

Arturo Lahera

**Nuevos modelos productivos
y participación de los trabajadores**



Los almendros en flor, 1905. Darío de Regoyos y Valdés.

En este artículo se rastrean los contenidos de nuevos modelos productivos de organización del trabajo, basados en lograr un enriquecimiento y recualificación de los trabajadores y trabajadoras en sus situaciones de actividad; evaluando críticamente los escasos avances en la mejora de las condiciones de trabajo en múltiples experiencias de reorganización en la última década en España. Asimismo, teniendo en cuenta que la participación de los trabajadores aparece como una dimensión estratégica en esos nuevos modelos productivos, también se presentan los objetivos empresariales perseguidos con la implantación de una gestión participativa de los recursos humanos, analizándose sus efectos en diversos sectores productivos sobre la posible democratización industrial de los centros de trabajo y sobre el nivel de intensidad real gerencialmente habilitado a esa participación del factor humano.

DISEÑANDO EL TRABAJO DEL FUTURO PARA LAS EMPRESAS EUROPEAS: NUEVOS MODELOS PRODUCTIVOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

DESDE 1990 se acentúa en la Unión Europea la discusión y el debate sobre cómo incrementar los resultados económicos de las empresas y su necesaria flexibilidad para abordar los nuevos requerimientos de calidad y competencia en los mercados mundializados. Se profundiza así en la reflexión teórica sobre las problemáticas relaciones entre el incremento de la eficiencia productiva, la modernización de las condiciones de trabajo y la participación de los trabajadores y trabajadoras¹, todo ello con el objetivo de defender y articular una *apuesta europea* que permitiera superar los efectos negativos del paradigma taylorista tradicional de organización del trabajo (intensificación del trabajo, descualificación, conflicto industrial...) en la utilización de los recursos humanos. La totalidad de estos programas de investigación se ha centrado y se centra en defender *una producción avanzada de bienes y servicios, basada en la utilización óptima de recursos humanos altamente cualificados en una organización industrial colaboradora (entre capital y trabajo)*. Sobre este nuevo paradigma productivo² se pretende con estas acciones industriales y organizativas europeas implantar una gestión y prácticas de trabajo avanzadas y recualificadoras que permitan: la transformación de las técnicas de gestión, la modernización y reprofesionalización del trabajo humano, sistemas productivos que apoyen a los trabajadores y trabajadoras, una organización que aprenda y mejore continuamente (Schumann, 1999): «la modernización exitosa de la industria europea depende de su recurso más valioso: la cualificación humana y su creatividad» (Wobbe, 1991: Prefacio).

¹ Desde el programa de investigación sobre los *sistemas antropocéntricos de producción (Anthropocentric Production Systems)* en 1989-1992, pasando por *El Libro Verde por una Nueva Organización del Trabajo* en 1997, hasta llegar a la *Agenda Social Europea* de 2000 que está marcando teóricamente las agendas europeas sobre la articulación del desarrollo social, económico y empresarial de la Unión.

² Sobre los contenidos y evolución de los *paradigmas organizativos* (taylorismo, fordismo, nuevas formas de organizar el trabajo y nuevos conceptos productivos, producción ligera, producción enriquecedora o *uddevaliana*...) puede consultarse Lahera Sánchez (2005).

Por tanto, esta estrategia europea está centrada en la mejora de la producción a través de la mejora simultánea de las condiciones de trabajo; sin embargo, es necesario no ocultar, desde una perspectiva crítica, que la modernización de la organización y de las condiciones de trabajo son tan sólo un medio, que ahora se considera adecuado, positivo y necesario organizativamente, para la consecución del fin último y principal de la eficiencia productiva y de la calidad; es decir, *no es consecuencia de políticas orientadas exclusiva o fundamentalmente a la humanización del trabajo, sino que estos nuevos modelos o conceptos productivos son concebidos como una herramienta productiva y competitiva para la industria.*

Estas propuestas europeas parten teórica o supuestamente de pretender superar los obstáculos que para la modernización del funcionamiento organizativo suponen las visiones directivas tayloristas, los límites de la producción masiva y, sobre todo, la ausencia planificada de trabajo cualificado o, lo que es lo mismo, los presupuestos negativos que el paradigma tradicional de organización del trabajo tiene sobre la competencia de los trabajadores y trabajadoras: «El mayor impedimento [para la modernización del trabajo en las empresas, ALS] puede ser el paradigma de diseño que no cambia en las mentes de los ingenieros y los directores. Los paradigmas suponen una percepción fundamental sobre cómo organizar y gestionar una empresa» (Wobbe, 1991: iv), con lo que el marco axiológico y de significado que los nuevos conceptos productivos europeos articulan suponen la construcción de un nuevo paradigma organizativo; es un cambio de interpretación respecto al taylorismo y la Organización Científica del Trabajo: es la apuesta por la implantación práctica y efectiva de un nuevo modelo productivo basado en una cultura industrial alternativa, apoyada en nuevas formas de organizar el trabajo como dimensión organizativa estratégica de la producción; supone un cambio de ideario sobre el papel, ahora positivo, del trabajo humano en el proceso productivo (Schumann, 1998).

Sintetizando, los principios generales de estas propuestas europeas articulan un modelo teórico y prescriptivo a aplicar en las empresas para lograr una producción avanzada y competitiva, basada en el *conocimiento y cualificación de los trabajadores y trabajadoras en estructuras participativas*; es decir, *una nueva organización del trabajo en la que los recursos humanos son la clave en la mejora de los resultados empresariales*. Todo esto implica afirmar que *el trabajo humano no sólo es necesario, sino que es imprescindible* (Kidd, 1990: 14) para evitar el despilfarro de recursos, de capital y de tiempo (Lehner, 1991: 1). Estos

nuevos conceptos recualificadores se estructuran por la apuesta a favor de un trabajo cualificado —especialmente a nivel de los puestos de trabajo—, al que se permita la recualificación de los operadores a través de su propia actividad; es decir, mediante tareas y puestos de trabajo que requieran la adquisición y puesta en práctica de mayores conocimientos y de competencias de autonomía en la toma de decisiones productivas por parte de los propios trabajadores y trabajadoras (Lope Peña, 1996); lo que requiere cambios de gran alcance en las estructuras técnicas, económicas y sociales de las empresas: superar la dominante organización tradicional del trabajo a través del cambio de las actitudes de los organizadores de la producción en las empresas (gerencias e ingenierías), de sus prácticas y sus concepciones.

De hecho, también las empresas económicamente más relevantes, de forma destacada durante la última década y media, debido a la influencia de las técnicas de gestión de los recursos humanos *a la japonesa (producción ligera o toyotismo)*, enfatizaban la necesidad de lograr una fuerza de trabajo, unos trabajadores y trabajadoras más *flexibles* y más productivos mediante su mayor participación y responsabilidad en la toma de decisiones sobre los procesos de fabricación, buscando incrementar su cooperación, compromiso e implicación con los objetivos empresariales (*empowerment, reingeniería, liderazgo*; Lahera Sánchez, 2004b); de forma que los conocimientos y experiencia de los propios trabajadores y trabajadoras permitieran *mejorar continuamente* la calidad y la producción, diseñando puestos de trabajo más *interesantes y polivalentes* (Womack, Roos y Jones, 1991; Coriat, 1994; Adler y Cole, 1995)³.

LA RECUALIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL TRABAJO HUMANO COMO APUESTA DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Estos conceptos de reorganización empresarial del trabajo y del desarrollo de los recursos humanos apuestan *teóricamente* por los siguientes aspectos destacados:

³ Es importante señalar aquí que las pretendidas bondades recualificadoras de la *producción ligera* han sido críticamente desveladas como una especie de nuevo taylorismo basado en un espectacular incremento de la intensificación y dureza del trabajo (*'trabajar más, con más desgaste en el mismo tiempo'*), cuyos resultados de incremento de participación y cualificación polivalente de los trabajadores y trabajadoras son muy reducidos por su diseño rígido y limitado implantado por las gerencias, como muestran múltiples experiencias productivas (Berggren, 1992; Sandberg, 1995; Castillo, 1996; Lahera Sánchez, 2004 y 2004b), tal y como se señalará en el epígrafe número 3 de este texto.

A) **Recualificación de las competencias del trabajo humano.** Mientras que la organización tradicional del trabajo pretende superar la barrera que, según su concepción axiológica, supone el trabajo humano en el proceso productivo a través de una división extrema del trabajo en tareas descualificadas y desmenuzadas, estas concepciones europeas recuperan la cualificación y el desarrollo de las competencias de los trabajadores y trabajadoras como recurso productivo. Esto implica defender una reintegración de tareas anteriormente divididas en distintos puestos de trabajo (incluyendo funciones de mantenimiento y aseguramiento de la calidad); es decir, la necesidad de trabajadores y trabajadoras u operadores que tengan un conocimiento más amplio de las diferentes fases componentes del proceso productivo. Esta integración de tareas requiere, por tanto, una recualificación del factor humano tanto individual como colectiva o grupalmente mediante técnicas de *ampliación y enriquecimiento de tareas* a través de la *rotación* entre puestos de trabajo diferentes (recuperando las «clásicas» *nuevas formas de organizar el trabajo*; Castillo, 1991; Butera, 1987), que den lugar a un trabajo más variado e interesante: que los trabajadores y trabajadoras desarrollen una visión íntegra y total no sólo de sus tareas ahora ampliadas (ciclos más largos) y enriquecidas (funcionalmente), sino incluso de todo el proceso productivo en que se integran, lo que permitirá que conozcan los resultados y efectos de su actividad más allá de su puesto concreto de trabajo⁴. Asimismo, puesto que esta visión se basa en una integración de tareas, el eje central de su logro es la *polivalencia* de los trabajadores y trabajadoras: que sepan dominar ahora múltiples procesos a través de una mayor cualificación lograda por políticas activas de formación y por la circulación y socialización de los conocimientos tácitos e implícitos que los propios trabajadores y trabajadoras han desarrollado experiencialmente. Éste será, precisamente, otro de los elementos rupturistas con los principios que componían el paradigma organizativo taylorista, ya que el objetivo último es que los trabajadores y trabajadoras movilicen la mayor cantidad posible de sus conocimientos para, a partir de su iniciativa e implicación, lograr mejorar los resultados del proceso de trabajo en términos de producción y calidad; movilización en que aquellos *métodos empíricos* denostados y rechazados por el taylorismo suponen la base para la consecución de esos objetivos productivos y de la flexibilidad. Por tanto, en estos nuevos modelos (o conceptos) productivos la experiencia humana, su conocimiento y la intervención activa, consciente y experimentada de los trabajadores y trabajadoras no son ya un obstáculo, sino un recurso a utilizar y aprovechar

⁴ De hecho, el establecimiento de un dispositivo de rotación de tareas permite construir ese conocimiento holístico o global al pasar el trabajador por diversas fases del ciclo productivo, orientándose así su formación al producto completo (Schumann, 1998 y 1999).

por parte de las empresas: *a menos que el trabajo suponga un reto, no una rutina monótona para los operadores, éstos no usarán su flexibilidad, juicios y conocimiento, ni aprenderán ni asumirán su responsabilidad para adoptar y crear estrategias que les permitan afrontar con seguridad la variedad de situaciones productivas que se les puedan presentar* (Kovacs, 1998; Sandberg, 1995; Durand, 1998; Kidd, 1990; Brandt, 1991). Se pretende, por todo ello, crear un sistema organizativo flexible que permitirá a trabajadores y trabajadoras cualificados y polivalentes desarrollar métodos de trabajo que sean apropiados para cada una de esas situaciones, dejándoles espacios para practicar sus pericias *autónomamente*.

Se trata, por tanto, de favorecer que los trabajadores y trabajadoras, los recursos humanos de las empresas, adquieran la capacidad de aplicar sus conocimientos y experiencia, su inteligencia de producción, no sólo en la realización de tareas y funciones más complejas y satisfactorias, sino sobre todo para que puedan afrontar situaciones productivas y organizativas constantemente cambiantes: perfeccionando sus *competencias*, haciéndose *competentes* mediante la movilización conjunta tanto de su *saber-hacer* (cualificación, conocimientos y aptitudes) como de su *saber-estar*, de sus actitudes de implicación en la toma de decisiones para la resolución creativa de problemas (Cedefop, 2002; Lahera Sánchez, 2004).

Estos conceptos competenciales deberían facilitar el desarrollo individual, colectivo y organizativo, su aprendizaje y recualificación, mediante técnicas de gestión que faciliten su motivación y cooperación para, no debe olvidarse, lograr incrementar el rendimiento del trabajo, objetivo principal para lograr una Unión Europea competitiva.

B) Autonomía y participación. El reconocimiento de la utilidad de devolver o recuperar la autonomía del trabajador en términos individuales y colectivos supone reconocer su papel relevante en el proceso de trabajo, siendo necesario por parte de las empresas la habilitación de amplios espacios de decisión autónoma para los trabajadores y trabajadoras; es decir, si se considera que la movilización del conocimiento del factor humano es imprescindible, es pertinente delegar la toma de decisiones y la responsabilidad en los trabajadores y trabajadoras, que se convierten en *gestores expertos (competentes)* de la producción⁵. La consecución de esa autonomía en el trabajo implica dotar de poder de

⁵ Esta delegación de competencias y participación en la toma de decisiones está en la base de las políticas de *empowerment* aplicadas en los últimos años en diversas empresas en la gestión de

decisión y de utilización de recursos a los trabajadores y trabajadoras; mientras que la organización tradicional del trabajo reducía o eliminaba esa capacidad del trabajador. Estos conceptos productivos europeos recualificadores se la devuelven para lograr que los propios trabajadores y trabajadoras, a través de una mayor motivación, *optimicen el proceso productivo poniendo en funcionamiento sus pericias y conocimientos en favor de los objetivos cambiantes de la empresa*. La descentralización de la toma de decisiones en este enfoque conlleva la reducción de la estricta separación entre la concepción de las tareas y su ejecución: ahora es el propio *obrero colectivo*, formado por el grupo de trabajadores y trabajadoras, el que debe desarrollar autónomamente, a partir de sus conocimientos empíricos, procedimientos de trabajo que permitan incrementar la producción y la calidad; no debe seguir ya exhaustivamente los métodos establecidos por la oficina técnica, sino experimentar y probar nuevas maneras de realizar sus tareas para mejorar continuamente el proceso de trabajo y sus resultados⁶. Efectivamente, la autonomía en el trabajo supone el incremento y el reconocimiento de la capacidad de los trabajadores y trabajadoras (de sus competencias técnicas y actitudinales colectivas) para participar en la gestión de los procesos productivos, haciendo partícipes a los operadores de una función que la organización tradicional del trabajo centralizaba en la dirección empresarial y técnica de las empresas.

En definitiva, estos programas europeos de investigación, que fundamentan estas apuestas por la construcción de prácticas basadas en conceptos recualificadores de producción, definen un nuevo modelo de trabajo y de trabajadores y trabajadoras que sólo podrán participar en la mejora cuantitativa y cualitativa de la producción de las empresas si éstas les habilitan espacios para que aquellos perfeccionen sus capacidades técnicas en la gestión y control de los procesos, para que puedan así desarrollar autónomamente, (auto)aprender y (auto)dirigirse, competencias de resolución colectiva y creativa de problemas (trabajo en grupo y comunicación); lo cual permitirá que los propios trabajadores

los recursos humanos, centradas supuestamente en que la eficiencia debe lograrse con la capacidad de gestión de los trabajadores y trabajadoras y no contra sus posibilidades personales y colectivas (Kern y Schumann, 1988: 9); para una perspectiva crítica de la gestión participativa de los recursos humanos a través del *empowerment* véase Lahera sánchez (2004b).

⁶ «La implantación de grupos participativos tiene por objeto la subcontratación de los ejecutantes directos para la realización de esta investigación empírica» (Linhart, 1997: 39-40), que antes era realizada por la oficina de métodos, que descarga esa función sobre los trabajadores y trabajadoras lo que se «explica por la necesidad de recurrir constantemente a los conocimientos informales, a los *savoir-faire* de los ejecutantes para remediar los desequilibrios, desajustes y disfunciones que son moneda corriente» en la producción (Linhart, 1997: 74).

y trabajadoras reconozcan esos espacios de competencia autónoma como un factor de motivación de su compromiso con los objetivos empresariales, implicándose en actuaciones en las que se responsabilizan de adaptarse continuamente a situaciones cambiantes e inéditas (*competencia actitudinal de acción*), lo que requiere que se les capacite (o permita gerencialmente) para decidir objetivos y emplear los medios necesarios para resolverlos (Cedefop, 2002): medios como la propia autonomía, participación y recualificación que deberán, precisamente, ser habilitados por la empresa⁷.

Producciones de calidad que deberían basarse, por tanto, en la *calidad de las condiciones de trabajo*, sustentadas en puestos más cualificados y con mayor autonomía, sin riesgos laborales físicos y cognitivos (o reducidos al máximo), lo que conecta estratégicamente también con las recomendaciones y medidas impulsadas y defendidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para lograr un *trabajo decente en una sociedad decente* (Sen, 2000: 131), mediante la consecución empresarial y sindical de las siguientes *seguridades* que, como se ha ido señalando, conformarían la apuesta por *nuevos modelos de organización del trabajo humano* (Standing, 2002, Egger, 2002):

- **Seguridad en el puesto de trabajo:** puestos vinculados al desarrollo de la carrera profesional, con barreras que impidan la descualificación y pérdida de saberes y pericias; puestos que permitan la recualificación y el desarrollo competencial...
- **Seguridad frente a riesgos laborales:** protección contra accidentes y enfermedades producidas en el trabajo, mediante regulaciones contra los riesgos laborales que atentan contra la salud, limitando la duración de los jornadas de trabajo y turnicidad...

⁷ Sin embargo, también es imprescindible tener en cuenta el carácter de 'nueva economía del tiempo' de estas nuevas formas o nuevos conceptos recualificadores y participativos de producción, ya que «experiencias con una organización antropocéntrica [recualificadora, ALS] del trabajo en la industria del automóvil y de la ingeniería mecánica muestran que la mayoría de los trabajadores y trabajadoras aprueban los nuevos conceptos, pero que el paraíso no se instalará en el taller. Los nuevos conceptos organizativos no sólo proporcionan oportunidades, sino también riesgos. La ampliación y enriquecimiento de tareas, el trabajo variado e interesante, la (auto)responsabilidad, la comunicación y solidaridad entre colegas son posibilidades para que los conceptos antropocéntricos provoquen tensión (*stress*) y presión grupal, intensificación del trabajo y autoexplotación, causadas por una sobre identificación, y estos son riesgos para los que trabajen en estos modelos. Además, una organización antropocéntrica [recualificadora, ALS] requiere trabajo cualificado, ofreciendo oportunidades para los trabajadores y trabajadoras con mayor formación, pero puede implicar también una segmentación y desplazamiento de los semi y descualificados. Y mientras que los trabajadores y trabajadoras cualificados pueden beneficiarse de la integración de tareas, los miembros de la oficina técnica y los directivos de menor nivel pueden perder sus funciones y privilegios» (Eichner, 1991: 4).

- **Seguridad para la reproducción de las cualificaciones**⁸: amplias oportunidades para obtener y mantener competencias y cualificaciones, formación profesional y aprendizajes en los puestos, formación a lo largo de la vida laboral...

Este conjunto de seguridades son los cimientos sobre los que las propias empresas podrían transformar sus métodos de gestión de los recursos humanos para que éstos puedan implicarse actitudinalmente en diseñar o crear formas de mejora continuada de la producción y la competitividad, ya que un trabajador precarizado y vulnerable ve dificultadas sus posibilidades y disposición a participar de las nuevas exigencias de la competencia mundializada (Stiglitz, 2002).

«DEL DICHO AL HECHO PUEDE IR MUCHO TRECHO»: DE LOS MODELOS TEÓRICOS SOBRE LOS NUEVOS MODELOS PRODUCTIVOS AL TRABAJO REALMENTE EXISTENTE

Sin embargo, es ineludible destacar en esta reflexión que, frente a estas propuestas sobre cómo debería ser *teóricamente* el *trabajo del futuro* en estos *nuevos modelos productivos*, parece imprescindible establecer hasta qué punto esos contenidos supuestamente recualificadores se ponen en práctica en los talleres y oficinas de los centros productivos de las empresas; es decir, conocer y evaluar el *trabajo real*, el trabajo realmente existente en las situaciones cotidianas en que las personas realizan su actividad laboral, para poder definir si todavía queda un largo camino hasta alcanzar ese *trabajo teórico* defendido anteriormente. Si se quiere, de lo que se trata es de aplicar la máxima de que «*por los hechos los conoceréis*» (Castillo, 1992), de manera que no se trate de saber los contenidos *teóricos* del trabajo que las empresas y administraciones dicen estar buscando o aplicando, sino de mostrar los contenidos *reales* que se aplican e incorporan en los puestos de trabajo en términos de la posible recualificación (o descalificación) de los trabajadores y trabajadoras: en otras pala-

⁸ Junto a estas *seguridades* referidas especialmente a las condiciones de organización del trabajo, la OIT define además, como imprescindibles para asegurar un *trabajo decente*, las siguientes: *seguridad en el mercado de trabajo*: oportunidades adecuadas de empleo y trabajo, altos niveles de empleo asegurados por la política macroeconómica; *seguridad en el empleo*: protección contra el despido arbitrario y seguridad en el empleo compatible con el dinamismo económico; *seguridad en los ingresos*: protección de ingresos mediante regulaciones de un salario mínimo decente, incrementos salariales adecuados, un sistema amplio de Seguridad Social, sistemas fiscales progresivos...; *seguridad en la negociación colectiva*: protección de la negociación colectiva en el mercado laboral, sindicatos y asociaciones empresariales independientes que representen los intereses de los trabajadores y trabajadoras y sus comunidades.

bras, de desvelar si en la actualidad nos acercamos o nos alejamos de ese *trabajo decente*, estable, (re)cualificado y participativo que tanto instituciones europeas como empresas parecen reclamar e, incluso, defender.

Es por esto que nuestra interpretación rastrea la distancia (*el trecho*) entre el *trabajo teórico* que definen discursivamente estos modelos y las direcciones gerenciales de las empresas sobre las nuevas atribuciones que otorgan al trabajo humano (*el dicho*) y los contenidos efectivos sobre las condiciones de trabajo *reales* de los trabajadores y trabajadoras (*el hecho*), rastreadas empíricamente en diferentes sectores productivos y empresas; mostrando los resultados del trabajo de campo de investigación de múltiples experiencias en centros de trabajo españoles, en los que la realidad que se puede encontrar permite matizar críticamente que las pretensiones de estos modelos teóricos sobre *condiciones de trabajo de calidad* se estén generalizando, tal y como suponen estos discursos: el desfase entre el discurso teórico y la realidad efectiva (Trouvé, 1989).

Acercarnos empíricamente a las condiciones reales en las que las trabajadoras y trabajadores españoles realizan sus actividades productivas es la única metodología que permite validar y someter a crítica los resultados, tanto de las políticas europeas de defensa de nuevos modelos productivos recualificadores como de las prácticas de gestión de los recursos humanos de las empresas que emplean a esos trabajadores y trabajadoras. Es por ello que a continuación se va a intentar delimitar una imagen de los contornos de las condiciones de trabajo dominantes y habituales en los centros de trabajo en múltiples y variados sectores productivos en la actualidad, lo que permitirá contrastar radicalmente qué está ocurriendo *realmente* en las situaciones efectivas de trabajo y vida con las «utopías» *teóricas* europeas analizadas anteriormente (Kovács, 1998).

Los fenómenos y experiencias que se pueden encontrar hegemonícamente al rastrear el tejido empresarial implican organizaciones del trabajo humano sustentadas mayoritaria y predominantemente sobre las siguientes *realidades*.

POLARIZACIÓN DE LAS CUALIFICACIONES, DESCUALIFICACIÓN E INTENSIFICACIÓN DEL TRABAJO

Si la apuesta por nuevos modelos productivos se centra en incrementar la cualificación de los puestos de trabajo de las empresas, la realidad sigue mostrando el mantenimiento dominante de organizaciones del trabajo tradicionales o

tayloristas, en las que los operadores están sometidos a tareas que requieren limitados conocimientos y con escasa capacidad de intervención en su definición y control; es decir, con escasísima autonomía: tareas extremadamente divididas, intensamente repetitivas, fuertemente parcializadas, que no requieren ni permiten la creatividad de los trabajadores y trabajadoras, sometidos a ritmos y cadencias extremas (Linhart, 1997). Lo relevante, además, es que este tipo de puestos de trabajo taylorizados no sólo siguen siendo típicos de actividades industriales (con el eterno ejemplo de la producción masiva en las cadenas de montaje en el sector del automóvil, de los electrodomésticos y de las fabricaciones en serie; Sarriés, 1994), sino que, desde hace varias décadas, están afectando a los empleos de los sectores más avanzados de competitividad, como las telecomunicaciones, los servicios informáticos y las consultorías tecnológicas.

Un ejemplo especialmente relevante, por su crecimiento exponencial en los últimos diez años en España y por ser el soporte de una parte importante del empleo para jóvenes y mujeres, es el de los servicios de teleoperación telefónica de múltiples empresas (servicios de soporte a clientes, de telemarketing, de gestión financiera, de información comercial...): tareas de comunicación con los clientes basadas en protocolos fuertemente estandarizados, con total prohibición para las, mayoritariamente, operadoras jóvenes de innovar en los procedimientos (*sonrisa telefónica* que les obliga al uso de una determinada entonación y palabras, saludos performados, respuestas y preguntas codificadas, como si fueran «contestadores automáticos humanos»...), que requieren escasos conocimientos formales (aptitudes técnicas) y una acentuada *actitud* de «sumisión» al cliente (trabajo emocional), con ninguna posibilidad de carrera profesional, mediante una *profesionalidad bloqueada* en un puesto en que el trabajo siempre será el mismo (Lara Rodríguez, 2003; Del Bono, 2000; Lahera Sánchez, 2001b); operadoras y operadores que no necesitan conocer más que un número limitadísimo de instrucciones y que sólo pueden practicar algunas operaciones muy básicas.

Simultáneamente, frente a las pretensiones de recualificación del trabajo de los modelos de nuevos conceptos productivos, nos encontramos procesos sincrónicos que permiten recualificarse a una minoría de trabajadores y trabajadoras al tiempo que descualifican a una inmensa mayoría en el mismo sector; es decir, que provocan un incremento de la *polarización* de las cualificaciones: entre una minoría de trabajadores y trabajadoras que van a poder disfrutar de puestos que requieren poner en práctica más conocimientos y poseer la posibilidad de tomar decisiones en la gestión autónoma de sus tareas. Esto significa

que van a ver recualificada su actividad, frente a una mayoría de trabajadores y trabajadoras que van a ser mantenidos en los puestos que requieren menor cualificación, menos conocimientos y menos autonomía en su desarrollo, y que, por tanto, se situarán en espacios de menor relevancia productiva; dificultando su posterior acceso a puestos más exigentes en términos de conocimientos, al no haber podido adquirir y desarrollar previamente en sus puestos descualificados las competencias que requieren las tareas más complejas.

Esta polarización puede encontrarse incluso en sectores productivos que tradicionalmente se habían considerado cualificados o «artesanales», como el sector de fabricación de ingeniería mecánica. Por ejemplo, en empresas fabricantes de máquinas-herramienta, las transformaciones productivas implantadas en la última década (1994-2004) en la organización de los procesos de mecanizado de las piezas, que van a constituir las máquinas-herramienta, se han producido en un proceso simultáneo de reactualización y descualificación de los operadores de las máquinas de mecanizado; de forma que las empresas más relevantes del sector han impedido a la mayoría de sus operadores que aprendieran las nuevas competencias de programación informática para pilotar las máquinas automatizadas tecnológicamente más avanzadas (control numérico asistido por ordenador; Noble, 1984), habilitando tan sólo a una limitadísima minoría de operadores para que adquirieran esos conocimientos informáticos (*ganadores* del proceso de innovación organizativo y tecnológico; Kern y Schumann, 1989). Mientras, la gran mayoría de los operadores de mecanizado han acabado perdiendo toda capacidad de intervención sobre el funcionamiento de esas máquinas, habiendo terminado convertidos en meros alimentadores de sus piezas, perdiendo toda su anterior cualificación de fabricación manual (*perdedores* en el proceso; Lahera Sánchez, 2006); todo ello mediante una innovación tecnológica construida como un *taylorismo asistido por ordenador*, en que son las máquinas del sistema técnico a las que se les otorga gerencialmente (en una construcción social de la tecnología) la regulación del proceso de trabajo sin permitirles a esos mayoritarios operadores, ahora descualificados, que puedan intervenir. Estos fenómenos de innovación «tecnocéntrica» o taylorista no sólo han supuesto la degradación de las condiciones de trabajo y autonomía de esa mayoría de trabajadores y trabajadoras⁹, sino el despilfarro por parte de las

⁹ Una perspectiva *constructivista* y *no determinista* sobre el diseño organizativo de la tecnología, sobre la implantación de artefactos tecnológicos en las empresas y sobre la alternativa entre una automatización *tecnocéntrica* para descualificar el trabajo humano mediante la tecnología (taylorismo asistido por ordenador), y una automatización *antropocéntrica* para recualificarlo puede encontrarse en Lahera Sánchez (1999).

empresas investigadas de yacimientos de conocimiento y experiencia de sus trabajadores y trabajadoras que no pueden ser movilizados para mejorar la producción al impedirse su participación cualificada en el proceso de trabajo¹⁰; al contrario de lo que *teóricamente* se pretende con el modelo europeo de «empresa flexible»: «se piensa en una producción donde los trabajadores y trabajadoras apenas deban aplicar conocimientos para desempeñar sus tareas y donde el nivel de intervención y control sobre su trabajo sea nulo (...) que no esté en disposición de ejercer el más mínimo control sobre las formas de utilización de su fuerza de trabajo» (Lope Peña, 1996: 274).

Estas experiencias de polarización de las cualificaciones han sido encontradas en variados sectores productivos, como la fabricación de plásticos, la industria farmacéutica, las hilaturas y tinturas de tejidos en el sector textil (Lope Peña, 1996), así como el trabajo de fabricación en astilleros españoles (García Calavia, 1999), señalando que el futuro del trabajo y de sus contenidos no parece avanzar hacia puestos recualificados para todos los trabajadores y trabajadoras, sino más bien a mercados de trabajo fuertemente segmentados en relación a un grupo central de trabajadores y trabajadoras minoritario cuantitativamente, pero continuamente recualificado cualitativamente, junto a un amplísimo grupo de trabajadores y trabajadoras descualificados en continuo riesgo de ser expulsados o reemplazados por sus escasas posibilidades de incremento de competencias y conocimientos: un trabajo del futuro esperanzador para unos pocos y dramático para una mayoría, en el que el control de tiempos y movimientos para incrementar la intensificación del trabajo humano sigue siendo la pauta dominante en la actualidad más reciente (León Medina, 2008).

De hecho, el mantenimiento de estas prácticas de descualificación del trabajo socava o destruye los prerequisites organizativos imprescindibles para que los recursos humanos puedan aprender y (auto)construir las *competencias* de resolución creativa e implicada de problemas productivos a que se enfrentan las empresas en una turbulenta competencia mundializada: las competencias de los trabajadores y trabajadoras sólo pueden desarrollarse si la cualificación (*saber-hacer* y conocimientos técnicos) se emplea efectivamente en sus tareas y hacen frente, de forma práctica, a los incidentes productivos, que son formativos al situar a los trabajadores y trabajadoras en la necesidad de que apliquen todas

¹⁰ De forma clandestina, los propios trabajadores y trabajadoras marginados de la recualificación intentan reducir al máximo los efectos de estas políticas de polarización y descualificación, diseñando métodos que les permitan mejorar sus conocimientos y la producción al margen de las instrucciones descualificadoras de las ingenierías (Lahera Sánchez, 2000).

sus capacidades integralmente para resolver los problemas. Si, por el contrario, esas tareas son descualificadas y los trabajadores y trabajadoras no son habilitados o permitidos a intervenir se quiebra la posibilidad del perfeccionamiento de sus competencias, ya que no sólo no se aprenden y practican nuevas competencias, sino que se pierden las anteriores capacidades o cualificaciones que dejan de ser empleadas y que difícilmente serán recuperables.

De esta forma se está dificultando lograr una *seguridad en el puesto de trabajo* que afiance las posibilidades de desarrollo de las carreras profesionales, que evite la pérdida de saberes y pericias, que garantice una *seguridad para la reproducción de las cualificaciones* (Standing, 2002) como dimensión central para el diseño e implantación en nuestras sociedades y empresas de un *trabajo decente* y unas *condiciones de trabajo de calidad*, lo que parece difícilmente compatible con estos amplios procesos de descualificación que siguen afectando y afectarán a un mayor número de los puestos de trabajo del futuro, tal y como están siendo diseñados realmente por las empresas. De forma especialmente distante a los requerimientos *teóricos* para una «nueva organización del trabajo» en que los trabajadores y trabajadoras aprendan polivalencias, roten por puestos enriquecidos, que requieran más conocimientos y competencias, que tengan mayor autonomía y discrecionalidad a la hora de tomar decisiones (Comisión Europea, 1997); todo ello, frente a la definición e implantación *real* de puestos de trabajo de *profesionalidad bloqueada* que dificultan la adquisición y práctica de nuevas competencias recualificadas a los trabajadores y trabajadoras y ciudadanos. Se pone así en cuestión la utopía europea de que el trabajo del futuro estará cada vez más constituido por tareas inteligentes que exigirán espíritu de iniciativa (Kóvacs, 1998): parece que no para todos o, al menos, no para la mayoría.

Asimismo, a estas limitaciones, a la hora de desarrollar unos puestos de trabajo recualificados y con mayor autonomía, se añade un continuo incremento de la intensificación del trabajo realizado por los trabajadores y trabajadoras; es decir, el continuo reforzamiento de ritmos y exigencias de producción que aceleran continuamente las tareas a desempeñar por los operadores, que requieren una mayor intensidad de atención en su actividad y que cada vez tienen que trabajar más deprisa en un mismo periodo de tiempo; periodos de tiempo que, en múltiples ocasiones, se alargan («informalmente») por encima de la jornada máxima: por tanto, trabajando un mayor número *absoluto* de horas, horas que se realizan con una también mayor intensidad *relativa* en la explotación de la fuerza de trabajo (Marx, 1979).

Uno de los ejemplos más destacados de esta intensificación del trabajo es el proporcionado, tanto a nivel español como internacional, por la implantación de los métodos de gestión de la producción y de los recursos humanos de la *producción ligera* —de su *management by stress*—, en el que los ciclos de las tareas no sólo se reducen sino que se sobrecargan con más tareas (control directo de calidad, reuniones de coordinación, rotación entre puestos descalificados...) aligerándose el trabajo, de forma que los trabajadores y trabajadoras están «atados» cada vez más intensamente a las cadenas de montaje de los automóviles o «atados» a la vigilancia de un mayor número de máquinas en el mecanizado de sus motores (Bonazzi, 1993; Berggren, 1992; Sandberg, 1995): «Hoy cada uno en una máquina es imposible, hay que currar más, hay que llevar más máquinas», «Es que lo que se hacía antes con catorce manos de obra directa se está haciendo ahora con siete. Entonces, el que antes llevaba una máquina *transfert*, ahora lleva tres, el hombre está al límite de sus posibilidades» (Castillo, 1998: 68 y 76); sobrecargando el trabajo, intensificándolo sin solución de continuidad, reproduciendo los tradicionales (y no eliminados), «alienación y sufrimiento en el trabajo» (León Medina, 2002, en una investigación sobre una empresa de componentes de automoción).

Lo mismo ocurre en el sector de la teleoperación o *call-centers*, donde las operadoras telefónicas pueden llegar a tener que atender entre 100 y 120 llamadas en su jornada de ocho horas; es decir, llamadas continuadas con una duración máxima de unos tres minutos, que nunca dejan de entrar (Del Bono, 2002; Lahera Sánchez, 2001b¹¹); así como en el sector de la consultoría informática (diseño y mantenimiento de instalaciones y servicios informáticos) en que los trabajadores y trabajadoras se ven obligados a alargar diariamente sus jornadas de trabajo para poder resolver los problemas de sus clientes, en el plazo y presupuesto reducidos que sus empresas se han comprometido a facilitar, y que sólo se pueden cumplir precisamente si los trabajadores y trabajadoras realizan más horas no retribuidas de las que están presupuestadas

¹¹ Intensificación del trabajo que puede ser incluso mayor y más exigente, como en el caso de una plataforma de atención telefónica en que las operadoras reciben tan sólo fragmentos de conversaciones de los clientes a los que responden mediante el accionamiento de respuestas pregrabadas o robotizadas que son escuchadas por el cliente: aunque en este tipo de plataforma la operadora u operador no habla sino que activa aceleradamente pantallas de ordenador para enviar las respuestas pregrabadas al teléfono del cliente, se pueden llegar a recibir en una jornada diaria normal alrededor de centenares de fragmentos de conversaciones de clientes a los que cada 4-5 segundos se les envían esos mensajes pregrabados, lo que totaliza de media unas 5000 intervenciones al día de forma continuada (y desesperante para las trabajadoras entrevistadas) (Lahera Sánchez, 2001b).

formalmente, estando disponibles a trabajar fuera de la jornada laboral, en cualquier momento en el que el cliente requiera su prestación de trabajo (Belzunegui, 2002 y 2003).

De este modo, todas estas experiencias reales, representativas y significativas de las formas reales de organización del trabajo dominantes en España permiten comprobar que hay una multitud de empresas que no están apostando ni avanzando hacia esa estrategia de nuevos modelos productivos basados en la alta cualificación de los trabajadores y trabajadoras, chocando irremediablemente ese modelo de *trabajo teórico* con ese *trabajo real* cada vez más degradado, que incrementa su presencia continuamente en los centros productivos (Castillo, 2004b). Este desfase entre lo deseable y lo efectivamente real tan sólo puede cerrarse mediante políticas públicas y empresariales que muestren la importancia de mejorar las condiciones de trabajo para aumentar la competitividad de las empresas. Ahora bien, puesto que por los hechos nos conocerán, se trata de ponerse manos a la obra, de diseñar entre todos (sindicatos, empresarios y gobiernos a través de un verdadero diálogo social) un trabajo del futuro decente y recualificado, de hacer real lo teórico.

LA PARTICIPACIÓN COMO NUEVO CONCEPTO PRODUCTIVO: LA APUESTA EMPRESARIAL POR LA *IMPLICACIÓN* DE LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS

Vinculado a esos supuestamente recualificadores contenidos de los nuevos modelos productivos se discute, simultáneamente, que es necesario aprovechar la inteligencia de producción que los trabajadores y trabajadoras construyen colectivamente sobre los procesos de trabajo; movilizar esos conocimientos a favor de la propia empresa como recurso o yacimiento de eficiencia: frente al taylorismo, que obstaculiza la producción al ignorar el *saber-hacer* de los trabajadores y trabajadoras, ahora se legitima éste como recurso productivo: *la utilidad ineludible de su participación cualificada en los procesos de trabajo* para aprovechar las cualificaciones, experiencias y recursos culturales de los trabajadores y trabajadoras, a quienes se les reconoce un mayor espacio de acción en el que puedan desarrollar y aplicar su *inteligencia de producción*; es decir, sus conocimientos, capacidades y su creatividad para, así, mejorar tanto su productividad como la calidad de la producción, potenciando y facilitando la propia capacidad de gestión de los trabajadores y trabajadoras, y no estableciendo prácticas que limiten y coarten esa autogestión.

Ahora bien, para rentabilizar productivamente su inteligencia de producción es imprescindible garantizar que los trabajadores y trabajadoras estén dispuestos a movilizar en favor de la empresa sus conocimientos, experiencia y creatividad, para lo cual su implantación se basa gerencialmente en reconocer la necesidad de abrir los espacios de actuación autónoma a los propios trabajadores y trabajadoras; es decir, en incrementar su participación autónoma en el trabajo y su discrecionalidad en la gestión de su propia actividad. *La única y mejor manera de lograr rentabilizar este factor humano, que aparece ahora como central en la producción, es permitir y facilitar su participación en el proceso de definición de la organización del trabajo; es decir, que colabore de forma autónoma con los objetivos empresariales de la compañía en que desempeña su actividad.*

Por tanto, las razones por las que los directores o los organizadores de la producción apuestan por esta nueva *gestión participativa de los recursos humanos*, por la participación de los trabajadores y trabajadoras, se centran en considerar que puede contribuir a incrementar la eficiencia de la organización (en reducción de costes, aumento de la productividad y la calidad), pudiendo reforzar el compromiso de los trabajadores y trabajadoras con los objetivos empresariales a través de la formación de una especie de «cultura de empresa» o «cultura organizativa» (Reygadas, 2002), que transforme la relación histórica y estructuralmente conflictiva entre capital y trabajo en una articulación armónica que mantenga la fluidez de la producción (Cressey y Di Martino, 1991); es decir, está referida a la preocupación esencial de la dirección/capital: el orden, la disciplina, la desaparición de los conflictos en el taller (Gaudemar, 1991: 92); supone buscar un recambio a los dispositivos tayloristas para articular armoniosamente los intereses de los agentes empresariales y sus relaciones industriales. Al igual que ocurre con el resto de los nuevos conceptos productivos de organización del trabajo (Castillo, 1996; GERPISA, 1996; Durand, Stewart y Castillo, 1999; Berggren, 1992), *la participación supone también un dispositivo que pretende la mutación o modelado del trabajo humano, de sus características y atribuciones productivas, orientadas ahora a que se implique «armoniosamente» con los objetivos empresariales, apareciendo como el factor fundamental de gestión de la empresa, como el eje sobre el que desarrollar las nuevas estrategias productivas en un contexto de mercado internacional turbulentamente transformado.*

Se recoge así una articulación ideológica no conflictiva entre los intereses contrapuestos de capital y trabajo: puesto que el reconocimiento y *otorgamiento*

(delegación descendente desde la gerencia) de márgenes más amplios de participación a los trabajadores y trabajadoras supone enriquecer sus puestos de trabajo, su autonomía y su *soberanía productiva*, los organizadores de la producción gerenciales deben recibir a cambio un mayor compromiso por parte de los operadores en su actividad para que se ajusten o adapten a los objetivos empresariales.

Este nuevo «contrato industrial» o «ciudadanía industrial» (Miller y O»Leary, 1994) supera, desde la perspectiva de los organizadores de la producción, el conflicto y armoniza los intereses de los actores empresariales, posibilitando y garantizando la conversión de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo: supone compartir el fondo ideológico del taylorismo pero mediante la participación que éste rechazaba, constituyendo así un nuevo modelo de construcción del orden industrial y del *consentimiento en la producción* (Burawoy, 1985); todo ello a cambio de una mejora de las condiciones de trabajo, la eliminación de la rutina del trabajo parcializado, de la *clásica* «alienación» en el trabajo del operador (Kissler, 1994: 197). Precisamente, esta gestión participativa persigue *la interiorización por parte de los operadores como trabajo humano de las necesidades productivas de la empresa y de los organizadores de la producción* (Gaudemar, 1991: 56).

De hecho, los ingenieros que conciben los procesos de trabajo relacionan directamente la *participación* con la «*motivación*» de los operadores: motivados a implicarse en su trabajo, en movilizar esa inteligencia de producción tan valorada ahora empresarialmente, involucrándose en la consecución de los objetivos establecidos por la dirección, creando la noción de una especie de *comunidad industrial* (Smith, 1989: 44-46; Mills, 1948) basada en la comunicabilidad, la solidaridad, la integración y la cooperación (Linhart, 1997: 30-32)¹², en que capital y trabajo no están enfrentados sino vinculados por la supervivencia de la empresa, que es a la vez la supervivencia de los trabajadores y trabajadoras y de los poseedores del capital.

El objetivo de esta participación se origina en relación a la búsqueda de una mayor legitimación empresarial, todo ello para asegurar la cooperación de los

¹² «En nuestros programas de calidad participan casi todos nuestros empleados, los resultados tienen eficacia, no sólo en el aspecto monetario, sino también en el **aumento del compañerismo, el entendimiento mutuo debido a las actividades comunes**, en la satisfacción de los problemas solucionados y en el hecho de que **el lugar de trabajo se convierta en un sitio agradable y cobre un sentido positivo**» (Gerente de Nissan Motor Co., en Senlle y Stoll, 1995: 94; negrita, ALS).

trabajadores y trabajadoras, creando un sentimiento de implicación en un destino común, de manera que se persuade a éstos para conseguir su apoyo, no su resistencia. Eso sí, abriendo esa participación integradora exclusivamente, como se señalará más abajo, a materias de decisión vinculadas a la regulación de todo aquello referido a su puesto de trabajo, con fines exclusivamente productivos y de acceso a unos yacimientos de conocimiento construidos en el taller tradicionalmente ocultos a la dirección, en los que la mejora de las condiciones de trabajo (autonomía) no son un fin en sí mismo, sino tan sólo un medio productivo, un dispositivo, para optimizar el proceso de producción y la extracción de trabajo efectivo de la fuerza de trabajo. Se trata de lograr un incremento de la cooperación empresarial de la fuerza de trabajo, de una mejor forma de emplear su inteligencia de producción y de mejorar también las *actitudes* de los trabajadores y trabajadoras (como nueva cualificación) (Cressey y Di Martino, 1991: 175): «Destaca como requisitos para una verdadera participación la *integración activa* de los individuos, *el compromiso*, *la responsabilidad* y *su carácter humanizante*», definiendo la participación como «*los diferentes modos de integración activa de los individuos en la estructura de la organización a distintos niveles de acción y funcionamiento*» (Aragón, 1998: 40-41; cursiva en el original).

Sintetizando, estas interpretaciones sobre la participación tendrían como objetivo último la acuñación en los operadores, a través de la valoración de su autonomía y conocimiento experto, una nueva *actitud cualificadora* que origine su «implicación entusiasta» (*enthusiastic involvement*) en los objetivos empresariales (Graham, 1995: 95) de manera que no sea necesario una supervisión detallada de su actividad, eliminando esos costes tradicionales y los históricos conflictos laborales disciplinarios: el operador así se *autocontrola*, se *autodisciplina* y se *vigila* al comprometerse a trabajar como la gerencia espera que lo haga¹³. De hecho, antes de recoger una interpretación crítica sobre los contenidos reales de estas políticas de gestión participativa de los recursos humanos, es necesario tener en cuenta que tanto sus objetivos, dispositivos y prácticas se *fabrican* en términos de modelar al trabajo humano de manera que se transformen también sus caracteres: tan sólo se puede hablar gerencialmente de participación en cuanto a que los operadores, la fuerza de trabajo, debe implicarse

¹³ El problema clave que deben enfrentar las gerencias para gestionar la *incertidumbre del trabajo humano* supone que: «El capitalista o el gerente pueden ordenar al trabajador hacer algo, pero ¿cómo pueden realmente lograr que el trabajador lo haga, y que lo haga bien y rápidamente?» (Friedman, 1977: 77). Se vincula así la conversión de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo, la *productividad*, con los comportamientos laborales gerencialmente exigidos a los trabajadores: «En la relación salarial, el obrero no vende solamente su fuerza productiva, vende también su sumisión a unas normas de comportamiento» (Gaudemar, 1991: 121).

mediante el desarrollo de una nueva *actitud* hacia su trabajo, hacia el proceso productivo y hacia la empresa (respecto al capital); *actitud* que queda reflejada en la consecución de un factor humano con las siguientes cualificaciones o *habilidades sociales* (Sarriés, 1994: 115-116):

- a) *Involucrado* con las decisiones productivas de los organizadores de la producción.
- b) *Participativo* en la definición de mejores procedimientos y formas de sacar el trabajo.
- c) *Colaborador* al máximo con su disponibilidad de conocimientos y saberes en esos objetivos.
- d) *Flexible* en el sentido de «adaptarse» a las cambiantes demandas de la empresa, rotando y colaborando donde se le necesite.
- e) *Confiado e integrado en la empresa*, lo que permite superar el conflicto entre capital y trabajo a través de la interiorización de una interpretación integradora sobre los «intereses armónicos» en el seno de su compañía¹⁴.

Se puede afirmar, así, que la participación como concepto en que se sustentan los nuevos modelos productivos presentados desplaza los criterios de cualificación desde las aptitudes (conocimientos formales y tácitos) a las propias *actitudes comportamentales* de los trabajadores y trabajadoras: «así trabajadores *cualificados* serán aquellos *confiados, implicados o integrados* en los valores empresariales o en los objetivos que orientan» (Castillo, 1998: 182-183); es decir, «*la actitud como aptitud*», mayor responsabilidad y unidad en el interior de la empresa. Se intenta generar individuos y colectivos de trabajadores y trabajadoras ganados para los intereses de la empresa, que compartan una cultura común, manteniendo sus motivaciones para inventar, innovar y progresar (Linhart, 1990: 42).

En definitiva, *la «participación» (en los discursos gerenciales de los organizadores de la producción) se reduce a ser un sinónimo de motivación de los trabajadores y trabajadoras para lograr su mayor implicación en el proceso pro-*

¹⁴ Se trata de «lograr un consentimiento de carácter activo, efecto de la interiorización de los objetivos del capital por vía de la implicación, más o menos consciente, de su materialización» (Castillo Mendoza, en Gaudemar, 1991: 22), con lo que el operador superaría la tradicional insatisfacción o *alienación* respecto a su actividad de trabajo al integrarse *comunitariamente* en los intereses empresariales, que son ahora también los suyos, debiendo estar 'satisfecho' de colaborar en un objetivo común que beneficia a todos los actores. Se intenta gerencialmente *fabricar* una (re)socialización ideológica integradora del conflictivo trabajo humano.

ductivo, de manera que pongan a disposición de los objetivos empresariales sus saberes y pericias; todo ello, mediante la amplitud de los tradicionalmente cons- treñidos márgenes de su autonomía y el enriquecimiento de sus tareas, lo que da lugar a la construcción también de un nuevo «orden industrial»(una nueva disciplina) basado en el autocontrol de los comportamientos del propio trabajo humano, que mediante su reconocimiento gerencial como factor cualificado de producción permite construir las relaciones industriales no en el conflicto sino en la confianza mutua¹⁵.

De hecho, las diversas experiencias españolas investigadas en la última década, en diversos sectores productivos, como la fabricación de máquinas-herramienta (Lahera Sánchez, 2004), el sector auxiliar del automóvil (Juan Albalate, 2005), el sector textil (Paniagua López, 1999) o la innovación tecnológica (Lahera Sánchez, 2006; Aragón, Durán, Rocha y Cruces, 2005), permiten evaluar las diversas propuestas de gestión participativa de los recursos humanos con las siguientes regularidades:

1. **Objetivos (fundamentalmente) «racionalizadores».** El origen de la gestión participativa de los recursos humanos está predominantemente en manos de las direcciones y sus ingenierías de producción: la decisión de aplicar los nuevos conceptos productivos en los talleres, desde el enriquecimiento de tareas, pasando por la polivalencia y la rotación (Lahera Sánchez, 2004; Juan Albalate, 2005), han sido decisiones gerenciales en las que los trabajadores y trabajadoras o sus representantes sindicales no han intervenido (Cole, 1985: 567). Es por esto que, en la formulación de los diferentes dispositivos participativos analizados, la definición de los problemas productivos a contemplar (productividad y calidad), las alternativas de resolución consideradas (mantenimiento de la organización tradicional del trabajo o su sustitución por prácticas enriquecedoras) y la construcción definitiva de esas nuevas técnicas en la situación real de trabajo (sus normas, procedimientos y regulaciones) tan sólo son modelados por las interpretaciones e intereses de las direcciones empresariales, con lo que éstas «monopólicamente» definen la *agenda* de las transformaciones productivas a acuñar en el trabajo humano, mientras que éste

¹⁵ «Una de las razones ofrecidas para explicar el continuo interés en la participación es que puede buscarse, iniciarse e, incluso, fallar con escaso coste en términos organizativos. La participación parece tener una 'negatividad cero'; puede resultar exitosa y obtener resultados decididamente positivos para la organización, mientras que si falla lo hace a tan pequeño coste que posiblemente permite obtener 'puntos' para la imagen de una 'gerencia preocupada y progresista» (Cressey y Di Martino, 1991: 178).

queda al margen y sin posibilidad de introducir en esa definición y selección de alternativas sus propias perspectivas (en el caso de que las tuvieran, lo que es menos frecuente de lo esperado) e intereses, básicamente la mejora de las condiciones de trabajo y los contenidos de su posible recualificación. Por todo ello, los dispositivos participativos han adquirido o han sido modelados y configurados como *técnicas racionalizadoras (o productivistas)* de gestión de los recursos humanos; es decir, exclusivamente como herramientas para extraer mayor trabajo efectivo de la fuerza de trabajo, siendo tan sólo su orientación *humanizadora* un elemento axiológico secundario y, claramente, sacrificable si para esas direcciones, que han centralizado hegemonícamente la toma de decisiones, se pusiera en peligro la consecución de sus objetivos productivos (Graham, 1995: 127).

2. Participación. Esta centralización directiva de la toma de decisiones, a través de la cual tanto se interpreta como se transforma la realidad productiva, se refuerza al considerar que la implantación de estos *dispositivos* participativos no se han realizado abriéndolos a una *negociación* o, incluso, a la *codecisión* entre gerencia y trabajadores y trabajadoras a través de sus representantes sindicales o comité de empresa; formas en que éstos podrían haber planteado sus propuestas alternativas (si las hubiera), sus interpretaciones y sus objetivos a conseguir con la posible gestión participativa. Por el contrario, la construcción de la participación proviene habitualmente de las formas «menos participativas» de relación entre capital y trabajo, así como de la propia *no-participación*¹⁶: las gerencias, predominantemente, tan sólo *informan* a los representantes de los trabajadores y trabajadoras de que se van a iniciar los cambios en las formas de organizar su trabajo, de cuáles serán sus contenidos definitivos (y, por tanto, no abiertos a negociación) y de sus objetivos y desarrollo temporal: proceso pasivo que implica *real y efectivamente* una débil participación, al no garantizar a los trabajadores y trabajadoras protección o influencia en las transformaciones organizativas (Cressey y Di Martino, 1991: 148); ni siquiera esta gestión participativa suele basarse en la mínima apertura a la *consulta* de las opiniones y argumentaciones (no necesariamente contrarias) de los trabajadores y trabajadoras

¹⁶ Por ejemplo, en su investigación sobre una quincena de empresas catalanas del sector auxiliar del automóvil, Juan Albalate señala que en «el 80% de las empresas estudiadas o no ha habido participación o, si ha habido, se ha limitado a las fases más operativas [y menos planificadoras, ALS] del proceso de innovación tecnológica» (Juan Albalate, 2005: 238). Similares resultados se obtuvieron en mi extensa investigación sobre cuatro empresas fabricantes de máquinas-herramienta, en la que se diseñó y aplicó una metodología para evaluar empíricamente la intensidad de la posible democratización industrial de la gestión participativa de los recursos humanos (Lahera Sánchez, 2003 y 2004).

y sus representantes sobre las opciones organizativas a implantar *unilateralmente* por los organizadores de la producción¹⁷.

3. **Participación de «baja intensidad».** Para un paradigma crítico que aboga por el reequilibrio del poder organizativo entre capital y trabajo (Lahera Sánchez, 2004 y 2000b), un avance democratizador en las relaciones industriales depende de que la vinculación de los trabajadores y trabajadoras se realice también, y esencialmente, en la toma de decisiones referidas a las *materias estratégicas* del funcionamiento empresarial, tales como la política de inversiones, la utilidad social de los productos a fabricar y su mercado, el diseño o selección de una determinada tecnología de carácter recualificador, las medidas de reducción de costes, etc. Para esta perspectiva, una participación centrada exclusivamente en las *materias procedimentales* referidas a la modificación de la organización del trabajo, a través de cambios en la especificación y contenido (enriquecido) de las tareas, supone únicamente una participación de «bajo nivel» y «no-democrática» (European Participation Monitor, 1997) puesto que, por un lado, oculta la posibilidad ideológica de abrir a la *autogestión* del trabajo humano esas funciones estratégicas «detentadas» por el capital a consecuencia del proceso histórico de asalarización y construcción de la economía y sociedad de mercado capitalista, y, por otro lado, también conlleva la manipulación de los comportamientos de los propios trabajadores y trabajadoras para que se impliquen y movilicen sus conocimientos a favor de unos objetivos en cuya definición no han podido participar realmente, y además conllevan el incremento de su explotación al interiorizar un orden productivo impuesto heterónomamente¹⁸.

¹⁷ Sirva como ejemplo los resultados obtenidos sobre la evaluación de las políticas participativas en el caso de empresas fabricantes de máquinas-herramienta: «*Con el comité se ha contado muy poco hasta ahora, no se ha contado lo que se tenía que contar. Congeniar en las ideas es la clave, pero en esta empresa las ideas son imperativas. Primero deben dialogar e informarnos sobre los cambios, diciéndonos qué es lo que quieren hacer, porque si no nos dicen que es lo que quieren hacer, yo no puedo saberlo, pero si me explicas lo que quieres hacer, pues el comité daríamos una opinión y unas ideas, nos podemos confundir como todo el mundo, pero con nosotros no se ha contado para eso* (Comité de Empresa. Empresa Berritzaile); «*Nosotros siempre nos enteramos después de hechas las cosas, no las efectuamos nosotros; los cambios organizativos los efectúa la dirección, nos los presentan y nosotros los soportamos o damos nuestro apoyo o crítica, pocas veces porque no sabemos qué criticar a lo que se va haciendo, junto con los aportes que salgan del debate donde surge alguna cuestión* (Comité de Empresa. Empresa Zuzendu).

¹⁸ «Esto no quiere decir que la participación no tiene un efecto, sino que ese efecto es limitado y está segmentado. La participación no se comprueba en materias como salarios, esfuerzo, retribuciones o condiciones contractuales, ni tampoco en materias globales de la empresa como planificación, inversión, en asuntos que configuran la futura dirección de la empresa. La participación parece actuar más en materias de cambios reorganizativos, tales como la formación, la organización del trabajo, el diseño de puestos, y como respuesta a las necesidades [gerenciales] de aceptación laboral del cambio (...). Existe una clara división entre materias relativas al puesto de trabajo

Pues bien, desde este paradigma las políticas participativas desarrolladas por algunas empresas españolas pueden denominarse como apuestas de *baja intensidad*, pues tan sólo se han referido, precisamente, a lograr la implicación participativa de sus trabajadores y trabajadoras en el diseño y elaboración de los procedimientos de trabajo para aprovechar sus métodos empíricos y conocimientos tácitos (Durand, 1998). A esta baja intensidad se añade el origen racionalizador o productivista de esta gestión participativa de los recursos humanos y la ausencia de negociación de sus definiciones y contenidos: origen no-participativo que ha dado lugar —como se generaliza en esas distintas investigaciones de diversa autoría sobre las empresas de diversos sectores analizados— a que en términos *temporales* la participación de los trabajadores y trabajadoras sólo se haya producido al nivel de la *aplicación* de los dispositivos de organización del trabajo, puesto que su *planificación y selección* ha sido decidida de antemano por la dirección. De esta manera, los trabajadores y trabajadoras deben adaptarse a los contenidos ya definidos gerencialmente, lo que en realidad limita su espacio de maniobra o autonomía a la hora de gestionar participativamente sus puestos de trabajo, como único ámbito donde se les abre esa implicación (Findlay, 1992: 82).

Como conclusión, al analizar la construcción, el desarrollo y la implantación de las políticas de gestión participativa de los recursos humanos en empresas españolas se evidencia que la participación de los trabajadores y trabajadoras es tan sólo una apuesta exclusivamente directiva, cuyos fines *racionalizadores* se basan efectivamente en una nueva interpretación o paradigma organizativo que reconoce ahora la centralidad del trabajo humano como recurso de fiabilidad y calidad del proceso de producción, como agente cualificado a través de la puesta en juego de unos conocimientos experienciales anteriormente proscritos por los organizadores de la producción, pero que al mismo tiempo desarrolla esa participación como un dispositivo disciplinario, cuyo fin principal es lograr la creación de un orden de la producción que reduzca el conflicto industrial mediante la acuñación en los trabajadores y trabajadoras de comportamientos y actitudes de colaboración, confianza y compromiso con la empresa; todo lo cual se pretende conseguir con la propia participación de los trabajadores y trabajadoras tan sólo en lo referido a los contenidos de sus propios puestos de trabajo directos, manteniendo en exclusiva la dirección el resto de las áreas empresariales de gestión y el control sobre la producción. No se trata ni de avanzar en la democratización de

(*job related*) y materias relativas a la empresa (*business related*). La participación parece ser más fácil y habitual en las primeras que en las últimas» (Cressey y Di Martino, 1991: 179-180).

las relaciones industriales ni tampoco, fundamentalmente, de humanizar las condiciones de trabajo de los operadores y su recualificación, sino de emplear los *nuevos modelos productivos* y la propia participación como una nueva técnica gerencial al servicio de los objetivos e intereses del capital: la participación se produce tan sólo en la *ejecución* de las decisiones y no en su *concepción* o formulación (Cole, 1985: 560). No supone, por tanto, un cambio trascendente de la forma en que se construyen las relaciones industriales en las empresas, del vínculo social entre capital y trabajo, sino de una actualización disciplinaria que, mediante la delegación de una parte muy limitada del poder organizativo en los trabajadores y trabajadoras a través de su autonomía procedimental y soberanía temporal, logra mantener el orden en la producción y reducir el conflicto industrial: manteniendo el control del capital sobre el trabajo humano¹⁹, sin reequilibrio real del poder asimétrico entre ambos actores productivos²⁰ (Fantasia, Clawson y Graham, 1988). Por todo ello, las diversas experiencias investigadas sobre gestión participativa de los recursos humanos se han basado en una *limitadísima participación efectiva de los trabajadores y trabajadoras*. Mientras que, como se señaló en detalle en la primera parte de esta reflexión, los nuevos modelos productivos en Europa y en España implicarían desarrollar *teóricamente* unas relaciones industriales cooperativas, mediante el fomento de la participación de los trabajadores y trabajadoras y sus representantes, estableciéndose relaciones de negociación y colaboración; nuevamente la *realidad* dominante y hegemónica en los centros de trabajo de las empresas supone reducir al máximo los cauces y posibilidades de participación intensa e incrementada de los trabajadores y trabajadoras. Tan sólo se ha buscado que los trabajadores y trabajadoras *se hagan partícipes* de los objetivos empresariales, que se convenzan de la inutilidad de su tradicional resistencia a las órdenes gerenciales y no de que incrementen ampliamente su cualificación y autonomía real (Lahera Sánchez, 2004)²¹.

¹⁹ La posibilidad de que las direcciones renuncien a su derecho de policía y organización para que los trabajadores y trabajadoras organicen su trabajo y la producción a cambio de incrementar su productividad no se ha dado como tal, como compromiso entre capital y trabajo (Durand, 1998: 186), sino que tan sólo se han perfeccionado los dispositivos gerenciales de control del trabajo humano.

²⁰ «De nuevo existe un chocante grado de correspondencia entre las actitudes de directores y representantes de trabajadores y trabajadoras: todos ellos demandan más participación. Donde hay una diferencia entre las actitudes de estas partes sociales en respecto a la extensión de la participación. Los directores están satisfechos con la forma de la consulta. Los representantes sindicales, de otro lado, demandan enfáticamente más implicación en la introducción de nuevos procesos y en sus impactos en el centro de trabajo. Particularmente desean estar más involucrados en la planificación, donde precisamente las direcciones son reticentes a abrir una mayor participación» (Cressey y Di Martino: 1991: 177).

²¹ Es necesario destacar, sin embargo, que, desde las nuevas formas de organización del trabajo, durante la década de 1970, hasta estos nuevos conceptos recualificadores en las décadas

Por último, no se puede evitar señalar que en términos de estrategias sindicales, para que su posible participación en la negociación empresarial sea fructífera y pertinente para esas materias estratégicas del funcionamiento empresarial, es imprescindible que los sindicatos mejoren su capacidad de articular una estructura de expertos internos (y/o externos) que apoyen y fundamenten los argumentos sindicales frente a las gerencias; todo ello para proporcionar a los trabajadores y trabajadoras y sus representantes recursos de negociación adecuados, de consulta e investigación respecto a los contenidos organizativos de las propuestas gerenciales, lo que sigue siendo una asignatura pendiente a la hora de formar cuadros sindicales que puedan argumentar (a favor o en contra) con éxito a las proposiciones empresariales de reorganización productiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, P. y COLE, R. E. (1995): «Designed for learning: a tale of two plants», en SANDBERG, A. (1995), pp. 157-177.
- ARAGÓN, A. (1998): *La participación de los empleados en la empresa*, Madrid, Consejo Económico y Social.
- ARAGÓN, J.; DURÁN, A.; ROCHA, F.; CRUCES, J. (2005): *Las relaciones laborales y la innovación tecnológica en España*, Madrid, Los Libros de la Catarata.
- BELZUNEGUI, A. (2002): «El control del tiempo de trabajo en el teletrabajo itinerante», *Sociología del Trabajo*, núm. 45.
- (2003): «Dirección por objetivos y diversificación de las condiciones de trabajo: el caso del teletrabajo itinerante», *Inguruak*, núm. 35, pp. 69-88.
- BERGGREN, C. (1992): *Alternatives to lean production*, Nueva York, ILR Press.
- BONAZZI, G. (1993): «Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas», *Sociología del Trabajo*, núm. 18, pp. 3-22.
- BONO, A. DEL (2002): *Telefónica: trabajo degradado en la era de la información*, Madrid-Buenos Aires, Miño y Dávila Editores.

de 1990 y de 2000, la participación de los trabajadores y trabajadoras se centra exclusivamente en sus puestos de trabajo o, lo que es lo mismo, la gestión del proceso productivo y sus procedimientos sería una participación a nivel del taller, no de la gestión de la empresa. Así mismo, se ha de señalar que una concepción que afirma estar basada en la centralidad del trabajo humano debe evolucionar hacia la defensa de una participación de los trabajadores y trabajadoras en la toma de decisiones a nivel del establecimiento de estrategias empresariales y del diseño de las condiciones de trabajo. Esta apuesta puede suponer, al mismo tiempo, abrir un debate más amplio sobre la redistribución del poder entre todos los agentes involucrados en el proceso productivo, una redistribución política que avance desde la participación en el puesto de trabajo a la democracia industrial en la gestión y dirección de la empresa (Lahera Sánchez, 2004).

- BOYER, R. y FREYSSINET, M. (Programa GERPISA) (1996): «Emergencia de nuevos modelos industriales», en *Sociología del Trabajo*, núm. 27, pp. 23-54.
- BRANDT, D. (1991): *Advanced experiences with APS. Concepts, strategies, experiencias*, Bruselas, Comisión Europea, FAST-Monitor.
- BROWNE, J. (1990): «Future integrated manufacturing systems: a business driven approach», en KIDD, P. (1990), pp. 15-28.
- BURAWOY, M. (1985): *El consentimiento en la producción*, Madrid, Ministerio de Trabajo.
- BUTERA, F. (1987): *El cambio organizativo en la gran empresa en Italia*, Madrid, Ministerio de Trabajo.
- CASTILLO MENDOZA, C. A. (1991): «Presentación», en GAUDEMAR, J. P.: *El orden en la producción*, Madrid, Trotta.
- CASTILLO, J. J. (ed.) (1991): *Las nuevas formas de organización del trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo (2.ª edición).
- (1996): «Un fantasma recorre Europa... de nuevo, la producción ligera», en *Sociología del Trabajo*, núm. 27, pp. 3-21.
- (1996b): «Fabricando la organización del trabajo de mañana: una fábrica líder en la mecánica», *Sociología del Trabajo*, núm. 27, pp. 55-76.
- (1998): *A la búsqueda del trabajo perdido*, Madrid, Tecnos.
- (2004b): *El trabajo recobrado*, Madrid-Buenos Aires, Miño y Dávila Editores.
- CASTILLO, S. (1992): «Todos iguales ante la ley... del más fuerte», *Sociología del Trabajo*, núm. 14, pp. 149-176.
- CEDEFOP (2002): *Formar y aprender para la competencia profesional*, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas.
- COLE, R. E. (1985): «The macropolitics of organizational change: a comparative analysis of the spread of small-group activities», *Administrative Science Quaterly*, vol. 30, pp. 560-585.
- COMISIÓN EUROPEA (1997): *Libro Verde sobre Cooperación para una Nueva Organización del Trabajo*, Bruselas, Dirección General V.
- CONSEJO EUROPEO DE NIZA (2000): «Agenda Social Europea», *Diario Oficial de las Comunidades Europeas*, 30 de mayo de 2001.
- CORIAT, B. (1994): «Taylor, Ford y Ohno. Nuevos desarrollos en el análisis del ohnismo», *Estudios del Trabajo*, núm. 7, pp. 3-40.
- CRESSEY, P. y MARTINO, V. DI (1991): *Agreement innovation. The international dimension of technical change*, Londres, Prentice Hall.
- DURAND, J. P. (1998): «Is the «better job» still possible today?», *Economic and Industrial Democracy*, vol. 19, núm. 1, *Special Issue on «Good Work and Productivity»*, pp. 185-198.

- DURAND, J. P., STEWART, P. y CASTILLO, J. J. (1999): *Teamwork in the automobile industry. Radical change or passing fashion?*, Londres, MacMillan Press.
- EGGER, P. (2002): «Hacia un marco programático para promover el trabajo decente», *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 121, núm. 1-2, pp. 173-188.
- EICHNER, V. (1991): *Organizational concepts in German industry*, Bruselas, Comisión Europea, FAST-Monitor.
- EUROPEAN PARTICIPATION MONITOR (1997): *Direct participation: Focus on southern Europe*, Dublín, Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo.
- FANTASIA, R.; CLAWSON, D. y GRAHAM, G. (1988): «A critical view of worker participation in American industry», *Work and Occupations*, vol. 15. núm. 4, pp. 468-488.
- FINDLAY, P. (1992): «Electronics. A culture of participation?», en BEIRNE, M. y RAMSAY (1992), pp. 56-91.
- GARCÍA CALAVIA, M. A. (1999): «La reprofesionalización del trabajo: ¿Una nueva panacea tecnológica?», *Sociología del Trabajo*, núm. 36, pp. 33-56.
- GAUDEMAR, J. P. DE (1991): *El orden en la producción*, Madrid, Trotta.
- GERPISA (1996): «Conclusiones comunes del programa del GERPISA 1992-1995: "Emergencia de nuevos modelos productivos"», *Sociología del Trabajo*, núm. 27, pp. 131-140.
- GRAHAM, L. (1995): *On the line at Subaru-Isuzu*, Nueva York, ILR/Cornell Univ. Press.
- JUAN ALBALATE, J. (2005): *La participación de los trabajadores en la tecnología*, Madrid, Consejo Económico y Social.
- KERN, H. y SCHUMANN, M. (1989): *El fin de la división del trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- KIDD, P. (ed.) (1990): *Organization, people and technology in European manufacturing*, Bruselas, Comisión Europea, FAST-Monitor.
- KISSLER, L. (1994): «Industrial modernization by workers» participation», *Economic and Industrial Democracy*, vol. 15, núm. 2, pp. 179-210.
- KOVÁCS, I. (1998): «Trabajo, cualificación y aprendizaje a lo largo de la vida: ilusiones y problemas de la sociedad de la información», *Sociología del Trabajo*, núm. 34, pp. 3-25.
- LAHERA SÁNCHEZ, A. (1999): «El diseño de artefactos tecnológicos: sobre la introducción de nuevas tecnologías en la empresa», *Sociología del Trabajo*, núm. 38, pp. 57-89.
- (2000): «La emergencia de nuevos modelos productivos: la participación de los trabajadores y la fabricación del consentimiento en la producción», *Revis-*

- ta de Dialectología y Tradiciones Populares* (CSIC), tomo LV, cuaderno segundo, pp. 9-50.
- (2001): «La participación de los trabajadores en la empresa: ¿hacia la democratización de las relaciones industriales? Una propuesta metodológica de análisis», en FERNÁNDEZ STEINKO, A. y LACALLE, D. (eds.): *Sobre la democracia económica. La democracia en la empresa*, Barcelona, El Viejo Topo y Fundación de Investigaciones Marxistas, pp. 61-138.
 - (2001b): *Estudio Ergonómico de las Posiciones de Telemarketing: Tareas Asociadas al Trabajo con Pantallas de Visualización de Datos. Estudio de Asesoramiento*, informe profesional confidencial para la empresa GL S.A.
 - (2003): «Gestión participativa de los recursos humanos en empresas fabricantes de máquinas-herramienta: Una evaluación crítica de la participación de los trabajadores», *Inguruak*, núm. 35, pp. 101-136.
 - (2004): *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*, Madrid, La Catarata.
 - (2004b): «La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas-REIS*, número 106, pp. 63-101.
 - (2005): *Enriquecer el trabajo humano. Paradigmas organizativos y trabajo en grupo*, Barcelona, El Viejo Topo y Fundación de Investigaciones Marxistas.
 - (2006): *Diseño tecnológico y proceso de trabajo. Mutaciones organizativas en empresas de ingeniería mecánica*, Madrid-Buenos Aires, Miño y Dávila Editores.
- LARA RODRÍGUEZ, A. (2003): «El telemarketing en España: materiales para una cartografía del mundo del trabajo contemporáneo», *Sociología del Trabajo*, núm. 49, pp. 27-59.
- LEHNER, F. (1991): *Anthropocentric Productions Systems. The European response to advanced manufacturing and globalization*, Bruselas, Comisión Europea, FAST-Monitor.
- LEÓN MEDINA, J. A. (2002): *Alineación y sufrimiento en el trabajo. Una aproximación desde el marxismo*, Barcelona, Universidad de Barcelona, Tesis Doctoral.
- (2008): «Sujetos por su resistencia. Análisis sociológico de una experiencia de trabajo bajo el sistema de producción por micromovimientos», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 122, pp. 145-179.
- LINHART, D. (1990): «¿Qué cambios en la empresa?», en *Sociología del Trabajo*, núm. 11, pp. 25-48.
- (1997): *La modernización de las empresas*, Buenos Aires, Asoc. Trabajo y Sociedad.

- LOPE PEÑA, A. (1996): *Innovación tecnológica y cualificación*, Madrid, CES.
- MARX, K. (1979): *El capital*, Madrid, Siglo XXI.
- MILLER, P. y O'LEARY, T. (1994): «The factory as a laboratory», *Science in Context*, vol. 7, núm. 3, pp. 469-496.
- MILLS, C. W. (1948): «The contribution of sociology to studies of industrial relations», *Industrial Relations Research Association*, pp. 199-222.
- PANIAGUA LÓPEZ, J. A. (1999): «La calidad total: nuevas formas de nombrar al taylorismo», *Sociología del Trabajo*, núm. 37, pp. 41-58.
- REYGADAS, L. (2002): *Ensamblando culturas: diversidad y conflicto en la globalización de la industria*, Barcelona, Gedisa.
- SANDBERG, A. (1995): *Enriching production*, Aldershot, Avebury.
- SARRIÉS, L. (1994): *Los nuevos modelos de organización empresarial y la recualificación de los puestos de trabajo en la industria de automoción y electrodomésticos de Navarra*, Pamplona, UPNA-Gobierno de Navarra.
- SCHUMANN, M. (1998): «New concepts of production and productivity», *Economic and Industrial Democracy*, vol. 19, núm. 1, *Special Issue on «Good Work and Productivity»*, pp. 17-32.
- SCHUMANN, M. (1999): «El desarrollo del trabajo industrial: nuevas contradicciones», en CASTILLO, J. J. (1999), pp. 83-97.
- SEN, A. (2000): «Trabajo y derechos», *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 119, núm. 2, pp. 129-139.
- SENLE, A. y STOLL, G. (1995): *Calidad total y normalización: ISO 9000*, Barcelona, Gestión 2000.
- SMITH, C. (1989): «Flexible specialization, automation and mass production», *Work, Employment and Society*, vol. 3, núm. 2, pp. 203-220.
- STANDING, G. (2002): «From people's security surveys to a decent work index», *International Labour Review*, vol. 141, núm. 4, pp. 441-454.
- STIGLITZ, J. E. (2002): «Empleo, justicia social y bienestar de la sociedad», *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 121, núm. 1-2, 9-31.
- TROUVÉ, P. (1989): «Management de las flexibilidades o flexibilidad del management», *Sociología del Trabajo*, núm. 7, pp. 3-23.
- WOBBE, W. (1991): *Anthropocentric Production Systems. A strategic issue for Europe*, Bruselas, Comisión Europea, FAST-Monitor.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T. y ROOS, D. (1991): *The machine that changed the world*, Nueva York, Harper Collins.