aunque sin tanto protagonismo individual, que las batallas massmediáticas protagonizadas por Greenpeace.

como ejes del pensamiento, o bien como términos opuestos: el paradigma económico (que ha conducido a la industrialización y el desarrollo), el paradigma político (que ha permitido el desarrollo de las democracias) y el paradigma social (que ha generado desde los regímenes comunistas a las diversas formas de socialismo democrático, o socialdemocracia, que están en la base del actual Estado del Bienestar). A ellos se ha venido a unir en el siglo XX, extendiéndose a una velocidad histórica hasta ahora desconocida, el paradigma ecológico.

El ecologismo de primera hora apostaba por *"una economía convivencial en oposición a la economía monetarizada que ha caracterizado a la era industrial"* (Vilanova en Simonnet, 1980:23). Naturalmente, también es cierto que, como apuntaron algunos de los primeros críticos del ambientalismo radical-conservacionista, *"el síndrome de la destrucción del mundo puede constituir por sí sólo una amenaza mucho más grave que cualquiera de los problemas que la sociedad ha creado"* (Maddox, 1973:11). Por otra parte, desde el mismo momento de la aparición del informe sobre *Los límites del crecimiento*, del MIT y el Club de Roma, los economistas del Tercer Mundo tomaron la preocupación ecologista como un arma de los países ricos para frenar el desarrollo de los pobres. Como apuntaba Celso Furtado, uno de los economistas brasileños más respetados, *"la conclusión general que surge de estas consideraciones es que la hipótesis de generalización, en el conjunto del sistema capitalista, de las formas de consumo que prevalecen actualmente en los países centrales, no tiene cabida dentro de las posibilidades evolutivas aparentes de ese sistema"* (Furtado, Varsavsky, 1976:72). Como se ve, el mismo tipo de argumentos que debieron ser puestos sobre la mesa por los países menos desarrollados en la pasada Conferencia de Río, última gran cumbre medioambiental planetaria. A estas críticas debemos unir el hecho de que las principales profecías sobre el agotamiento de los recursos no parecían cumplirse a corto plazo, según esperaban los más apocalípticos, así como la oleada neoconservadora que inundó los países anglosajones en los años '80, para comprender que el *globo ecologista* se desinflase a principios de los años '80, y quedase reducido a una serie de grupos radicales, junto a un conjunto de *ecoempresas* centradas en el puro ambientalismo.

Sin embargo, numerosas empresas sufrieron los embates de los movimientos ecologistas. Las grandes multinacionales que, tanto en sus países de origen como, sobre todo en países segundos, habían tenido un total desprecio por los efectos indeseados de su producción, fueron perseguidas y repetidamente denunciadas. Y la opinión pública quedó, de alguna manera, *contaminada* por el virus ecologista. La defensa del medio ambiente, en suma, pasó a formar parte de los derechos del hombre, aunque en algunos casos se haya llevado al extremo de poner los derechos de los animales, los árboles o incluso las piedras, por encima

de los del hombre. El ecologismo se convirtió, en poco más de una década, en la primera respuesta ideológica al proceso de globalización y mundialización de la economía, generando organizaciones y redes internacionales con suma rapidez.

Lo nuevo ahora es que, esa misma preocupación, ha sido asumida por el sistema industrial, por las estructuras económicas establecidas, por la mayoría de los gobiernos del mundo, es decir, por el *stablishment*. Y en consecuencia, también por las empresas.

El callejón sin salida a que llevaba el ecologismo radical fue roto por el denominado *informe Brundtland*, en honor de la primera ministra de Noruega, que dirigió a la comisión internacional que lo diseñó. Publicado con el título de *Nuestro futuro común* (World Commission on Environment and Development, 1987), este informe permitía pensar en la armonización de conceptos como ecología y crecimiento económico. Lo cual ha permitido "*una mayor confluencia entre las ideas de los ecologistas moderados y las industrias bien gestionadas*" (Caincross, 1994:7). Buena parte de los gobiernos desarrollados, en parte presionados por el movimiento ecologista, en parte en la medida en que los antiguos ecologistas de primera hora se han ido incorporando a las administraciones públicas y el *stablishment*, han asumido el desafío, en palabras del propio vicepresidente de los Estados Unidos, de "*convertir la salvación del medio ambiente en el principio organizativo central de la civilización*" (Gore, 1993:243).

En suma, se ha producido una racionalización del pensamiento ecológico, que trabaja hoy tanto en la denuncia como, sobre todo, en la definición de propuestas de desarrollo compatibles con la *herencia biológica* que la civilización industrial ha recibido y que debe transmitir a las generaciones futuras. Mientras que, por su parte, el propio sistema industrial, concretado en un número creciente de empresas, ha asumido la necesidad de incorporar tales criterios, no sólo a la producción, sino al conjunto de la gestión.

LAS BASES DEL PARADIGMA ECOLÓGICO

Una imagen poco científica pero muy ocurrente, tomada de (Jouvenel, 1979:125) puede servir para comprender de la forma más eficiente lo más profundo del paradigma ecológico. Hace más de trescientos años uno de los primeros utilitaristas, William Petty, al que Marx consideraba el auténtico fundador de la Economía Política, y que se adelantó a Adam Smith en plantear la división del trabajo, propuso medir el valor de las cosas mediante el trabajo, considerando que "*El trabajo es el padre, el principio activo de la riqueza, y la naturaleza es la madre*". Esa

imagen casi germinal de la economía es perfecta, si tenemos en cuenta que el nuevo peso específico de la naturaleza no es diferente al nuevo peso específico que la mujer ha adquirido en esa dicotomía fundacional *padre/madre*. Del mismo modo que la mujer ha dejado de estar al servicio del hombre, para pasar a un nuevo status de igualdad, la naturaleza ha dejado de estar al servicio del trabajo, de la producción.

Recuperando ese concepto de *Madre Naturaleza*, a la que los griegos denominaban Gaia, el científico James Lovelock desarrolló, en los años '70, su *hipótesis de Gaia*, que ha hecho fortuna en el pensamiento ecológico. Lovelock define a Gaia como "*una entidad compleja que comprende el suelo, los océanos, la atmósfera y la biosfera terrestre: el conjunto constituye un sistema cibemético autoajustado por realimentación, que se encarga de mantener en el planeta un entorno física y químicamente óptimo para la vida*" (Lovelock, 1986:24). Y propone que, de alguna forma, el sistema se autoregula de orma inteligente, lo que "*implica que el estado estable de nuestro planeta incluye al hombre como parte de, o socio, en una entidad democrática*" (Ibídem, 170).

Esta visión, más mitológica que auténticamente científica, sintetiza esa concepción holista de las relaciones entre las sociedades humanas, tomadas en su conjunto como Humanidad, y el planeta, por la cual todas las actuaciones tienen consecuencias, efectos a menudo imprevistos y a veces en lugares desconocidos. Obviamente, sólo cuando el mundo se convierte en una *aldea global*, empequeñecido por las telecomunicaciones, y cuando se hace realidad una economía-mundo, puede adquirirse conciencia de este hecho. Como han señalado los historiadores de la Ecología, "*la constitución de un espacio productivo mundial conlleva la unificación ecológica del mundo*" (Deléage, 1992:268).

Como en tantas otras ocasiones en la historia del pensamiento, el paradigma ecológico tiene dos *estilos* de concreción. En un caso, del que la propia hipótesis de Gaia es una buena muestra, se concreta en cierta forma de neorganicismo de carácter conservador, con rivetes casi religiosos. "*Utilizando una metáfora ecológica, el 'nicho ecológico' de los valores cristianos está cambiando de ocupantes sin que él mismo desaparezca por que conserva algunas de sus funciones iniciales en el sistema de nuestras sociedades: la función de integración de cada uno de sus miembros en el cuerpo social, por una parte. Y por otra, la función de integración de los hombres en la naturaleza, en una armonía universal ya no basada en la Creación divina, sino en la red de interacciones ecosistémicas mundiales*" (Acot, 1990:198). En el segundo caso, el paradigma se presenta como un intento de considerar el desarrollo humano, social y económico, enmarcado sin más en un mundo de perfiles limitados al que debe adaptarse, para asegurar la perpetuación de la propia especie, que desde esta perspectiva se convierte en el objetivo fundamental. Esta *versión* del paradigma ecológico arranca del ecologismo radical nortea-

americano, ideológicamente cercano al marxismo, del que Barry Commoner ha sido durante varias décadas su principal exponente. Desde esta perspectiva, el concepto de ecosistema, o más exactamente, de ecosfera, presupone que *"para sobrevivir en la Tierra, los seres humanos requieren la existencia estable y continua de un medio ambiente adecuado (...). Sin embargo, la sociedad humana está destinada a 'explotar' el medio ambiente como totalidad, a producir riqueza"* (Commoner, 1973:19). Hacerlo bajo criterios ecológicos asegura, por tanto, nuestra propia preservación, de ahí la necesidad de *"existir como seres responsables en la evolución histórica de la sociedad"* (Acot, 1990:215).

ACTITUDES EMPRESARIALES HACIA LA ECOLOGÍA

Este nuevo paradigma tiene diversas vías de materialización en el mundo empresarial. No vamos a profundizar en ello, ni vamos a agotar siquiera la casuística, pero sí debemos tener en cuenta las actitudes más extendidas.

La actitud más habitual en las empresas, hasta hace sólo unos años, ha sido la ignorancia, a veces inconsciente, pero a menudo consciente y explícita, de los límites ecológicos. Sobre todo en el caso de la gran empresa, únicamente tras graves conflictos sociales, amenazas de los consumidores, y en último término intervención de las administraciones públicas, se ha tomado conciencia de que no se podía ir contra corriente. Hasta ese momento la estrategia habitual ha sido la ocultación y el desprecio, actitud que, por lo demás, sigue siendo la predominante en buen número de empresas, aunque cada vez en menor medida entre las más grandes. Esta actitud de rechazo se traduce en que *"los directivos suelen ponerse a la defensiva en relación con las cuestiones medioambientales (...). La situación se caracteriza por el empleo de tácticas dilatorias y de ocultamiento, mostrándose 'económicos' con la verdad y minusvalorando la importancia de la cuestión"* (Hopfenbeck, 1993:11).

En el otro extremo hallamos la propia conversión de la ecología en empresa, a través de la transformación de algunos de los grupos ecologistas más poderosos en auténticas *ecoempresas*, con un volumen de negocio -fundamentalmente en el sector cuaternario, del conocimiento- a menudo comparable al de las grandes multinacionales. Ya nos hemos referido, al hablar de la explosión organizacional, a algunas de estas organizaciones, en las cuales de hecho ya ni siquiera se habla de *'campañas'*, sino de *'productos'*.

Entre ambos extremos hallamos cuatro formas básicas de enfrentarse a esta nueva situación, que en cierto modo constituyen

también una cierta gradación.

En primer lugar tenemos la actitud de *responsabilidad social*, según la cual la empresa (se plantee o no un balance social) asume las nuevas reglas del juego, bien sea por concienciación de sus directivos, bien porque las circunstancias legales se lo imponen. Los ecologistas reconocen, a menudo, que "*son ininidad las empresas que aprietan el paso para ponerse en cabeza con nuevas inversiones destinadas a reducir sus emisiones y vertidos de residuos contaminantes*" (Bellamy, en Sadgrove, 1993:15). Instrumentos como la auditoría medioambiental, o el estudio de impacto ambiental para la implantación de nuevas actividades y procesos, así como la inversión en investigación y desarrollo, son los instrumentos más utilizados por este tipo de empresas. Los gobiernos, por su parte, así como en el caso europeo la Unión, han facilitado esta adaptación mediante políticas de ayuda financiera a estas *empresas responsables*.

Una actitud muy distinta es la de las empresas que, siendo o no *ecológicamente responsables*, intentan fundamentalmente sacar provecho directo de la nueva conciencia social, orientando su márketing hacia un nuevo tipo de consumidor preocupado por el medio ambiente. El etiquetado verde, la publicidad verde, están a la orden del día. Aunque la sociedad tiende a detectar, tarde o temprano -quizás con la ayuda de las empresas competidoras- entre quienes juegan honestamente y quienes únicamente persiguen la maximización del beneficio al corto plazo. Los publicitarios más avezados han descubierto ya que, cada vez más, el consumidor crecientemente informado "*ve en las argumentaciones de tipo ecológico un invento de los fabricantes y una exculpación de sus errores medioambientales, (... cuando...) no representan una auténtica argumentación de ventas, sino una moda o una tapadera al comportamiento insolidario y delictivo de algunos fabricantes*" (Del Pino, 1993:14). En algunos casos se trata de la consecuencia del encuentro, más o menos interesado, entre la ONG y la empresa: como se da una fábrica de calzado alicantina, fundada por antiguos militantes de Greenpeace, que vende un tipo de calzado denominado "*natural y biodegradable*", que casualmente vende en su mayor parte en las propias tiendas de Greenpeace de España y de otros países; del mismo modo que algunas empresas alemanas del automóvil han conseguido la etiqueta de *coches ecológicos* para ciertos vehículos que, en lo esencial de su concepción, apenas se diferencian de los *no ecológicos*, pero que han contado con la participación, en el diseño (lógicamente de forma previsiblemente muy bien remunerada), nuevamente de Greenpeace.

Son cada vez más, no obstante, las empresas que yendo más allá del cumplimiento de su responsabilidad social, se implican en presupuestos ecologistas hasta incorporarlos plenamente en su cultura empresarial.

En estos casos se trata no sólo de modificar los sistemas productivos, sino de implicar al conjunto de los trabajadores en una utilización racional de los recursos. El grupo de hipermercados Eroski, perteneciente al Grupo Mondragón, puso en marcha en 1995 el denominado Ecoplan, un conjunto en principio de medidas sencillas, y en una segunda fase de procesos, que ha afectado a un total de 9.500 trabajadores de sus más de 400 establecimientos de diversa escala. Supresión en lo posible de artículos contaminantes, introducción de criterios de reciclaje, fueron algunos de los elementos, pero sobre todo un programa que proclaman persigue "*concienciar a todos los trabajadores de que la utilización racional de los recursos y la protección del medio ambiente no es ajena al trabajo de cada uno*". En algunos casos se trata de esfuerzos colectivos, que incluyen el propio diseño de las infraestructuras empresariales. En Madrid se inauguró en 1993 un miniparque empresarial, en el Soto de la Moraleja, orientado a empresas de tecnología punta y del sector terciario, en el que el ambiente de trabajo incluye un medio ambiente amable; para ello se ha reservado la mayor parte de la superficie a jardines y zonas verdes, los edificios se han construido con sólo dos o tres plantas, se han introducido criterios ecológicos en la edificación. Obviamente, las empresas que se implanten invertirán tanto en locales como en entorno ecológico. En suma, quienes optan por este tipo de opciones, cada vez más variadas, buscan alcanzar en mayor o menor medida una *ecologización de la empresa*.

Otras empresas pueden verse obligadas a ecologizarse por el mero hecho de presetar una imagen coherente, al haber optado por orientarse justamente hacia el nuevo sector económico creado en torno a la ecología en su sentido más amplio. Si tenemos en cuenta que se ha previsto que, antes del año 2000, las industrias españolas habrán debido invertir 1,6 billones de pesetas en contaminar menos, podemos hacernos ya una idea de las proporciones que el medio ambiente están alcanzando como sector económico.

Diversas estimaciones cifran el actual volumen de negocios, a mediados de los '90, en 300.000 millones/año, y el empleo directo en casi 100.000 trabajadores. La Secretaría de Estado de Medio Ambiente evaluó, en 1994, en medio millón de puestos de trabajo, los que pueden llegar a crearse para la construcción y mantenimiento de la infraestructura medioambiental que precisa el país.

El Estado en las diversas administraciones y estamentos que lo componen, adquiere gran importancia en estos procesos: el PITMA II, básicamente un plan de subvenciones a la industria para su reconversión medioambiental, preveía invertir en el periodo 1995-1999 cerca de 50.000 millones de pesetas; mientras que el programa ESEMA (Estrategia Energética y Medioambiental) del Ministerio de Industria ha previsto

inversiones por valor de 550.000 millones de pesetas antes del año 2.000, y el INI preveía en 1995 invertir 92.000 millones en la adecuación ambiental de sus empresas. Por su parte, la Unión Europea ha puesto asimismo en marcha diversos programas de ayuda.

Los principales sectores en los que se centra el *negocio medioambiental* son el paisajismo y la recuperación de recursos naturales, la descontaminación de suelos, el control y reducción de emisiones atmosféricas, la gestión y recuperación de residuos industriales, el reciclaje (con un mercado ya relativamente maduro, y una fuerte presencia de multinacionales), el tratamiento de los vertidos líquidos industriales, la depuración de aguas urbanas (con un mercado ya bastante saturado), y la gestión de residuos urbanos (también ya bastante saturado, aunque se le sigue augurando buen futuro). La propia banca ha empezado a optar por este sector, estableciendo en algunos casos líneas especiales de financiación.

CRITERIOS DE ECOLOGIZACIÓN DE LA EMPRESA

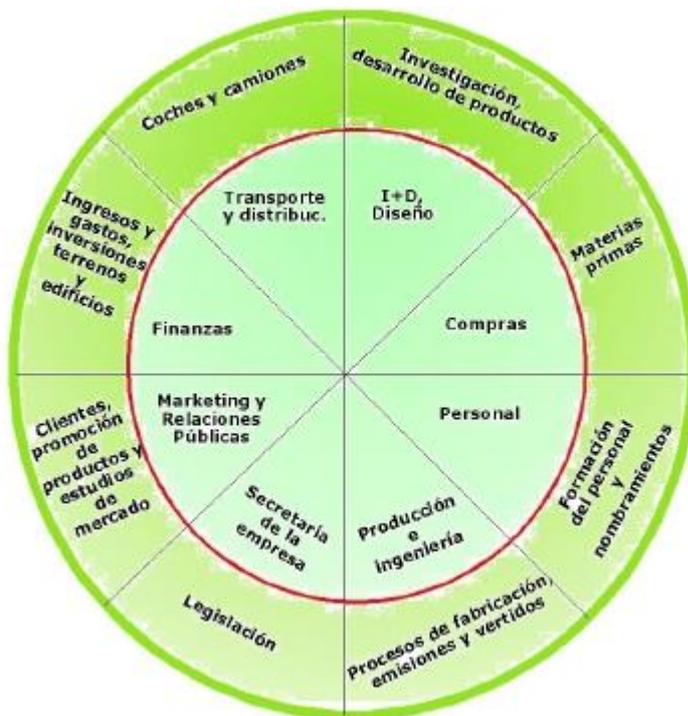
Como decíamos, cada vez son más las empresas que, sea por ética o por un deseo de mayor implantación en un mercado con consumidores cada vez más cultos, concienciados y críticos, optan por incorporar de pleno una cultura ecológica a la empresa. Algunos autores proponen como condición ineludible la incorporación de "*directivos de mentalidad ecológica*", con capacidades de pensamiento sistémico caracterizado por los siguientes elementos (Hopfenbeck, 1993:39):

- a) es multidimensional, multidisciplinar, abierto e integrador
- b) requiere una escala cronológica más amplia que el corto plazo
- c) concibe la actividad económica como una constante relación entre los sistemas económicos, naturales y sociales.

Conceptos como los de adaptabilidad, flexibilidad, aprendizaje, evolución, autorregulación y autoorganización son fundamentales en la aplicación a la empresa del pensamiento global.

Los mecanismos a utilizar para la incorporación de la cultura ecológica a la empresa parten de la **creación de un sistema de información medioambiental**, que incluye la necesidad de asesorías medioambientales para la empresa. Esta aplicará ya la dimensión ecológica en la **instalación de la empresa**, tanto en la elección del lugar como en su arquitectura, así como en sus **objetivos y normas de funcionamiento**. Por otra parte, la **gestión de materiales** se basará en la *economía circular*, lo que podrá conllevará de hecho ahorros económicos directos. Un aspecto fundamental, obviamente, será la

gestión de la producción y de los residuos, incluyendo las posibilidades de reciclaje, lo que implica la implantación de una logística ecológica. Y también la política de **compras**, que tenga en cuenta que la potenciación de los suministradores *ecologizados* beneficia a la larga a la propia empresa. Asimismo, deberán establecerse medidas de **control medioambiental**, con la ayuda de auditorías medioambientales internas, y evaluaciones ambientales tanto de la tecnología como del producto; todo lo cual se manifestará en tres instrumentos básicos: el balance social, el informe medioambiental y en los casos más avanzados una contabilidad ecológica. Sobre toda esta base podrá plantearse un **márketing ecológico**, entendido como una estrategia, y no meramente como una *etiqueta verde*. Lo que precisa, obviamente, de una política de **imagen de empresa y relaciones públicas** que aproveche y potencia, en su proyección a la sociedad, el esfuerzo realizado.



Naturalmente todo ello implica, desde una perspectiva organizacional e institucional, la necesidad de un "*anclaje institucional del pensamiento ecológico*" (Ibídem, 313), lo que implica una **organización** para la protección ambiental (lo que exige modificar las estructuras funcionales más tradicionales), con la existencia en las empresas industriales más importantes de la figura de un responsable o encargado de los asuntos relacionados con el medio ambiente. Así como una **política de**

personal que conlleva la consecución de la participación de toda la plantilla en la nueva cultura ecológica de empresa, el establecimiento de un sistema de recepción de sugerencias ecológicas, la formación y el perfeccionamiento profesional. E incluso, en aquellos casos en que existen este tipo de instalaciones, la existencia de una comida sana en el comedor de empresa. Casi todos los autores prestan especial atención a estos detalles: "*La alimentación sana es la piedra angular de un estilo de vida 'verde'. La cafetería de la empresa es el primer lugar donde podemos aplicar este principio*" (Sadgrove, 1993:275), no sólo en sus aspectos formales sino potenciando cierto tipo de alimentos y bebidas frente a otros, así como sobre todo facilitando la disponibilidad de productos ecológicos para aquellos trabajadores que los utilizan en su vida privada.

Ahora bien, demasiado a menudo los esfuerzos parecen no dar frutos porque "*alcanzar la etapa del ideal de conservación exige planificación y controles eficaces, y un compromiso en pro de la excelencia de las actuaciones y del entorno. Esto requiere igualmente un sistema de gestión. Las empresas que carezcan de este sistema andarán a tientas en sus actividades medioambientales: un poco de reciclaje por aquí, un poco de cuidado del paisaje por allá*" (Ibídem, 306). Lo que implica la realización de un Plan de Acción que tenga en cuenta todos los factores, y la valoración financiera de ventajas y costes. Siempre teniendo en cuenta la necesidad de implicación de todos los departamentos -ver el esquema, propuesto por (Sadgrove, 1993:319)-.

17. Género, trabajo y empresa

En los últimos años, la cuestión del género -esto es, la diferenciación social de roles y posiciones sociales entre hombres y mujeres- ha alcanzado una cierta predominancia en prácticamente todas las áreas de la Sociología. No sólo constituye una especialidad en sí misma, la Sociología del Género, sino que de alguna manera ha empapado a todas las otras especialidades, desde la Sociología Política a la Sociología del Trabajo y, particularmente, la Sociología de la Empresa que ahora nos ocupa. Debemos prestarle al tema, por tanto, la atención que se merece, reteniendo algunas reflexiones y datos fundamentales.

En lo que a nuestra temática se refiere, el fenómeno que en las últimas décadas, más ha impactado sobre los mercados de trabajo de los países desarrollados, entre éstos el nuestro, no ha sido ni la crisis del petróleo de mediados de los '70, ni las sucesivas recesiones que se han producido en los años subsiguientes; ni siquiera el ya popular fenómeno de la globalización de los mercados. El hecho más importante, y que en mayor medida ha contribuido a la desestabilización de los mercados laborales, ha sido la incorporación de la mujer al mercado de trabajo.

Este fenómeno ha tenido profundas repercusiones en la reestructuración del mercado de trabajo, aunque todavía no es seguro que no sea sino una consecuencia de la propia reestructuración de ese mercado; es decir, que se deba más a la propia demanda de fuerza de trabajo que a una decisión propia de las mujeres, determinada por los cambios culturales.

Pero el hecho cierto, en cualquier caso, es que este cambio tiene un gran significado social. Sobre todo si tenemos en cuenta que, para algunos autores -y sobre todo autoras-, no es el sistema productivo y tecnológico el que determina las diferencias de género -esto es, lo que llamamos la *división sexual del trabajo*-, sino que ocurre al contrario: "*La división del trabajo no crea relaciones sociales; es justamente lo inverso: las relaciones sociales existentes se concretan en determinadas maneras de repartir el trabajo. La división del trabajo es, pues, un punto de llegada, es resultado de un determinado estado de las fuerzas productivas y de las relaciones sociales que les son inherentes*" (Comas, 1995:35). Es una posición muy discutible, pero que refleja en cualquier caso el estado de la cuestión.

TRABAJO Y GÉNERO

Para acercarnos a la problemática que relaciona el género con el trabajo y la empresa, debemos en primer lugar hacer una consideración fundamental entre trabajo visible y trabajo invisible.

Del trabajo invisible al empleo visible

Entendemos por **trabajo visible** el que se realiza en el ámbito de la público, por intermedio de alguna especie de relación contractual que conlleva el pago de un salario; mientras que al hablar de **trabajo invisible** -un concepto inspirado por Ivan Illich- nos referimos, no tanto a lo que generalmente se conoce como trabajo sumergido, sino a algo mucho más sutil: a todo aquel trabajo que no es socialmente reconocido como tal trabajo.

Ese trabajo invisible es el que realizan las mujeres dentro del ámbito de su familia, pero no únicamente las tareas domésticas propiamente dichas -esto es las que realiza cuando representa el rol de ama de casa-, sino también esos trabajos de todo tipo que a menudo se realizan en el campo, en la explotación ganadera, en la pequeña industria o artesanía familiar, pero que habitualmente quedan fuera de toda contabilidad.

Naturalmente no se trata de una mera delimitación semántica de conceptos. Esta distinción entre trabajo visible e invisible ha tenido para las mujeres -y para muchos grupos sociales en su conjunto- efectos graves⁵².

La mera utilización del concepto de *amas de casa*, a las cuales se incluye, desde que existe la estadística laboral, en el capítulo de la población inactiva, implica unos presupuestos de marginación social importantes.

Para hacernos idea del contrasentido que esto supone, veamos el tiempo de trabajo las amas de casa, según la encuesta que realizamos en 1993 en Extremadura (Baigorri, 1993). Las mujeres que se dedican a las tareas domésticas trabajan por término medio 6 horas y 15 minutos. Si tenemos en cuenta que este tipo de trabajo no cuenta con descansos

⁵².- Para hacerse idea de lo que esto significa, podemos recordar cómo la inclusión de las mujeres en el Régimen Especial Agrario de la Seguridad Social ha sido aceptada por el Estado casi cuando ya no quedaban mujeres en el campo. Pero durante décadas las mujeres, que se hacían cargo a veces al cien por cien de las explotaciones agrarias o ganaderas, no eran admitidas sin embargo como agricultoras. Porque su trabajo era invisible. Las consecuencias, en cuanto a percepción de pensiones de jubilación, han sido lógicamente muy graves.

dominicales, puentes ni vacaciones, tendremos un tiempo de trabajo superior incluso a la jornada laboral media.

Es decir, **cuando hablamos de incorporación de la mujer al mercado de trabajo**, no debemos prestarnos a confusiones, ya que **estamos hablando de un proceso muy complejo -y por ello tan costoso-, de evolución de la invisibilidad a la visibilidad.**

La división sexual del trabajo en el capitalismo y la sociedad industrial

En segundo lugar debemos conocer el proceso por el cual las mujeres, que durante siglos han compartido el trabajo visible con los hombres (aunque éstos rara vez han compartido el trabajo invisible con ellas), pasaron a convertirse en laboralmente invisibles. Para ello debemos repasar algunos cambios sociales que se producen como consecuencia del desarrollo de la sociedad industrial y del capitalismo, a partir sobre todo de mediados del siglo XVIII.

El capitalismo industrial saca de los talleres familiares, de los campos -que eran cultivados colectiva e igualitariamente por los hombres y mujeres de la familia-, a los hombres, para llevarlos a las minas y las fábricas -que precisaban en las primeras épocas la mera fuerza bruta, como se precisaba en la guerra⁵³-, y deja a las mujeres encerradas en el *lar*, que es a la vez la hacienda y el hogar.

Alvin Toffler ha hecho una curiosa interpretación de la que él llama *la gran división sexual*, que creo bastante acertada porque explica en términos materialistas y ecológicos lo que podemos denominar también *la gran segregación espacial entre los sexos* que se produce en el capitalismo, y que en aquéllos países en los que éste se fundió con la moral implantada por la Contrarreforma católica, como España, llegó a alcanzar niveles de represión increíbles.

El capitalismo industrial, además de traer el trabajo desde el campo y el hogar a la fábrica, introdujo un nivel mucho más elevado de interdependencia. Se precisaba ahora un esfuerzo colectivo, una división estricta del trabajo, la coordinación e integración de muchas habilidades distintas. Apunta Toffler que, a partir de ese momento, *"cada hogar subsistió como una unidad descentralizada, dedicada a la reproducción biológica, la educación de los hijos y la transmisión cultural"* (Toffler, 1980:59), dando lugar a una nueva división del trabajo entre los sexos: el hombre asumió la responsabilidad de las nuevas formas, históricamente más avanzadas, de

⁵³.- No es casual que, durante mucho tiempo, se hablase de los trabajadores en términos militaristas. Había *ejércitos* de trabajadores, *brigadas* de obreros, y los empresarios fueron durante mucho tiempo *capitanes* de la Industria.

trabajo, mientras la mujer quedó en casa ocupándose de las formas de trabajo más primitivas.

El hogar familiar era el espacio de producción y reproducción de la fuerza de trabajo, pero este proceso no podía hacerse (al menos todavía) según los nuevos métodos de producción.

Nos hallamos, además, en el momento en el que la economía monetaria se impone, y la población trabajadora, arrojada a las ciudades, debe adquirir fuera de su hogar todo aquello que precisa para la supervivencia; esto es, mercancías que sólo podían pagarse con el salario que el hombre traía de la fábrica.

Y si sólo el trabajo que se vende a personas ajenas a la unidad familiar puede llegar a tener un valor de cambio, la consecuencia según esa misma base es que el trabajo realizado por la mujer dentro de la unidad familiar se desvaloriza. De esta forma, con esta división, el hombre entró virtualmente en el futuro, y la mujer fue arrojada al pasado.

En cualquier caso, la Historia es un proceso dialéctico, y nuevamente en términos de contradicción, será precisamente en el marco del capitalismo y de las revoluciones burguesas donde se crearán las condiciones materiales, y el caldo de cultivo ideológico, que conducen a la liberación de la mujer de todo tipo de segregaciones. Las nuevas necesidades materiales del capitalismo, y el desarrollo de la Democracia, han sido condiciones necesarias para que se pudiese en marcha el proceso de ocupación, por las mujeres, de su *mitad del mundo*.

Lo que ha ocurrido en realidad es que el sistema económico se ha encontrado sin brazos suficientes para atender, primero una serie de servicios que eran rechazados por los hombres (como el cuidado de enfermos, la limpieza de edificios de administración y producción, el cuidado de los niños...), y luego ya la totalidad de la producción. Hemos visto en otros momentos del curso cómo en la primera mitad del siglo XX el despliegue del capitalismo, y sobre todo de la producción industrial de masas -fordismo- exigieron la dedicación de una ingente cantidad de mujeres a tareas de administración.

La discriminación 'light'

Un tercer elemento que debemos tener en cuenta es la existencia de mecanismos sutiles -incluso no siempre conscientes son de ello los hombres que los utilizan en provecho propio- que mantienen, aún cuando ya nadie se opone formalmente a la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, barreras poderosas que le siguen impidiendo al acceso a los puestos claves.

Dejando a un lado las situaciones de privilegio de clase, en términos generales las mujeres tienen todavía que demostrar no ya la misma, sino a menudo mayor capacidad incluso que los hombres, para ocupar un puesto equivalente de responsabilidad. Los mecanismos de segregación se aplican ya en las primeras fases del proceso selectivo, como es la Universidad. Y es la Universidad precisamente un buen ejemplo de cómo se practica la segregación, incluso en los grupos sociales supuestamente más cultos y avanzados.

La evidencia muestra que las mujeres terminan las carreras universitarias en mayor proporción que los hombres, y obtienen en términos generales mejores aprovechamientos. Sin embargo, salvo excepciones las notas más sobresalientes suelen asignarse a hombres. La evidencia nos muestra que, además de terminar las carreras en mayor proporción, las terminan en mayor número en cifras absolutas; sin embargo, la selección de profesorado prima a los hombres. La propia carrera académica constituye un proceso selectivo que tiende a ir dejando a un lado a las mujeres; la población universitaria y los estamentos de poder en la Universidad sugieren la imagen de una pirámide en la que la participación femenina es no sólo en cifras absolutas, sino también relativas, más reducida cuanto más alto subimos en la pirámide (Baigorri, Cortés, Fernández, 1995).

Prácticamente en todas las áreas de la Administración, y ya no digamos de la empresa, hallamos mecanismos y procesos similares. La base de esta discriminación está en un cuarto elemento que hay que tener en consideración.

El segundo y el tercer trabajo

El cuarto elemento es lo que se denomina el **segundo trabajo (esto es las tareas domésticas)**, aunque yo creo que sería mejor hablar de un segundo y un tercer trabajo.

El segundo trabajo es, ciertamente, el doméstico. El reparto del trabajo productivo no ha sido acompañado de un reparto del trabajo doméstico, con lo que las mujeres que se incorporan al mercado de trabajo deben, en términos generales, asumir un doble horario. Veámos cómo las mujeres amas de casa dedican en Extremadura, por término medio, 6 horas y 15 minutos a las tareas domésticas. Bien, pues las mujeres que trabajan dedican sólo la mitad de ese tiempo como media, pero lógicamente añadido al de su jornada laboral. En el caso de las mujeres que trabajan a jornada completa la media de horas que dedican a trabajos domésticos es de 2 horas y 40 minutos.

Es decir, frente a las 8 horas de jornada laboral de los hombres, estas mujeres tienen una jornada laboral real de 9 horas y 50 minutos.

Entre las que tienen negocios propios la situación suele ser pero, pues en un 80% de los casos nos aparecían en nuestro estudio jornadas reales superiores a las 10 horas. Naturalmente, ese segundo trabajo limita poderosamente la capacidad de las mujeres para las relaciones públicas, el tráfico político y la preparación profesional que les permita avanzar en su carrera académica, administrativa o profesional.

Pero hablaba de un tercer trabajo delimitado, porque en mi opinión debemos distinguir hoy entre el trabajo doméstico de carácter genérico, y el trabajo que se deriva de la atención a los hijos, que en la sociedad moderna constituyen una sobrecarga psicológica, añadida al mero trabajo físico en el hogar, que limita poderosamente las posibilidades de promoción profesional de la mujer. El embarazo, sin ir más lejos, ya no constituye, como ocurría legalmente hasta hace muy poco tiempo en muchas empresas, causa justificada de despido, pero sí supone la activación de muchos mecanismos de marginación.

Genero, capital humano y eleccion personal imperfecta

Y esta cuestión de los hijos nos introduce en un quinto elemento. La capacidad creciente de elección personal.

Lo que los sistemas democráticos y el desarrollo tecnológico y social han aportado a las mujeres es una mayor capacidad de elección, aunque naturalmente es, de alguna manera, una capacidad trucada. Las mujeres pueden hoy elegir no tener hijos, o formar una familia a medias, para centrarse en su carrera. De hecho, no sólo se está reduciendo de forma creciente el número de hijos por mujer, sino que se retrasa la edad en que se tiene el primer hijo; demasiado a menudo hasta límites que suponen un claro riesgo tanto para la madre como para la integridad del niño. Sobre esta base, algunos han construido sutiles teorías -basadas en las teorías neoliberales y particularmente en los trabajos de uno de los padres de la Escuela de Chicago, Gary Becker-, según las cuales las mujeres vendrían a elegir diferentes estrategias, para desenvolverse, por lo que la discriminación que sufren en el trabajo, tanto en cuanto a promoción como en cuanto a salarios, estarían en cierto modo justificadas.

Según estas teorías, que yo denomino estrategistas, nos encontraríamos frente a *"individuos racionales y maximizadores con idénticas características de partida"*; con lo cual, y cito textualmente a un economista español que se ampara en esas teorías, *"desde el punto de vista de la teoría del capital humano, las diferencias de ingresos y distribución ocupacional entre hombres y mujeres se deben en gran medida a diferencias de productividad en el mercado de trabajo que tienen su origen en la menor inversión en capital humano de las mujeres"* (Rodríguez,

en Garrido, Gil, 1993:61). Este tipo de teorías son extremadamente peligrosas porque, sobre la base de una supuesta racionalidad, permiten justificar, como en general hacen las teorías neoliberales, todo tipo de desigualdades e injusticias distributivas. Pues la evidencia nos muestra que hasta muy recientemente la *inversión en capital humano* de las mujeres no era determinada por las propias mujeres, sino por su familia, normalmente en detrimento de los hombres. Puede verse, para una crítica de estas teorías (Baigorri, 1995).

LA MUJER Y EL MERCADO DE TRABAJO REMUNERADO EN EXTREMADURA

Para terminar de ubicar toda esta problemáticas, y enmarcar a su vez el fenómeno de la actividad empresarial femenina, debemos centrarnos ahora en los aspectos fundamentales que definen la situación de la mujer en el mercado de trabajo remunerado en nuestra región.

Como ya apuntábamos en las primeras líneas de este tema, la intensidad de incorporación de la mujer al denominado mundo laboral ha constituido una auténtica revolución en los últimos años, y consecuentemente también sido altísima en Extremadura. Mientras en 1976 eran 87.500 las mujeres que se declaraban *económicamente activas* en la región, en 1995 eran más de 150.000. La tasa de actividad femenina se encuentra ahora en torno a un 30% de las mujeres mayores de 16 años.

Sin embargo, la incorporación de la mujer al mundo laboral no ha supuesto la incorporación al empleo en todos los casos. Más de un tercio de las mujeres activas se encuentran en paro, es decir no pueden satisfacer ese deseo de incorporarse al mercado de trabajo, y casi la mitad de las que están paradas buscan todavía su primer empleo. Las mujeres extremeñas son activas en menor proporción que las mujeres españolas (aunque los 19 puntos que nos separaban de la media nacional en 1986 se han reducido a 5 puntos en 1995), y están paradas en mayor proporción. Ahora mismo, el número de mujeres activas sigue creciendo, mientras el número de hombres activos se reduce (debido no sólo al descenso del número de jóvenes, sino sobre todo al retraso en la edad de incorporación al mundo del trabajo).

La misma tendencia encontramos en la ocupación. El número de varones ocupados creció hasta 1990, pero desde entonces sigue una tendencia a la baja, situándose en la actualidad por debajo de los 250.000 ocupados. Mientras que el número de mujeres ocupadas siguió creciendo hasta la recesión del '92 (en los momentos de crisis son las mujeres las que son expulsadas antes del aparato productivo, y efectiva-

mente la recesión de estos dos o tres años ha afectado en mayor medida a las mujeres). Hemos pasado de 67.000 ocupadas en 1986 a 84.000 ocupadas en 1995.

En definitiva, en los últimos diez años las mujeres se han incorporado de forma masiva al mercado laboral, pero no sólo declarándose activas, sino que también, lo que es más importante, ocupando cada vez más puestos de trabajo. Este crecimiento ha seguido un ritmo mucho más acelerado que en el conjunto nacional, aunque todavía no se han alcanzado las tasas de actividad y ocupación medias del Estado.

Los factores que mayor inciden en la inserción en el mercado de trabajo son la edad, el nivel de estudios y los hijos. Las mayores tasas de actividad las hallamos entre las más jóvenes, entre quienes tienen niveles de estudios más altos, y entre las que no tienen hijos. Asimismo hay una clara correlación con la escala social: es más habitual la incorporación de la mujer al mercado de trabajo remunerado y reglado entre las clases medias-altas y altas, que entre las clases bajas⁵⁴.

Una cuestión importante es que los motivos que llevan a las mujeres a incorporarse al mercado de trabajo han variado en los últimos años. Han perdido peso las motivaciones esencialmente económicas (aunque todas las motivaciones son económicas en el fondo), y aparecen ahora con porcentajes importantes otro tipo de motivos: fundamentalmente el deseo de realización personal, o un deseo de mayor independencia. En los niveles sociales y de formación más bajos trabajan fundamentalmente por motivos económicos, mientras en los niveles sociales y de formación más altos son más importantes esas otras razones de tipo psicosocial.

Las mujeres ocupan hoy cerca del 40% de los empleos del sector servicios, un 20% en la industria manufacturera (fundamentalmente por el peso que tienen los subsectores textil y conservería), mientras que en el resto de los sectores apenas llega al 10% de los puestos. Dentro del sector servicios ocupan el 90% de los empleos en el servicio doméstico, pero también ocupan un 60% de los empleos en Sanidad, un 56% en Educación, y un 38% en Comercio.

También **se ha acrecentado en los últimos años, la calidad de los puestos de trabajo ocupados**. Así, si en 1986 sólo un 4,8% de las mujeres ocupadas eran profesoras de cualquier nivel, en

⁵⁴.- Por otro lado entre las clases más bajas una buena parte del empleo femenino es en realidad subempleo, o trabajo sumergido, realizado sin relación contractual alguna -sobre todo el servicio doméstico-, por lo que la situación en este ámbito es notablemente engañosa.

1993 el porcentaje se había elevado a un 10,5%. Y el porcentaje de otras profesiones cualificadas, incluyendo a las médicas, pasa de un 3,7% a un 7,1%. A la vez desciende la participación de trabajos menos cualificados como jornaleras del campo, empleadas de hogar, costureras, etc.

El status laboral ha mejorado por tanto de forma sustancial, pero sin embargo la discriminación sigue afectando profundamente en todos los ámbitos de trabajo. Así, aunque la mujer está en proceso de dominar cuantitativamente los trabajos de mayor nivel profesional, los puestos directivos siguen reservados a los hombres. Las mujeres ocupan más del 50% de los puestos de Profesionales Auxiliares de Ciencias e Ingenierías, del Profesorado y de Otros Profesionales y Titulados. Y, además, en el grupo de Profesionales Titulados en Ciencias e Ingeniería ocupan el 41% de los empleos, y en el conjunto de puestos y profesiones de más alto nivel han conseguido el 47%. Pero sin embargo, superando, en conjunto, el 25%, su cuota de participación laboral, sin embargo en la categoría de Directivos de Organismos Públicos y Privados tan sólo ocupan un 13% de los puestos.

Del mismo modo, siguen produciéndose diferencias salariales, que se consiguen en el sector privado por la vía directa de la discriminación, mientras que en el sector público debe recurrirse a vías indirectas más sutiles, ya que teóricamente la ley ampara el principio de que a igual trabajo, igual salario⁵⁵.

La Encuesta sobre Distribución Salarial en España, publicada por el INE en 1992 (la más reciente publicada) mostraba cómo en las categorías de Ayudantes se dan las diferencias más significativas, llegando a ser casi un 35% superiores las remuneraciones medias de los ingenieros técnicos y ayudantes titulados que las de las mujeres de idéntica categoría; y más de un 85% superiores las de los Ayudantes no titulados que las de las mujeres de esa categoría profesional. **En conjunto, para idénticas categorías, los trabajadores extremeños ganaban un 30% más que las trabajadoras.**

No obstante, si tenemos en cuenta que los trabajadores de menos de 18 años, en conjunto, sólo ganaban por término medio un 12% más que las trabajadoras de la misma categoría, podemos plantear la hipótesis optimista de que las distancias podrían estar reduciéndose también en este aspecto, por lo que es previsible que a vosotas sólo os afecte en muy corta medida.

⁵⁵.- Al ocupar los hombres los puestos de responsabilidad, las pequeñas prebendas vinculadas a los mismos -remuneraciones extras por trabajos extras, dietas y kilometrajes por desplazamientos, *regalos* recibidos, encargos profesionales desde fuera de la Administración, y un largo etcétera.. incrementan lógicamente un salario teóricamente igual.

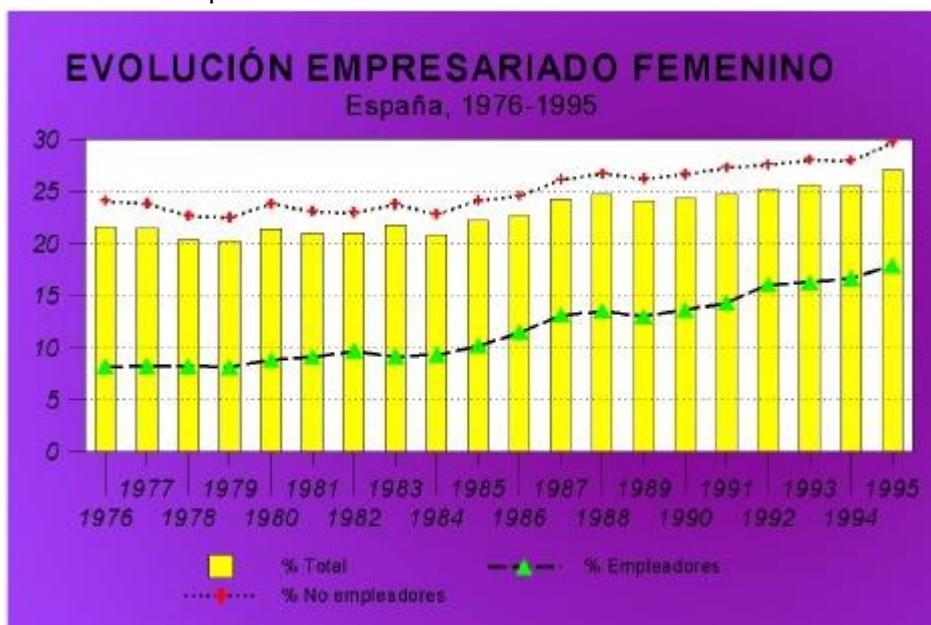
Por otro lado, y para terminar este apartado, no hay que olvidar que la cuestión del género introduce en las relaciones dentro de la empresa nuevas problemáticas, actualmente en alza, como es la que se conoce bajo la denominación de *acoso sexual*. Aún cuando las víctimas del acoso sexual no son en su totalidad mujeres, afectando a los hombres cada vez en mayor medida, ha sido la afluencia de mujeres a los centros de trabajo lo que ha producido la emergencia de una problemática que, aún cuando en absoluto es nueva, ahora se enmarca en un marco de conflictualidad democrática. El hecho nuevo no es la existencia del denominado acoso, o abuso sexual basado en la posición dominante del agresor, sino la capacidad de las mujeres para enfrentarse al mismo mediante instrumentos de autoconcienciación y, sobre todo, legales.

LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL FEMENINA. ¿HAY EMPRESAS FEMENINAS?

Hasta muy recientemente la presencia de la mujer en el mundo empresarial era prácticamente nula. Dejando a un lado minúsculos comercios o servicios especializados personales -como los de peluquería-, las mujeres sólo aparecerían al frente de las empresas cuando lo hacían en calidad de *Viuda de...*, lo que a menudo se corregía incluso con el aditivo *Viuda e hijos de...*, para que la denominación no pareciera demasiado *femenina*. Todavía hoy muchas supuestas empresarias lo son únicamente en la medida en que ostentan la mera titularidad de las acciones de la sociedad, o la propiedad de la tierra en el caso de explotaciones agropecuarias, estando la administración y gerencia -es decir el trabajo empresarial- encomendado a otro tipo de personas, familiares o profesionales.

Sin embargo, las mujeres participan probabilísticamente en proporciones parecidas a los hombres del *achievement motive* (una de las traducciones de este término es la de 'necesidad de logro') enunciado por Mc Clelland, como base de la iniciativa y el progreso en las que él denominó *sociedades ambiciosas*, que no son otras que las sociedades desarrolladas. Únicamente la segregación cultural les ha impedido, en épocas pasadas "*actuar en situaciones de riesgo calculado con realismo, con probabilidades de éxito o fracaso moderados, manifestando un fuerte deseo de realización personal*" (McClelland, 1968). Precisamente el concepto de necesidad de logro, como motivación básica, se adecua con bastante exactitud a la situación actual de las mujeres, si tenemos en cuenta la propuesta del propio McClelland de que el empresario se mueve "*según una necesidad de de logro que le hace preocuparse por el lucro precisamente porque le proporciona un conocimiento concreto de su competencia*" (Ibídem, Tomo I,446).

En realidad, la situación descrita no ha sido privativa de nuestro país, sino que ha sido universal, y todavía sigue siendo la situación dominante para la mayor parte de la población del planeta. No ha sido sino a finales de 1996 cuando, por primera vez, una mujer ha ingresado en el exclusivo club de los directores ejecutivos de compañías de la City londinense que cotizan en bolsa. Marjorie Scardino -no casualmente una mujer no británica, sino norteamericana, de Texas- accedió en octubre de 1996 al máximo puesto de poder de la compañía Pearson, después de gestionar durante años la revista 'The Economist'; y no deja de ser sintomático el hecho de que la prensa, al describirla, no haya hablado -como suele hacer en referencia a los grandes dirigentes empresariales masculinos- de su formación, de su inteligencia o habilidad negociadora, sino que la haya definido "*como una fuerza de la naturaleza, imparable y superagresiva, que enmascara una ambición insaciable con su suave acento sureño*" (tomado de EL MUNDO, 19/X/96, pag. 30); es decir, con los habituales tópicos sexistas con los que se suele *masculinizar* a las mujeres que se adentran en espacios sociales todavía reservados a los hombres.



En 1976, hace apenas veinte años, después de más de dos siglos de desarrollo del capitalismo en España, tan sólo un 8% de las personas que la Encuesta de Población Activa recogía como empleadoras -es decir empresarias con empleados- eran mujeres. En sólo dos décadas ese porcentaje se ha más que duplicado, elevándose hasta un 18%, según se recoge en el gráfico adjunto. En el mismo se recoge también la evolución de las empresarias sin empleados, y trabajadoras autónomas, que se ha

incrementado en menor medida⁵⁶. En cualquier caso, si sumamos el total de empresarias (empleadoras y no empleadoras), vemos cómo el porcentaje de participación total femenina en la empresa ha pasado, en dicho periodo, de apenas un 21 a un 27%, lo que supone la existencia de más de 700.000 empresarias. Muy lejos, desde luego, de la proporción demográfica femenina, e incluso de su participación como fuerza de trabajo (la población asalariada femenina supone ya más de un 43% del conjunto de la población asalariada). Pero el cambio, cabe insistir en ello, ha sido profundo también en el mundo de la empresa. De hecho, parece ser que nos movemos en porcentajes cercanos a los que se dan en los Estados Unidos (Romero, 1988:8).

En Extremadura, según las últimas EPAs (cuarto trimestre de 1995), el número de empresarias -con o sin empleados, e incluyendo a miembros de cooperativas, lo que no termina de ser muy equivalente a la condición de empresaria- se elevaba a 15.300, esto es un 22 % del total, con lo que la región se encuentra a cinco puntos de diferencia -o lo que es lo mismo, de retraso- respecto de la media nacional. Por otro lado, el 91,5% de las empresarias y cooperativistas se concentra en el sector servicios, pues en la inmensa mayoría de los casos se trata de pequeños comercios y servicios personales.

Aunque esa condición de micronegocio que caracteriza la actividad empresarial femenina es general. En un estudio relativamente reciente, en el que se analizó la presencia de mujeres en el famoso DICODI (Directorio de Sociedades, Consejeros y Directivos), que recoge a las principales empresas españolas, tan sólo en 2 de cada 10 empresas aparecían mujeres en sus Consejos de Administración; porcentaje que se reducía al considerar los puestos directivos dentro de los consejos, donde en tan sólo una de cada diez empresas aparecían mujeres. La gran mayoría de mujeres que aparecían en el DICODI eran simplemente consejeras o vocales (un 64,5%), esto derivado en muchos casos de su condición de propietarias consortes, viudas o herederas; sólo en un 13% de los casos eran aparecían como secretarías del Consejo; sólo el 9,5% eran presidentas, y el 4,7% vicepresidentas. Tan sólo el 4,21% aparecían como administradoras -es decir, a cargo del auténtico control gerencial de la empresa-. Por otra parte, toda esta presencia femenina se concentraba en las empresas pequeñas y medianas, siendo casi inexistente en sociedades con capital superior a 1.000 millones de pesetas (Romero, 1990:153).

Ese mismo estudio profundiza en las razones que motivan a las

⁵⁶.- Hay que tener en cuenta un sesgo importante, y es que las trabajadoras domésticas, auténticas trabajadoras autónomas, no figuran normalmente en la EPA, ya que en su inmensa mayoría se trata de empleo sumergido.

mujeres a lanzarse a la aventura empresarial; razones que, en el fondo, son las mismas que empujan a los hombres: según ya hemos señalado, la ambición de logro, de la que el lucro, o beneficio económico, es tan sólo la prueba del éxito. Sin embargo, en el caso de las mujeres -sobre todo de las casadas- la necesidad de independencia, de creación de una vida propia, puede constituir muchas veces el catalizador de la actividad empresarial, si bien ésta sólo se materializará en la medida en que el motor básico -la ambición de logro- esté activado.

Por otro lado, si en las motivaciones para la actividad no creo que pueda hablarse con propiedad de una diferenciación según géneros, la propia actividad sí nos muestra diferencias sustanciales, derivadas no de las diferencias intrínsecas entre los sexos, sino de los factores estructurales que, en el caso de las mujeres, constituyen fuertes limitantes, sobre todo en lo que se refiere a la capacidad de acceso a la financiación, dada su tradicional posición de dependencia: "*Esta posición de dependencia y falta de autonomía va a provocar en la mujer, ante la acción emprendedora, una mayor convulsión, una posición angustiosa y desesperante, disparándose en su estructura psicológica los fantasmas de la inseguridad personal, con lo que el riesgo económico de partida amplifica los propios temores*" (Ibídem, 150).

Las diferencias también son sustanciales en cuanto a la actividad sectorial. La actividad de las mujeres empresarias no sólo se centra en el sector terciario, sino particularmente se concentra en el comercio. Para algunos autores "*es posible que éste carácter eminentemente comercial de la actividad empresarial femenina marque un movimiento de la actividad femenina hacia la conexión con el mundo exterior. Este sentido de exterioridad que implican las relaciones públicas y las relaciones con clientes y, en general, la venta, la organización comercial, representa la posibilidad de conectar inmediatamente, factualmente, con el mundo exterior (...)* Lógicamente se trata de una reacción contra el dilatado proceso de sujeción al hogar; es una manera de apropiarse del espacio público a través de un sistema comunicativo inmediato y abierto" (Ibídem, 154). Aunque probablemente ésta sea una explicación sexista. Una interpretación más racional y realista debería tener en cuenta esas limitaciones femeninas a que hemos hecho referencia; no creemos que la mujer tenga preferencia por el comercio, frente a otras actividades tecnológicamente más avanzadas del terciario o el cuaternario, o incluso de la industria. Simplemente es el sector en que se les ha abierto un hueco, y en el que las inversiones y riesgos son menores.

Por lo demás, todavía no sabemos mucho más sobre las características específicas del *hacer empresarial femenino*, si es que existe como tal. Pero, en cualquier caso no cabe duda de que la irrupción de las mujeres en el mundo empresarial está coincidiendo con la penetración de nuevos modos y formas de interrelacionarse en el marco de la empresa, y de las

relaciones interempresariales. De alguna manera están respondiendo, a juicio de algunos investigadores, a los nuevos requerimientos de la empresa: "*El principio dominante de la organización ha cambiado, del mando para controlar una empresa se ha pasado a la cooperación para que lo mejor de las personas salga a la luz y para responder con rapidez al cambio. Éste no es el tipo de 'liderazgo', al que individuos y grupos suelen recurrir cuando quieren una figura paterna que solucione sus problemas. Es un liderazgo democrático, aunque exigente, que respeta a las personas y fomenta el autogobierno, los equipos autónomos y las iniciativas conjuntas (...y...) Fuera del modelo de mando militar, los hombres y las mujeres son, por igual, capaces de inspirar confianza y motivar a las personas*" (Naisbitt, Aburdene, 1990:262). Aunque, naturalmente, nuevamente es difícil determinar cuál es la causa y cuál el efecto: en qué medida éstos cambios los están provocando las mujeres, o simplemente éstas están respondiendo, según se les demanda, a las nuevas necesidades productivas.

18. Elementos de Sociología del Empresariado

Según la Encuesta de Población Activa del cuarto trimestre de 1995, contábamos en Extremadura con unos 68.400 empresarios, o miembros de cooperativas ⁵⁷.

A tenor de estos datos, algo más de un 25% de la población ocupada de la región podría ser considerado empresario. Lo que equivale a decir, lógicamente, que la relación trabajadores/empresarios es muy baja. Aún incluyendo la ayuda familiar entre los asalariados, nos salen menos de 3 trabajadores por cada empresario. Pero ese dato es engañoso, pues una parte importante de la población ocupada extremeña trabaja directamente para la Administración Pública. Si tenemos este dato en cuenta, el número de trabajadores por empresa se reduce a 2,3.

Respecto del Censo de Población de 1991, en el que sumados los empresarios y los socios de cooperativas, no alcanzaban al 23% de la población ocupada, parece que se ha producido incluso un incremento tanto en el número como en el peso específico de los empresarios.

SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LA POBLACIÓN OCUPADA EN EXTREMADURA (CENSO 1991)	
Empresarios con asalariados	16.951
Empresarios sin asalariados	40.575
Miembros de cooperativas	3.531
Ayuda Familiar	2.364
Asalariados Fijos	97.987
Asalariados Eventuales	87.518
Otras Situaciones	2.243
No Consta	14.012
TOTAL	265.182

Según el censo, la relación entre asalariados (fijos o eventuales) y empresarios era de 3,2 asalariados/empresario. Si tenemos en cuenta que más de 57.000 ocupados lo estaban en la Administración Pública (en la propia administración, o en sanidad o educación), nuevamente

⁵⁷.- La inclusión de los miembros de cooperativas en esta categoría de la EPA introduce un sesgo, pues obviamente aunque la calificación jurídica del cooperativista pudiera ser la de empresario, únicamente el presidente ejecutivo de la cooperativa debería ser considerado en estos casos como incluido en la categoría de empresario.

estamos en 2,2 trabajadores por empresario, y de aquéllos la mayoría eventuales.

El sector agrario, por su parte, introduce un nuevo sesgo, pero éste en sentido inverso, pues la mayor parte de los calificados como empresarios agrarios son en realidad trabajadores autónomos del campo, que a lo sumo utilizan ayuda familiar y rara vez trabajo asalariado.

Por sus especiales características, debemos dejar a un lado el sector agrario⁵⁸.

La realidad es que el 90% de las empresas extremeñas tienen 9 trabajadores o menos; es decir, no son PYMES propiamente dichas, sino en realidad microempresas. Sobre todo, si tenemos en cuenta que más de la mitad de estas microempresas no tienen ningún asalariado. Nos encontramos, por tanto, frente a una región con una estructura empresarial extremadamente débil. Más aún si tenemos en cuenta que la inmensa mayoría de las empresas con más de 25 trabajadores están radicadas fuera de la región. Esas deficiencias en la dimensión de las empresas son reconocidas, por los propios empresarios, como uno de los factores que dificultan el desarrollo regional. Según un informe de la Cámara de Comercio e Industria de Cáceres, *"el problema de la dimensión, es pues, uno de los primeros que afecta a las empresas en esta región, donde el elevado número de empresas pequeñas no está equilibrado con un número proporcional de empresas medianas y grandes, tal y como ocurre en otras regiones más desarrolladas"*.

En cualquier caso, no existen estudios, en la región, de carácter sistemático, sobre el empresariado. Y en mucha menor medida estudios de carácter sociológico, por lo que generalmente nos movemos en el ámbito de las suposiciones y los prejuicios, y siempre con datos escasos, o contradictorios según la fuente utilizada. La obsesión por el crecimiento económico, en los últimos años, buscando acercarse a los índices nacionales, ha hecho olvidar la incidencia que en el crecimiento tienen los factores sociales, de forma que las investigaciones se han centrado en aspectos estrictamente económicos, y en escasa medida en aspectos sociales. De ahí que tan sólo podamos apuntar algunos datos que al menos permitan enmarcar el tema, a la espera de que futuras investigaciones nos aporten en el futuro más información.

NOTAS SOBRE LOS EMPRESARIOS

Uno de los pocos estudios de interés de los que podemos echar

⁵⁸.- Sector del que, por otra parte, no se ocupa la Sociología de la Empresa, al contrar con una rama específica de la Sociología, la denominada Sociología Agraria.

mano, realizado por los profesores de la UEx, Palazuelo Manso y Pérez Rubio, centrado en la mentalidad empresarial, está basado en realidad en una muestra muy poco representativa, y además fue realizado hace casi diez años, por lo que los datos que ofrece deben ser manejados con extrema precaución. Sin embargo, en la medida en que es lo único con que contamos, podemos tomar provisionalmente sus conclusiones como válidas, teniendo en cuenta las prevenciones señaladas, hasta en tanto nuevos estudios nos muestren una situación modificada.

Palazuelo y Pérez Rubio basan su investigación, fundamentalmente, en los trabajos de McClelland sobre los factores psicológicos del desarrollo económico (McClelland, 1968), a la búsqueda de la mentalidad innovadora; analizando de paso las características sociológicas fundamentales de los empresarios encuestados. Las conclusiones a las que llegan, en relación con los temas que nos interesan, son las siguientes (Palazuelo, Pérez, 1996):

1. El nivel de instrucción es bajo. La mayoría de los empresarios encuestados se han convertido en empresarios por herencia, por mandato de la familia o por la adquisición directa de fortuna personal, pero en muy escasa medida a través de una formación para ser empresario.
2. No obstante, tienen interés por formarse en relación con la actividad que realizan, realizando cursos de dirección y gestión empresarial. Es decir, intentan introducir mejoras técnicas en la gestión.
3. El empresario tipo valora más la seguridad económica que el riesgo, por lo que debemos situarlo más cerca del empresario tradicional que del moderno empresario capitalista. Ni siquiera los empresarios más jóvenes apuestan claramente por la iniciativa y el espíritu de riesgo que caracterizan al empresario innovador.
4. No obstante, las actitudes innovadoras y de riesgo son crecientemente aceptadas, aunque todavía más al nivel de la reflexión que al nivel de la acción ejecutiva.
5. Desean que sus hijos sigan siendo empresarios, pero sobre la base de una formación académica previa. Aunque en una buena medida los prefieren como ejecutivos de empresa, más que como empresarios propiamente dichos. Esto puede deberse al deseo de que participen de la actividad empresarial pero sin participar del riesgo y la responsabilidad del empresario; o bien puede deberse al deseo de que ejerzan su profesión en empresas de mayor importancia.
6. La mayoría de las empresas son de pequeña dimensión

(menos de 20 trabajadores), con un alto porcentaje en la muestra (un 37%) de empresas de carácter familiar. Todas ellas cuentan con un reducido número de titulados superiores entre sus empleados.

En un reciente estudio socioeconómico sobre el municipio de Badajoz (el principal de la región, ya que en él se concentra más del 13% de la población de la región, y un porcentaje superior de la actividad económica), se incluía una pequeña monografía que, a partir de diversas fuentes, y manejando diversos datos tanto cuantitativos como cualitativos, intentaba dibujar un perfil del empresariado local. En el mismo (Baigorri, 1995b, Tl:388) se coincidía, con el estudio de Palazuelo y Pérez Rubio, en una serie de factores.

Así, el origen empresarial es en Badajoz, en la mayor parte de los casos, como consecuencia de herencia familiar. Si bien entre las de nueva creación son cada vez más los casos en que los empresarios proceden del paro, habiendo creado la empresa como último recurso, por lo que se detectan tasas elevadas de fracasos.

La mayor parte de los empresarios, en torno al 80%, son varones, y también como en el estudio regional de Palazuelo y Pérez Rubio se observa un nivel de formación medio-bajo, así como un tamaño de empresa muy pequeño. El sector predominante es el de los Servicios; se detectan una fuerte escasez tanto de recursos económicos y financieros, como de ideas innovadoras; así como una incapacidad para lanzarse a explorar los mercados exteriores.

NOTAS SOBRE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Las organizaciones empresariales vienen cumpliendo, en los últimos años, una importante función como instrumento de apoyo mutuo de los empresarios, en la línea de intentar superar esas limitaciones sociológicas estructurales que respecto al empresariado acabamos de describir.

Además de actuar, lógicamente, como representación corporativa de los intereses empresariales, tanto frente a la Administración Pública como frente a otros agentes sociales (fundamentalmente los sindicatos), las organizaciones empresariales desarrollan diversos programas de formación, apoyo y difusión de la innovación, creación de redes de información y contacto con empresarios de dentro y fuera de la región, que contribuyen a dinamizar sociológicamente al empresariado; si bien su impacto efectivo tampoco ha sido estudiado hasta la fecha.

El asociacionismo empresarial aparece en la región en los años '70, en el marco de la transición democrática, al desaparecer los sindicatos verticales de afiliación obligatoria para empresarios y trabajadores.

La primera organización empresarial que se inscribe, en abril de 1977, es una Comunidad de Empresarios Agrarios, a la que seguirían otras en los meses y años siguientes. El año 1977 coincide con la creación de la gran patronal española, la CEOE, a la que se uniría en 1980 la CEPYME, centrada en la pequeña y mediana empresa.

En este marco, y como resultado de la fusión de diversas asociaciones sectoriales o territoriales, aparece en 1982 la Confederación de Organizaciones Empresariales de la Provincia de Badajoz (COEBA), la organización más potente de la región, que reúne a una serie de asociaciones sectoriales y territoriales de la provincia. Asimismo se crean la Federación Empresarial Placentina, y la Federación Empresarial Cacerense, ambas en la provincia de Cáceres. Estas tres federaciones darán lugar, tras un complejo proceso de fusión, a la creación de una Confederación Regional de Empresarios de Extremadura (CREEX).

En los últimos años han hecho su aparición otro tipo de asociaciones especializadas, como las de mujeres empresarias o de jóvenes empresarios, o sectoriales, así como otras organizaciones de ámbito regional, provincial, local (o incluso circunscritas a determinados barrios o calles comerciales) de empresarios, bien porque no se sienten representados en las organizaciones existentes, bien por responder a características empresariales muy específicas. En los últimos meses parece estar tomando fuerza la implantación de asociaciones locales de trabajadores autónomos, que participan de una nueva confederación que abarca a todo el Estado, aunque todavía en prisa para estimar su capacidad organizativa frente a las grandes organizaciones. Hasta la fecha, los intentos de organización fuera de las grandes confederaciones no han alcanzado mucho éxito.

En conjunto, los tres centros de afiliación empresarial más importantes de la región son Badajoz (con 99 asociaciones registradas), Cáceres (75) y Plasencia (con 31). Aunque en los últimos tiempos la generalización de programas operativos, financiados por la Unión Europea, de carácter comarcal -como los programas Leader-, que deben basar su ejecución en un tejido social y empresarial consolidado, ha conducido también a la creación de diversas asociaciones empresariales de carácter comarcal en zonas alejadas de las principales ciudades. En unos casos se trata de organizaciones empresariales propiamente dichas, mientras que en otras ocasiones se trata de asociaciones de agentes sociales en las que los empresarios participan junto a las administraciones locales, asociaciones sindicales o culturales, etc. Sin embargo, la creación finalista -y en

cierto obligada por la normativa de los programas- de este tipo de asociaciones permite albergar ciertas dudas sobre su continuidad futura.

En cualquier caso, se percibe en conjunto un nivel de afiliación empresarial -y sobre todo de participación asociativa- relativamente bajo todavía (de todas formas, resulta difícil conocer los datos de afiliación real en las asociaciones), lo que unido a esa dispersión producida en los años más recientes, limita seriamente la capacidad de intervención empresarial, y sobre todo la posibilidad de prestación de ciertos servicios de ayuda mutua de mayor calado.

Anexo:

Algunos conceptos 'difíciles' para no sociólogos

Particularmente en la primera parte de la asignatura hacen su aparición algunos conceptos que en su novedad pueden ser considerados por el profano como abstrusos tecnicismos o incluso pura jerga sociológica -aunque pertenecen al conjunto de las Ciencias Sociales-, y con los que los estudiantes de ciencias económicas y/o empresariales no tienen por qué estar familiarizados (aunque como se ve se incluyen algunos conceptos y nombres que no deberían ser extraños a ese tipo de estudiantes, la evidencia nos muestra que sí lo son, dada su débil formación teórica). Por ello, en las siguientes páginas se incluyen algunos de aquéllos que podríamos considerar de más difícil comprensión, a partir de la experiencia con alumnos de distintas titulaciones en las que la Sociología es únicamente un complemento curricular.

AMBIGÜEDAD.- Se explica ampliamente en los apuntes de la primera parte el sentido de utilizar este término en relación con la Sociología.

AMBIVALENTE.- Es un término tomado de la física. Eugen Bleuler, a principios de siglo, hablaba de la ambivalencia de las actitudes y del comportamiento humano en tres sentidos: la emocional (o afectiva) en la que el objeto produce sentimientos positivos y negativos a la vez, como en las relaciones entre padres e hijos; la voluntaria (o conativa) en la que deseos conflictivos hacen que resulte difícil o imposible tomar una decisión sobre cómo actuar; y la intelectual (o cognitiva), en la que se mantienen ideas contradictorias. Robert K. Merton, mucho más tarde, aplicaría este concepto a la Sociología, refiriéndola a la estructura social. Dice Merton: "en su sentido más amplio la ambivalencia sociológica contempla las expectativas incompatibles que con carácter normativo se asignan a las actitudes, creencias y comportamientos ligados a un estatus (es, decir, a una posición social) o a un grupo de estatus de una sociedad. En su sentido más restringido, hace referencia a las expectativas incompatibles que con valor de normas están incorporadas a un determinado cometido o a un determinado estatus social (por ejemplo el cometido de un médico como terapeuta en cuanto distinto de otros cometidos que desempeñe y de su estatus como investigador, administrador, colega, miembro de una asociación profesional, etc)". De ahí que podamos hablar de la sociología como una ciencia ambivalente, en el sentido de que de ella se esperan, simultáneamente, cosas no sólo distintas sino contradictorias entre sí. Es por ello que en ocasiones la Sociología ha podido ser considerada, simultánea y contradictoriamente, arma de la reacción y arma de la subversión.

ANÁLISIS DE LA REALIDAD.- Cuando hablamos de análisis de la realidad nos referimos al conocimiento de lo que es observable. Ello no quiere decir que se atienda únicamente a lo directamente observable, o visible. La realidad puede estar constituida por estructuras y relaciones ocultas, no directamente observables, pero que deben no sólo explicar, sino ser explicadas, por realidades materiales. En cualquier caso, las estructuras y relaciones sociales no son inobservables como las estructuras atómicas, sino porque son abstracciones, modelos que construimos para comprender dichas realidades. Nunca podrá fabricarse un microscopio que permita observar

directamente, sin indicadores, la estructura de poder de un grupo social. Pero justamente esa cercanía de las estructuras y relaciones sociales, conceptualmente, con los entes metafísicos, hace que desde la Ciencia Social tengamos una cierta obsesión por insistir en la necesidad de atenerse a la realidad física y material, para evitar terminar hablando del sexo de los ángeles y de cómo los o los astros influyen en la naturaleza de los hechos sociales. Es esa preocupación lo que diferencia a la ciencia social de la metafísica, la filosofía en general y aún más de la religión, desde su mismo origen. Auguste Comte (1798-1857) señalaba como primer carácter principal del positivismo "la ley o subordinación constante de la imaginación a la observación".

AUTORIDAD DOGMÁTICA. - En filosofía -y por extensión en la epistemología de las ciencias sociales- el dogmatismo se entiende en tres sentidos, que recoge Ferrater: 1) como realismo ingenuo, que admite la posibilidad de conocer las cosas en su ser verdadero, 2) como la confianza absoluta en un órgano del conocimiento, particularmente de la razón, y 3) como la completa sumisión sin examen personal a unos principios o a la autoridad que los impone o revela. En la base de estos análisis tenemos la distinción que hacía Kant entre una 'metafísica dogmática' y una 'crítica de la razón'. A partir de aquí es fácil derivar el sentido de la autoridad dogmática, basada no en la aceptación de las opiniones, hipótesis o enunciados sobre la base del análisis personal y crítico, sino por sumisión a un dogma (religioso, político, ideológico, pero que también puede ser científico). Naturalmente, el propio racionalismo, y aún las denominadas ciencias exactas, pueden convertirse en formas de autoridad dogmáticas cuando 'el dato', incuestionable, se ofrece como garantía última de la razón y de la verdad; sabiendo como sabemos que, del mismo modo que la realidad física puede engañar a los sentidos, la realidad social de carácter empírico (los datos) también puede engañar al observador social.

CAPITALISMO=RACIONALIDAD. - Se explica en los apuntes en qué medida el capitalismo supone, en su momento, la aplicación de la racionalidad tanto a la producción como al proceso de adquisición de beneficios. El que se proponga, en términos históricos, esa equivalencia entre capitalismo y racionalidad no quiere decir una aceptación del capitalismo, en su actual conformación, como expresión de racionalidad.

CODIFICACIÓN. - En Sociología corresponde a una de las tareas en la investigación empírica. Tras la recogida de datos en una investigación, es preciso proceder a su clasificación, para que los datos adquieran significación sociológica y no se queden en una masa ingente y amorfa de información. La clasificación comprende dos operaciones fundamentales: la codificación y la tabulación. Para que pueda producirse la agrupación de los datos (no otra cosa es la tabulación), es necesario en primer lugar identificar cada categoría de los datos recogidos en los documentos de observación (cuestionarios, etc). Esto permite concretar en números y signos todos y cada uno de los datos. Sierra Bravo define la codificación como la asignación, a todas y cada una de las categorías que comprende el cuestionario -u otro documento de observación-, los números y signos correlativos que sean precisos -dependiendo del procedimiento de tabulación empleado- para hacer posible la agrupación y clasificación de los datos de cada documento con los similares de todos los demás. Naturalmente esto es más fácil cuando nos manejamos, en un cuestionario, con preguntas cerradas (o categorizadas), que cuando lo hacemos con preguntas abiertas. En lo que al cuestionario en concreto se refiere, la codificación exige que numeremos las posibles respuestas, dentro de cada pregunta, así como que reservemos (y numeremos) los dígitos necesarios para cada pregunta. En el anexo a los apuntes se detalla sobre esta materia, y se remite a bibliografía complementaria.

COMUNALISMO (vale también para el término **COOPERATIVO**, que

aparece en un sentido equivalente en otros momentos).- El de comunalismo es un concepto que puede tener acepciones muy diversas, según atendamos al derecho, a la biología, a la filosofía, a la sociología o la política. En un sentido general, lo consideramos aquí como opuesto al individualismo. Nos encontramos frente a una de las dicotomías fundamentales en el pensamiento occidental: la oposición entre individualismo competitivo y comunalismo cooperador cooperativo. Dos hitos -episodios o momentos fundamentales- en el desarrollo de esta dicotomía son, de un lado, las concepciones respecto de la sociedad y el origen del Estado en Hobbes y Locke; y de otra parte el debate entre el concepto de lucha por la vida y supervivencia de los más aptos, de Darwin, y el concepto de cooperación creadora y supervivencia cooperati-va de Kropotkin.

CONFLICTUALISTA.- Hablamos de una concepción conflictualista al referirnos a quienes parten de la premisa de que el conflicto es un componente esencial -quizás el más importante- de las sociedades humanas, frente a quienes consideran que la premisa fundamental es el orden. Esta dicotomía está en parte relacionada (aunque no correlacionada en el sentido estadístico o causal de la estadística) con la señalada dicotomía individualismo-comunalismo.

CORPORATIVISMO. - Es un concepto que se utiliza en sentidos muy dispares. En un sentido amplio se refiere a todos aquellos procesos sociales y/o políticos en los que los agentes actúan no tanto en función de sus intereses personales directos, ni mucho menos en función del interés general, sino mucho más en función de los intereses del cuerpo o grupo al que pertenecen, entendiéndose esta agrupación habitualmente en un sentido profesional. Estos cuerpos o grupos profesionales se harían así con un poder que democráticamente no les pertenecería. Por ejemplo, los médicos cuando como colectivo paralizan el sistema sanitario y obtienen así unas mejoras salariales o sociales que no hubiesen podido obtener mediante la lucha sindical democrática, o mediante la mera participación política democrática. O cuando los jueces procesan a quienes atacan a otros jueces, mientras que raramente procesan a los propios jueces que cometen injusticias. En ambos casos nos referimos a movimientos y/o actitudes corporativos.

Pero en un sentido más restringido, por corporativismo se entiende también una forma particular de capitalismo, que tiene su origen en la quiebra de las corporaciones feudales que se produce en el siglo XIX. Frente a esta quiebra del asociacionismo y de la comunidad, que se traduce en la lucha de clases, los sectores más conservadores (particularmente la Iglesia, y es de hecho León XIII, en su encíclica *Rerum Novarum*, de 1891, quien hace una de las primeras formulaciones del corporativismo) proponen un sistema que compatibilice los fundamentos del capitalismo (la propiedad privada, la plusvalía y el mercado) con una rígida intervención del Estado en las relaciones productivas. Ello se haría mediante la constitución de organismos que, de forma impuesta, integran a trabajadores y empresarios, fijando las condiciones laborales y de explotación. El verdadero rostro del corporativismo se vió en los Estados en que fueron aplicadas este tipo de doctrinas: todos los estados fascistas, desde la Italia de Mussolini a la España de Franco. La intención última de este tipo de doctrinas -y sobre todo de prácticas- no era sino el impedir la formación y desarrollo de sindicatos de clase que representasen auténticamente los intereses de los trabajadores, evitando con ello los conflictos que lógicamente se derivan de la dialéctica, natural en el capitalismo, entre trabajadores y empresarios. Este tipo de sistemas provocaron sistemáticamente, además de una represión política y social sin precedentes, una esclerotización y aislamiento de las grandes corrientes de sus economías.

COSIFICAR. - Para entender este concepto lo mejor es que vayamos al propio Emile Durkheim, que lo propuso respecto de los hechos sociales. Leemos en *Las reglas*

del método sociológico (publicado en 1895) esta larga cita: "La proposición según la cual los hechos sociales deben ser tratados como cosas (...) está en la base misma de nuestro método. (...) No decimos que los hechos sociales son cosas materiales, sino que son cosas con el mismo derecho que las cosas materiales, aunque de otro modo. ¿Qué es una cosa?. La cosa se opone a la idea como aquello que es conocido desde fuera a aquello que se conoce desde dentro. Es cosa todo objeto de conocimiento que no es naturalmente compenetrable por la inteligencia, todo aquello de lo que no podemos hacernos una noción adecuada por un mero procedimiento de análisis mental, todo aquello que el espíritu no puede llegar a comprender más que a condición de salir de sí mismo, por medio de observaciones y experimentos, pasando progresivamente de los caracteres más exteriores y más accesibles a los menos visibles y más profundos (...), que las causas desconocidas de que dependen no pueden ser descubiertas ni siquiera por la introspección más cuidadosa (...) Se puede decir que cualquier objeto científico es una cosa, salvo, quizá, los objetos matemáticos, pues como los construimos nosotros mismos basta con mirar en nuestro interior y analizar interiormente el proceso mental del que resultan (...) Nuestra regla no permite, pues, ninguna concepción metafísica, ninguna especulación sobre la esencia última de las cosas. Lo que pide es que el sociólogo se ponga en el estado de espíritu en que están los físicos, los químicos y los fisiólogos cuando se aventuran en una región aún inexplorada de su dominio científico".(edición de Alianza Editorial, Madrid, 1988, pp. 37-39)

DATOS EMPÍRICOS.- Los datos empíricos son los datos observables que nos muestra la realidad, el mundo en que vivimos. Lo que no es empírico queda fuera del campo de observación de la ciencia. En realidad, el concepto de dato empírico es en cierto modo redundante, ya que la condición del dato requiere su carácter empírico, observable, tomado de la realidad dada. La experiencia mística de un santón es un dato empírico, pero aquello que haya podido ver en sus visiones no constituye datos, porque no son verificables, no proceden de la realidad sino del campo de lo trascendente, y como tal solo sometible a la creencia, no a la verificación.

DISFUNCIONES.- En el modelo estructural-funcionalista desarrollado por Talcott Parsons (una de las escuelas sociológicas fundamentales, que ha ocupado buena parte del siglo XX) se considera que las distintas instituciones cumplen determinadas funciones. Cuando una institución no cumple adecuadamente su función, se habla de disfuncionalidades, que provocan conflictos e inestabilidades en el sistema. Es Robert K. Merton quien más a fondo se ha ocupado de las disfunciones.

DUDA METÓDICA.- Promulgada por Descartes (1596-1650), es la base del racionalismo, que ha permitido el desarrollo de las ciencias modernas. Las reglas básicas del método cartesiano consisten en no aceptar como verdadero más que lo evidente y simple, descomponiendo para ello cualquier problema de conocimiento en sus partes mínimas. Sólo sobre la base de esas pequeñas verdades, que Descartes denomina simples, que son evidentes por sí mismas y no dependen de ninguna autoridad, puede ir construyéndose el conocimiento científico: deduciendo de esas verdades simples otras verdades, en una cadena deductiva. Para que este proceso funcione es preciso poner entre paréntesis todo juicio previo sobre las cosas, en un proceso permanente de duda metódica. A nivel filosófico Descartes no llevó a resolver los problemas que se derivaban de su teoría, pero esos conceptos han quedado plenamente incorporados al pensamiento científico posterior, como base del conocimiento racional.

EMPIRISMO ABSTRACTO.- Es un concepto desarrollado por el sociólogo Wrigth Mills, en su crítica de la sociología norteamericana de mediados de siglo, obsesionada por el dato empírico como única fuente de conocimiento sociológico. Wrigth Mills denuncia que "los empíricos abstractos muchas veces parecen más

interesados en la filosofía de la ciencia que en el estudio social mismo", ensalzando el método por encima de los resultados. Por otra parte denuncia que esa obsesión por los datos suele encubrir los presupuestos previos (no científicos, sino ideológicos o de poder) sobre los cuales se ha organizado la recolección de datos. Como dice el propio Mills, "por lo que respecta a las ideas rara vez podremos sacar de una investigación verdaderamente detallada más de las que hayamos puesto en ella". En suma, el empirismo abstracto elimina la necesaria teoría que debe estar en el punto de partida del análisis científico (Ver C. Wrigth Mills, *La imaginación sociológica*, FCE, México, 1987, pp. 68 y ss.). Otro de los críticos del empirismo, Karl Popper, propone que "ni siquiera nuestra experiencia observacional y experimental consta de 'datos'. Más bien consiste en una maraña de suposiciones, conjeturas, expectativas, hipótesis, en las que se entretejen el saber popular, tradicional, científico y no científico, y prejuicios (...). La experiencia no es una fuente de conocimiento, ni conlleva ninguna autoridad" (K. Popper, *La sociedad abierta y sus enemigos*, Planeta, Barcelona, 1992, tomo II, pag. 686).

FALSABILIDAD.- Es un concepto desarrollado por Karl Popper, en obras como *El desarrollo del conocimiento. Conjeturas y refutaciones* (Paidós, Buenos Aires, 1965). Popper propone que la ciencia no puede ser descrita como un método para verificar hipótesis, sino, a lo sumo, como un método que conduce a la falsación de hipótesis. ¿Qué quiere decir esto?. Continuemos para ello con la cita de este autor que utilizábamos al hablar de el empirismo abstracto, y nos haremos una cierta idea; pues para Popper "la experiencia científica es resultado de conjeturas normalmente equivocadas, de su prueba y del aprendizaje de nuestros errores (...). Consiste en comparar algunos resultados dudosos con otros, a menudo igualmente dudosos, que sin embargo pueden aceptarse como no problemáticos, aunque en cualquier momento puedan cuestionarse en la medida en que surjan nuevas dudas o por algún indicio o conjetura" (*La sociedad abierta...*, op.cit. pag. 687). En una de sus primeras obras señala que, en lo que al desarrollo científico se refiere, esto significa que debe exigirse, de un sistema científico, "que esté estructurado lógicamente de tal manera que sea susceptible de selección, en un sentido negativo, mediante pruebas empíricas. ha de ser posible refutar, por medio de la experiencia, un sistema científico empírico" (K. Popper, *The logic of scientific discovery*, Basic Books, Nueva York, 1959, pag. 40-41). El conocimiento científico se compone entonces de teorías que se exponen al máximo a la falsación (es decir a la refutación) porque constituyen afirmaciones que son más bien conjeturas. No obstante, hay que señalar también que desde las ciencias sociales, y particularmente por parte de algunos autores, ha sido bastante criticado el modelo de la falsabilidad de Popper, que se ha mostrado poco operativo, pues "en la práctica un caso negativo no puede falsar una teoría bien establecida o una hipótesis que nos satisfice" (Marvin Harris, *El materialismo cultural*, Alianza, Madrid, 1982, pag. 83). Por lo demás, Paul Feyerabend ha llegado a planteamientos mucho más radicales que los de Popper, al proponer que, "considerando cualquier regla, por 'fundamental' que sea, hay siempre circunstancias en las que se hace aconsejable no sólo ignorar la regla, sino adoptar su opuesta. Por ejemplo, hay circunstancias en las que es aconsejable introducir, elaborar y defender hipótesis ad hoc, o hipótesis que contradicen resultados experimentales bien establecidos y generalmente aceptados, o hipótesis cuyo contenido es menor que el de las alternativas existentes empíricamente adecuadas" (Paul Feyerabend, *Contra el método. Esquema de una teoría anarquista del conocimiento*, Orbis, Barcelona, 1985, pag. 19).

FILOSOFÍA SOCIAL.- En los apuntes se señalan las diferencias entre la sociología y la filosofía social. Esta es una rama de la filosofía que estudia la esencia y la significación de la sociedad y lo social como fenómenos humanos, pero cuyo campo de acción ha quedado minimizado por el desarrollo de la sociología y otras ciencias

sociales. Hoy sólo tiene cabida cuando el planteamiento de los fenómenos sociales implica el recurso a los juicios de valor.

FISIÓCRATAS. - Son un grupo de doctrinarios del siglo XVIII que, sobre la base de una teoría económica, desarrollaron una intensa actividad política en Francia. Su filosofía se ordena en torno a cuatro grandes temas: el derecho absoluto de propiedad; la consideración de la agricultura como única forma de riqueza útil -se oponen duramente a los mercantilistas, a quienes consideran carroñeros siempre dispuestos a aprovecharse de las dificultades de la patria para enriquecerse-; la libertad -para ellos el legislador debe ser un mero escribano que traduzca las leyes de la naturaleza, y el estado debe "laissez faire, laissez passer", dejar hacer, dejar pasar-; y el 'despotismo legal', esto es el imperio de la ley. Entre sus autores están Quesnay, Mirabeau, Dupont de Nemours, y Turgot.

IMAGINACIÓN SOCIOLÓGICA. - Es la propuesta metodológica de Wright Mills, frente a las limitaciones tanto del empirismo abstracto (vid.), como de la gran teoría sin base empírica, y de los que denomina la nueva casta de burócratas: los expertos en relaciones humanas y los investigadores de mercado. Plantea volver a los presupuestos de los grandes estudios clásicos sobre el hombre y la sociedad, y propone la imaginación sociológica como "capacidad de pasar de una perspectiva a otra: de la política a la psicológica, del examen de una sola familia a la estimación comparativa de los presupuestos nacionales del mundo, de la escuela teológica al establecimiento militar, del estudio de la industria del petróleo al de la poesía contemporánea. Es la capacidad de pasar de las transformaciones más impersonales y remotas a las características más íntimas del yo humano, y ver las relaciones entre ambas cosas" (C. Wright Mills, *La imaginación sociológica*, op.cit. pag. 27). Y además hacerlo bajo los presupuestos de la artesanía intelectual, en la medida en que "para el investigador social que se siente como parte de la tradición clásica, la ciencia social es la práctica de un oficio" (ibidem. pag. 206).

INDUCTIVO. - Forma de pensamiento que va de lo particular (enunciados concretos) a lo general (enunciado de una ley). La inducción adquiere verdadera importancia con el desarrollo de la ciencia moderna, sobre todo a partir de Bacon. Es el proceso inverso de la deducción; en el pensamiento deductivo, a partir de unas premisas se derivan ciertos enunciados de modo puramente formal.

MICROSOCIOLOGÍA. - La distinción entre macrosociología y microsociología la hacen sobre todo los sociólogos franceses, en cierto modo a partir de las propuestas de Georges Gurvitch -aunque en un sentido distinto. En términos generales, la macrosociología haría referencia a las sociedades globales (conjuntos como un país, una civilización...), mientras que la microsociología, apunta Rocher, "atiende al estudio de unidades reducidas de observación, tanto en el caso de grupos que comprenden un restringido número de personas (una familia, una pandilla...), como en el caso de acciones y reacciones que sólo pueden ser captadas y analizadas directamente a través de personas, en el terreno individual e interindividual (el caso, por ejemplo, de los métodos educativos vigentes en una sociedad, o de las actitudes y aspiraciones de un sector dado de la población)".

ORGANICISMO. - En Sociología (por extensión de la Filosofía) se califica como organicistas a las teorías que utilizan el organismo vivo, el cuerpo humano, como modelo para forjarse una representación de la sociedad. Es Herbert Spencer quien primeramente utiliza en Sociología este modelo -aunque él rechazaba tal calificativo, y explicaba que utilizaba el modelo únicamente como analogía explicativa de la sociedad-, y también lo hará Emile Durkheim. El modelo organicista ponía el acento sobre las relaciones existentes entre los miembros y entre los diferentes elementos de la sociedad, que aparecen así como interdependientes y complementarios. Sin

embargo, este tipo de analogías son muy criticadas en Sociología porque enmascaran a menudo, y sobre todo manipulan, la realidad, al comparar dos realidades muy distintas. Y, sobre todo, los modelos organicistas tienden a priorizar el conservadurismo, frente al cambio social y el conflicto.

PROGRAMÁTICAS (líneas en Sociología).- Hace referencia, en realidad, a conceptos que, propuestos por diversos autores, tienen una cierta equivalencia: son los paradigmas de Kuhn, los temas de Holton, los programas de investigación de Lakatos, los proyectos de Maxwell, o las estrategias de investigación de Marvin Harris. En todos los casos se refieren, en un sentido amplio y muy básico, al conjunto de presupuestos previos, métodos y verdades aceptadas a que se acojen los miembros de una línea de investigación, o de una escuela.

PROSPECTIVA.- Previsión del futuro, a partir del análisis de las tendencias que se observan en la realidad. Algunos autores (como Popper) niegan la posibilidad de prever el futuro, pero la evidencia nos muestra que muchas de las previsiones (o prospectivas) se han verificado. Bertrand de Jouvenel encabezó un grupo de pensamiento y análisis de futuribles, en Francia y los Estados Unidos, que en los años '60 (esa década fue la edad de oro de la prospectiva) tuvo amplia difusión. Se hace, fundamentalmente, prospectiva social, económica y tecnológica.

QUESNAY.- François Quesnay (1694-1774) es un economista y médico francés, fundador y máximo exponente de la escuela de los fisiócratas (vid.). Fue el primer economista que realizó un análisis global del proceso económico sobre la base de la producción, en el que presentó la actividad económica como un todo coherente en el que los diversos aspectos están interrelacionados de forma causal. Este esfuerzo lo plasmó fundamentalmente en su obra *Tableau économique* (1758).

RASGOS ASCÉTICOS.- El ascetismo es una práctica de vida que incluye acciones negativas (privaciones en el comer y el beber, en el dormir, en el sexo, en los bienes terrenales o en la vida en sociedad) y positivas (muchas clases de autotorturas), como camino de perfección. El ascetismo no sólo se ha dado en el campo religioso, sino también en el filosófico. En un sentido general (y es en este sentido en el que hablamos de los 'rasgos ascéticos' de los primeros capitalistas) se refiere al sacrificio, al hecho de llevar una vida de privaciones no por obligación -a falta de recursos-, sino por propia voluntad.

ROL, ROLES.- El concepto de rol va indisolublemente ligado, en Sociología al de status. La más elemental diferenciación interna que podemos encontrar en los grupos sociales es la diversidad de posiciones ocupadas por los individuos que los forman. Estas posiciones sociales posee dos aspectos que son, como ha dicho Salvador Giner, "el haz y el envés de un mismo fenómeno, y que en muchos puntos se confunden entre sí": el rol y el status. Y siempre que hablamos de estos conceptos estamos hablando de normas sociales. El rol se define como "conjunto coherente de actividades normativamente efectuadas por un sujeto" (S. Giner, *Sociología*, Península, Barcelona, 1989, pag. 47). Tenemos el rol de médico, el rol de padre, el rol de policía, el rol de profesor y de alumno... Los individuos pueden jugar o representar simultáneamente más de un rol, siempre que sean compatibles (alumno-hijo-activista político-árbitro...): en caso contrario se producen conflictos de rol que provocan desequilibrios emocionales en los individuos, y desajustes sociales. En cuanto al status, Giner lo define como "el conjunto de derechos y deberes que un individuo posee en el marco de su sociedad. Más estrictamente, el status implica una expectativa recíproca de conducta entre dos o más personas" (Íbidem. pag. 48), aunque también designa en lenguaje corriente prestigio, categoría social, dignidad, en la medida en que "se halla en muy estrecha relación con las estructuras de poder (económico, político) y de autoridad dentro de un grupo dado" (Íbidem., pag. 49). En cualquier caso, el status nos permite

en cierto modo predecir la conducta de las personas con las que nos topamos.

SABER SOCIOLÓGICO como CONOCIMIENTO SISTEMÁTICO.- El diccionario dice de la acepción 'sistemático': "Dícese de la persona que procede o actúa con un sistema o método; metódico". Cuando decimos, al calificarlo de científico, que el conocimiento sociológico es sistemático, nos referimos a esa forma de conocimiento que sigue un método, que no se basa en observaciones circunstanciales, en descubrimientos debidos al azar.

SISTEMA DE CREENCIAS.- Un sistema de creencias es un conjunto de certidumbres que un individuo, o un grupo social -religioso, político, económico, intelectual...-, tiene, no necesariamente como consecuencia del análisis o el conocimiento científico, sino tomadas como 'paquete' por la mera pertenencia al grupo. El sistema de creencias, en el caso de los grupos religiosos, incluye desde interpretaciones sobre el origen y el sentido de la vida, a las normas de comportamiento -lo que 'está bien' y lo que 'está mal'-, la existencia o inexistencia de un dios y de una vida después de la muerte, etc. Pero también otro tipo de grupos, no sólo los religiosos, participan de sistemas de creencias comunes.

SOCIOLOGÍA DEL TURISMO.- Es la sociología especial que se ocupa de estudiar las motivaciones sociales en el turismo, los flujos turísticos, los impactos sociales derivados del turismo, características socioeconómicas y las tipologías de los turistas, etc.

SUBVERSIÓN.- Por subversión se entiende, en un sentido moral, todo efecto de trastornar, revolver, destruir. En un sentido político se aplica el calificativo de subversivos a los grupos y actividades que son contrarios al orden constituido, y que intentan derrocar por medios ilegales -aunque puede que no ilegítimos- los regímenes establecidos. Cuando se habla de la Sociología como una ciencia subversiva, hacemos referencia a su capacidad para trastornar y remover la moral pública, al poner de manifiesto las contradicciones -la cara oculta- del sistema.

SUPERACIÓN DIALÉCTICA.- Tanto la dialéctica -en cuanto rama de la Filosofía- como el materialismo dialéctico -en cuanto que doctrina ideológica y científica- son materias bastante complejas. Valga conocer que entendemos por superación dialéctica al proceso por el cual dos opuestos dan lugar a un nuevo elemento que no es en modo alguno la fusión sincrética de los contrarios, sino que es algo distinto y que los supera a ambos.

UTÓPICOS (se entiende SOCIALISTAS UTÓPICOS).- Se trata de un grupo -muy variado y dispar- de reformadores que participan en la vida social, política, económica e intelectual, en los países más avanzados de la época, durante las primeras décadas del siglo XIX. Robert Owen (1771-1858) en Inglaterra; Saint Simon (1760-1825), Charles Fourier (1772-1837) o Étienne Cabet (1788-1856) en Francia, serían algunos de los más representativos. Se trata de intelectuales, técnicos o políticos pre-ocupados por la destrucción social que el maquinismo y la revolución industrial están causando en las sociedades tradicionales, y ofrecen como alternativa diversas formas de socialismo humanista, que en algunos casos intentan incluso llevar a cabo sin mucho éxito (caso del 'falansterio' de Fourier). La denominación de utópicos procede de Engels, quien en un ensayo Del socialismo utópico al socialismo científico distinguió de este modo a aquellos reformadores idealistas, de principios del siglo XIX, del socialismo que, basado en un método científico -el materialismo dialéctico-, habían propuesto él y Marx en El manifiesto comunista.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

Se subrayan aquellas obras que podríamos considerar fundamentales en un curso de Sociología de la Empresa

- Acot, P. (1990), *Historia de la Ecología*, Taurus, Madrid
- Archier, G. & Serieux, H. (1985), *La empresa del tercer tipo*, Planeta, Barcelona
- Argyris, Ch. (1979), *El individuo dentro de la organización*, Herder, Barcelona**
- Arruga, A. (1983), *Introducción al testsociométrico*, Herder, Barcelona
- Baigorri, A. (2001), *Hacia la urbe global*, Editora Regional de Extremadura, Mérida
- Baigorri, A. (1995), *El hombre perplejo*, Dirección General de la Mujer, Mérida
- Baigorri, A., dir (1995b), *Estudio socioeconómico de Badajoz*, Ayuntamiento de Badajoz
- Baigorri, A. (1993), *Mujeres en Extremadura*, Junta de Extremadura, Mérida
- Baigorri, A., Cortés, G. & Fernández, R. (1995), 'Cuando el saber no es poder: mujeres en la Universidad', **V Congreso español de Sociología**, FES, Granada
- Baran, P. & Sweezy, P. (1976), *El capital monopolista*, Siglo XXI, México
- Barenstein, J. (1982), *El análisis de la burocracia estatal desde la perspectiva weberiana*, Cide, México
- Barnard, Ch. (1958), *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge
- Bell, D. (1964), *El final de las ideologías*, Tecnos, Madrid
- Beltrán, M. (1989), 'La propiedad y el control de las empresas', en Garmendia, Navarro, Parra, op.cit.
- Benko, F. (1970), *La ciencia de la sociedad global*, Monte Ávila, Caracas
- Birnbaum, N. y otros (1971), *Las clases sociales en la sociedad capitalista avanzada*, Península, Barcelona
- Bonet, J. & Zamoro, J.M. eds. (1996), *El capital humano y la empresa*, Coopers & Lybrand/Cinco Días, Madrid**
- Braverman, H. (1974), *Labor and monopoly capital: the degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press, Nueva York
- Brown, L. , dir., (1990), *State of the World, 1990*, Worldwatch/Norton, Nueva York
- Bugeda, J. (1970), *Manual de técnicas de investigación social*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid
- Caincross, F. (1994), *Las cuentas de la tierra. Economía verde y rentabilidad medioambiental*, Acento Editorial, Madrid
- Castillo Castillo, J. (1976), *Sociología de la empresa*, UNED, Madrid**
- Castoriadis, C. (1976), *La sociedad burocrática*, Tusquets, Barcelona
- Comas, D. (1995), *Trabajo, género y cultura*, Icaria, Barcelona
- Commoner, B. (1973), *El círculo que se cierra*, Plaza & Janés, Barcelona
- Compte, A. (1984), *Discurso sobre el espíritu positivo*, Sarpe, Madrid
- Coriat, B. (1993), *El taller y el robot, Siglo XXI, Madrid***
- Coriat, B. (1982), *El taller y el cronómetro, Siglo XXI, Madrid***
- Costa, J. (1989), *Imagen global. Evolución del diseño de identidad*, CEAC, Barcelona
- Crozier, M. (1971), 'La fabricación de hombres', en Kliksberg, op.cit.
- Curran, J., ed., (1986), *The survival of the small firm*, Goer, Aldershot
- Daft, R. (1992), *Organizations: Theory and desing*, West, St. Paul
- Dahrendorf, R. (1993), *El conflicto social moderno*, Mondadori, Barcelona
- Dahrendorf, R. (1965), *Sociología de la industria y de la empresa*, UTEHA, México**
- Dahrendorf, R. (1962), *Clase y conflicto de clase en la sociedad industrial*, Rialp, Madrid
- De Miguel, J.M. (1994), *La sociedad transversal*, Fundación de La Caixa, Barcelona
- De Miguel, A. (1973), *Homo Sociologicus Hispanicus*, Barral, Barcelona
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1986), *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, México**
- Del Pino, A. (1993), *El anuncio verde. Marketing y comunicación medioambientales*, Deusto, Bilbao
- Deléage, J.P. (1992), *Histoire de l'ecologie*, La Decouverte, Paris
- Deutscher, I. (1970), *Las raíces de la burocracia*, Anagrama, Barcelona
- Díez Nicolás, J. (1976), *La sociología entre el funcionalismo y la dialéctica*, Guadiana, Madrid
- Dumont, R. (1977), *La utopía o la muerte*, Villalar, Madrid
- Dunlop, J.T. (1978), *Sistemas de relaciones industriales*, Península, Barcelona**

- Durkheim, E. (1993), *La división del trabajo social*, Planeta-Agostini, Barcelona
- Durkheim, E. (1988), *Las reglas del método sociológico y otros escritos*, Alianza, Madrid
- Edwards, P.K. (1990), *El conflicto en el trabajo*, MTSS, madrid**
- Etzioni, A. (1979), *Organizaciones modernas*, UTEHA, México**
- Farra, F. (1980), *Balance social y progreso empresarial*, Cirde, Madrid**
- Fayol, H. (1987), *Administración industrial y general*, El Ateneo, Buenos Aires**
- Fernández-Durán, R. (1993), *La explosión del desorden*, Fundamentos, Madrid
- Feyerabend, P. (1974), *Contra el método. Esquema de una teoría anarquista del conocimiento*, Ariel, Barcelona
- Fraisse, P. (1973), 'Las relaciones humanas, ¿progreso o mistificación?', en Kliksberg, op.cit.
- Frankl, V.E. (1965), *La idea psicológica del hombre*, Rialp, Madrid
- Friedman, G. (1946), *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, Paris**
- Friedman, G. & Naville, P. (1963), *Tratado de sociología del trabajo*, FCE, México**
- Furtado, Varsavsky y otros (1976), *El club de Roma. Anatomía de un grupo de presión*, Síntesis, Buenos Aires
- Galbraith, J.K. (1984), *El nuevo estado industrial*. Orbis, Barcelona**
- Galbraith, J.K. (1984), *La era de la incertidumbre*, Plaza & Janés, Barcelona
- García, J.M. (1985), *Teoría de la organización y sociedad contemporánea*, Ariel, Barcelona**
- Garmendia, J.A. (1988), 'La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica', REISS, 41
- Garmendia, J.A. (1988b), 'El sistema de producción Toyota', *Revista de Economía Industrial*, marzo
- Garmendia, J.A. (1990), *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*, ESIC, madrid**
- Garmendia, J. A., Navarro, M. & Farra, F. eds. (1989), *Sociología industrial y de la empresa*, Aguilar, Madrid**
- Garmendia, J.A., Parra, F. (1993), *Sociología industrial y de los recursos humanos*, Taurus, Madrid**
- Garrido, L. & Gil, E. (1993), *Estrategias familiares*, Alianza, Madrid
- Giddens, A. (1992), *Sociología*, Alianza, Madrid
- Giddens, A. & Turner, J. (1990), *La teoría social hoy*, Alianza Editorial, Madrid
- Giménez, J.L. (1987), *Sociología de la organización y de la empresa*, Marcombo, Barcelona**
- Giner, S. (1989), *Sociología*, Península, Barcelona
- Giner, S. (1971), *La sociedad masa. Ideología y conflicto social*, Seminarios y Ediciones, Madrid
- Goffman, E. (1973), *Internados*, Amorrortu, Buenos Aires
- Gore, A. (1993), *La tierra en juego*, Emecé, Barcelona
- Gorz, A. ed. (1977), *Crítica de la división del trabajo*, Laia, Barcelona
- Goss, D. (1991), *Small business and society*, Routledge, Londres**
- Gukenbiehl, Hermann L. (1984) 'Los grupos formales e informales como formas básicas de la estructura social', en B.Shäfers, op.cit. pp. 59-74
- Hall, R.H. (1982), *Organizaciones. Estructuras y procesos*, Prentice Hall, Madrid
- Harris, M. (1990), *Antropología cultural*, Alianza, Madrid
- Harrison, M.I. (1994), *Diagnosing organizations. Methods, Models and Processes*, Sage, Thousand Oaks**
- Heller, M. (1985), *La machine et les rouages. La formation de l'homme soviétique*, Calmann-Levy, Paris
- Herzberg, F. (1980), *Una vez más, cómo motivar a los trabajadores*, Deusto, Bilbao
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences*, Sage, Londres
- Hopfenbeck, W. (1993), *Dirección y marketing ecológicos*, Deusto, Bilbao
- Hyman, R. (1981), *Relaciones industriales. Una introducción marxista*, H.Blume, Madrid**
- Iaccoca, I. & Novak, W. (1994), *Iaccoca. Autobiografía de un triunfador*, Planeta-Agostini, Barcelona
- Ibarra, E. (1990), 'Sociedad, estrategia corporativa y relaciones industriales', *Sociología del Trabajo*, 10, p. 94
- Ibarra, E. (1987), *Mitoy poder en las organizaciones*, Trillas, México**
- Illich, I. (1978), *La convivencialidad*, Barral, Barcelona
- Illich, I. (1977), *Le chômage créateur. Postface à la convivialité*, Seuil, Paris
- Infestas, A. (1991), *Sociología de la empresa*, Amarú, Salamanca**
- Inglehart, R. (1991), *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*, CIS, Madrid
- Jouvenel, B. (1971), *Arcadia. Ensayos para vivir mejor*, Monteávila, Caracas

- Jouvenel, B. (1979), *La civilización de la potencia*, Magisterio Español, Madrid
- Junta de Extremadura (1994), *Consideraciones en torno a la economía social, y situación del sector en Extremadura*, Mérida
- Karsunke, Y., Wallraff, G. & Marx, K. (1973), *Encuestas a los trabajadores*, Castellote, madrid
- Kliksberg, B.comp. (1973), Cuestionando en administración, Paidós, Buenos Aires**
- Kriesberg, L. (1975), *Sociología de los conflictos sociales*, Trillas, México
- Latouche, S. (1994), 'La perversidad del mercado mundial y el estancamiento del mundo occidental', *Alfoz*, 108, pp. 104 ss.
- Lawrence, P.R. & Lorsh, J.W. (1973), Organización y ambiente, Labor, Barcelona**
- Le Vine, R.A. (1976), *Sociedad, conducta y personalidad*, Akal, Madrid
- Lefebvre, H. (1976-78), *De l'Etat*, UGE, Paris
- Lefebvre, H. (1973), *Contra los tecnócratas*, Granica, Buenos Aires
- López-Pintor, R. (1990) Sociología Industrial, Alianza, Madrid**
- Louis, R. (1986), *Cooperativas de mano de obra*, OIT/MTSS, Madrid
- Lovelock, J.E. (1986), *Gaia. Una visión de la vida sobre la tierra*, Orbis, Barcelona
- Lucas, A. (1984), Sociología de la empresa, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid**
- Lucas, A. ed.(1994), Sociología para la empresa, McGrawHill, Madrid**
- Maddox, J. (1973), *El síndrome del fin del mundo*, Barral, Barcelona
- Maravall, J.M^a. (1972), *La sociología de lo posible*, Siglo XXI, Madrid
- March, J.H. & Simon, H.A. (1977), Teoría de la organización, Ariel, Barcelona**
- Marcuse, H. (1985), *El hombre unidimensional*, Orbis, Barcelona
- Martínez, R. (1984), Sociedad, poder y empresa, Macchi, Buenos Aires**
- Martínez, S. & Requena, A. (1986), *Dinámica de sistemas*, Alianza, Madrid
- Marx, K. (1971), *El capital. Manifiesto comunista. Precios, salarios y ganancias*, Ediciones Ibéricas, Madrid (hay numerosas ediciones de estas obras)
- Mayntz, R. ed. (1975), *Introducción a los métodos de la sociología empírica*, Alianza, Madrid
- McClelland, D.C. (1968), *La sociedad ambiciosa*, Guadarrama, Madrid
- Merton, R. K. (1980), *La ambivalencia sociológica y otros ensayos*, Espasa, madrid
- Merton, R.K. (1964), *Teoría y estructura sociales*, FCE, México
- Miller & Form (1969), Sociología industrial, Rialp, Madrid**
- Mintzberg, H. (1984), La estructuración de las organizaciones, Ariel, Barcelona**
- Mishan, E.J. (1988), *Falacias económicas populares*, Orbis, Barcelona
- Mottez, B. (1972), La sociología industrial, Oikos-Tau, Barcelona**
- Mouzelis, N. (1975), Organización y burocracia, Península, Barcelona**
- Moya, C. (1982), *Teoría sociológica*, Taurus, Madrid
- Moya, C. (1972), *Burocracia y sociedad industrial*, Cuadernos para el Diálogo, Madrid
- Mumford, L. (1992), *Técnica y civilización*, Alianza, Madrid
- Nader, R. & Turners, J.S. (1973), *El festín químico. Informe Ralph Nader sobre la política de protección de los alimentos*, Dopesa, Barcelona
- Nadler, D., Gerstein, M., Shaw, R., (1992), *Arquitectura organizativa*, Jossey-Bas
- Naisbitt, J. & Aburdene, P. (1990), Megatrends 2000, Plaza & Janés/Diario 16, Barcelona**
- Nemesio, R., Pérez-Adán, J. & Serra, I. (1992), Organización y trabajo. Temas de sociología de la empresa, Nau Llibres, Valencia**
- Nieto, A. (1984), *La organización del desgobierno*, Ariel, Barcelona
- Nisbet, R. (1979), *La sociología como forma de arte*, España, Madrid
- O'Higgins, E., Rossi, I. (1981), *Teorías de la cultura y modelos antropológicos*, Anagrama, Barcelona
- Packard, V. (1962), The Status Seekers, Penguin, Middlesex**
- Packard, V. (1963), The pyramid climbers, Penguin, Middlesex**
- Palazuelo, M. & Pérez Rubio, J.A. (1996), 'Mentalidad empresarial y perspectivas económicas en Extremadura a finales de la década de los '80', en S.Zapata, ed., *La industria en una región no industrializada: Extremadura 1750-1990*, Universidad de Extremadura, Madrid, 1996
- Parsons, T. (1984), *El sistema social*, Alianza, Madrid
- Parsons. T. ed. (1969), *La sociología norteamericana contemporánea*, Paidós, Buenos Aires
- Peiró, J.M. (1993), *Desencadenantes del estrés laboral*, Eudema, Madrid

- Peter, T.J. & Waterman, R.H. (1982), *En busca de la excelencia*, Folio, Barcelona
- Peyrefitte, A. (1980), *El mal latino*, Plaza & Janés, Barcelona
- Prado, J.M. dir. (1987), *Enciclopedia práctica de Economía*, Tomo XIII, Orbis, Barcelona
- Raso, Martin & Clavero (1987), *Estadística básica para Ciencias Sociales*, Ariel, Barcelona
- Rex. J. (1985), *El conflicto social*, Siglo XXI, Madrid
- Ricardo, D. (s/f), *Principios de economía política y de tributación*, M.Aguilar Editor, Madrid
- Rocher, G. (1990), *Introducción a la Sociología general*, Herder, Barcelona
- Roethlisberger, F.G. & Dickson, W.J. (1939), *Managements and the worker*, Harvard University Press, Cambridge**
- Romero, M. (1988), *La empresaria española*, Ministerio de Cultura, Madrid
- Romero, M. (1990), *La actividad empresarial femenina en España*, Ministerio de Asuntos Sociales, Madrid
- Rossi, I. & O'Higgins, E. (1981), *Teorías de la cultura y métodos antropológicos*, Anagrama, Barcelona
- Sadgrove, K. (1993), *La ecología aplicada a la empresa*, Deusto, Bilbao
- Sainsaulieu, R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Dalloz, Paris**
- Saint-Marc, Ph. (1972), *Socialización de la naturaleza*, Guadiana, Madrid
- Schäfers, B. (1984), *Introducción a la sociología de grupos*, Herder, Barcelona**
- Schein, E.H. (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza & Janés, Barcelona**
- Schneider, E.V. (1966), *Sociología industrial*, Guadarrama, Madrid**
- Schumacher, F. (1980), *El buen trabajo*, Debate, Madrid
- Schumacher, F. (1978), *Lo pequeño es hermoso*, H.Blume, Madrid
- Schumpeter, J.A. (1961), *Capitalismo, socialismo y democracia*, Aguilar, México**
- Segovia, M.J., Calvo, J.L., Heras, D.(1994), *Globalización de las actividades económicas y desarrollo de las PYME*, Ministerio de Industria y Energía, Estudios e Informes sobre la PYME, Madrid
- Sierra, R. (1989), *Técnicas de investigación social*, Paraninfo, Madrid
- Simmonnet, D. (1980), *El ecologismo*, Gedisa, Barcelona
- Smith, A. (1983), *La riqueza de las naciones*, Orbis, Barcelona
- Soctt & Mitchell (1978), *Sociología de la organización*, Ateneo, Buenos Aires**
- Taylor, F.W. (1987), *Principios de la administración científica*, El Ateneo, Buenos Aires**
- Thévenet, M. (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris
- Thompson, G., Frances, J., Levacic, R. & Mitchel, J., eds. (1991), *Markets, hierarchies and networks. The coordination of social life*, Sage, Londres**
- Thompson K. & Tunstall, J. eds. (1971), *Sociological perspectives*, Penguin, Londres
- Toffler, A. (1985), *La empresa flexible*, Plaza&Janés, Barcelona**
- Toffler, A. (1983), *Avances y premisas*, Plaza & Janés, Barcelona
- Toffler, A. (1971), *El shock del futuro*, Plaza&Janés, Barcelona
- Toffler, A. (1980), *La Tercera Ola*, Plaza&Janés, Barcelona
- Toffler, A. (1990), *Cambio de poder*, Plaza&Janés, Barcelona**
- Touraine, A. (1978), *Un deseo de historia*, Zero-Zyx, Madrid
- Touraine, A. (1969), *La sociedad postindustrial*, Ariel, Barcelona
- Touzard, H. (1981), *La mediación y la solución de conflictos*, Herder, Barcelona**
- Turner, J.S., Nader, R. (1973), *Informe Ralph Nader sobre la política de protección de los alimentos/ El festín químico*, Dopesa, Barcelona
- Urruela, V. & Urricochea, M. (1995), 'El cooperativismo industrial de Mondragón: transformaciones organizativas', **V Congreso Español de Sociología**, FES, Granada
- Veblen, Th. (1970), *Théorie de la classe de loisir*, Gallimard, Paris
- Veblen, Th. (1933), *The engineers and the price system*, The Viking Press, Nueva York
- VV.AA. *Desarrollo regional de Extremadura*, Cámara de Comercio de Cáceres, Cáceres
- VV.AA. (1989), *Sociología de la empresa*, Universidad de Barcelona, Barcelona**
- Weber, M. (1985), *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Orbis, Barcelona**
- Weber, M. (1969), *Economía y sociedad*, FCE, México
- Weber, M. (1985), *Ensayos de sociología contemporánea*, Planeta Agostini, Barcelona
- Weber, M. (1971), *Sobre la teoría de las ciencias sociales*, Península, Barcelona

Whyte, W.F. (1943), *Street Corner Society*, The University of Chicago Press, Chicago

Wilkins, A.L. & Ouchi, W.G. (1983), 'Efficient cultures', **Administrative Science Quarterly**, 28, pp. 468-481

World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press

Wright Mills, Ch. (1987), *La imaginación sociológica*, FCE, México

Wright Mills, Ch. (1960), *La élite del poder*, FCE, México

Wright Mills, Ch. (1973), *White-collar. Las clases medias en Norteamérica*, Aguilar, Madrid