



## LA EMERGENCIA DE NUEVOS MODELOS PRODUCTIVOS. Producción ligera e intensificación del trabajo en España.

**Juan José Castillo**

Universidad Complutense de Madrid.  
Departamento de Sociología III  
Campus de Somosaguas  
jjcastillo@cps.ucm.es

### 1. Introducción: otra vez los 'nuevos' modelos.

Jugando con el popular sentido de reiteración anual que tiene en Francia el que el *beaujolais nouveau*, un vino de consumo masivo, llegue todos los años, el tercer jueves de noviembre, Danièle Linhart, en un librito que resume y sustancia una larga trayectoria de investigación, presenta su particular versión de un debate "seductor" que actualmente ocupa el lugar principal en las ciencias sociales del trabajo, el del post-fordismo<sup>[1]</sup>.

Que esos 'modelos' sean el italiano, los distritos industriales; el sueco, las experiencias de Volvo en Kalmar o en Udevalla; el alemán, ya sea en Baden-Württemberg o los 'nuevos conceptos de producción; o, finalmente, la llamada 'producción ligera', quintaesencia del 'modelo japonés'; en todos ellos encuentra Linhart una coincidencia en el énfasis en, a través de la confianza o la participación, una "ambivalencia productiva", una suerte de "consentimiento paradójico", que se revela y desvela con especial fuerza analizando la organización del trabajo<sup>[2]</sup>.

En el programa internacional de la red GERPISA, en el que venimos trabajando desde 1992, y que ha producido, probablemente, el conjunto de trabajos más sólido y trabado de que se dispone sobre el asunto, se ha emprendido una reflexión que está basada, por un lado en la aportación de estudios originales, directos y sobre el terreno, de casos y empresas. Y por otro, en un esfuerzo de reflexión teórica que ayude a interpretar qué es lo que los diversos autores y autoras entienden por 'modelo productivo'<sup>[3]</sup>.

En efecto, modelo puede significar, "simplemente 'descripción simplificada de la realidad', de modo que los niveles y categorías de abstracción definen la especificidad de los diferentes enfoques"<sup>[4]</sup>.

Puede, igualmente, tratarse de una elaboración teórica, hecha por los científicos sociales, en este caso: "conjunto organizado de conceptos(...), que se inscribe en un cuadro teórico y que se acompaña de métodos"<sup>[5]</sup>.

Puede, igualmente, tratarse de un ideal al que se aspira, lo que en algún caso se llama "a prescriptive framework", como se reconoce en el programa de la Comunidad Europea sobre "modelos antropocéntricos", que parte de que "there is a need to create a new organisational model"<sup>[6]</sup>.

Ese deseable modelo europeo, "sistemas antropocéntricos de producción", APS, según sus siglas en inglés, son "sistemas de producción asistidos por ordenador que están muy basados en trabajo cualificado y decisiones humanas". Tal definición general, señalan sus defensores, será diferente en cada contexto nacional europeo, aunque se puedan identificar algunos componentes como "de crucial importancia"<sup>[7]</sup>.

Un modelo puede, en fin, ser un conjunto de prácticas sistematizadas. Según la aproximación más definida y compartida en el heterogéneo 'colectivo de pensamiento' que constituye la red GERPISA: un modelo productivo puede identificarse, dentro de los procesos de fabricación, como un conjunto de dispositivos y prácticas **coherentes entre sí y compatibles**, en los ámbitos de la gestión, de la organización y de las tecnologías, que tiendan a **reducir la doble incertidumbre del mercado y del trabajo**. Estos modelos, a partir de unos determinados principios productivos, y bajo ciertas condiciones de posibilidad y viabilidad, pueden tomar cuerpo en distintas formaciones sociales, regionales o nacionales<sup>[8]</sup>.

Los autores que eligen esta opción, buscan más estudiar lo que **realmente** se hace, bajo qué condiciones, y por qué, que la adecuación a modelos ideal-típicos predeterminados. Es la **implantación práctica**, la 'situación real', la que orienta la investigación.

Este último enfoque, realista, "relativiza los grandes *slogans* de las mutaciones industriales actuales", mostrando cómo, los grandes principios que parecen hacer coincidir realidades productivas en condiciones sociales diversas, toman formas, y significan para los actores sociales, y para las sociedades en que desarrollan su vida y trabajo, enormemente distintas<sup>[9]</sup>.

Así, un conjunto de elementos aparecen sistemáticamente en los distintos (y presuntos) 'nuevos modelos productivos', tales como la participación de los trabajadores, el trabajo en equipo o en grupo, la rotación entre puestos de trabajo en la fabricación, o el tipo de retribución, la constitución artificial de pequeñas empresas dentro de la gran empresa que ahora han de competir entre sí, la descentralización de las funciones de mando, etc.<sup>[10]</sup>

Pero, en cada realidad productiva las combinaciones realmente existentes difieren mucho entre sí, y poco más se puede decir que existe un "denominador común de todos los modelos de nuevos sistemas de trabajo [en] su contraposición a los sistemas tayloristas"<sup>[11]</sup>. Este formato binario, como es bien sabido, es uno de los obstáculos más persistentes para el conocimiento concreto. Como ya argumentamos en detalle en otra ocasión, este pensar por oposición, "obliga a pensar en términos de ruptura, antes y después, en lugar de en términos de procesos complejos. Obliga a suponer la existencia de un modelo dominante, o que lo tendrá que ser en el futuro"<sup>[12]</sup>.

Y sin embargo, es el pan nuestro de cada día en investigaciones cuya responsabilidad institucional las hace más importantes. Valga citar una por todas, la emprendida por la Fundación Europea de Dublín, a la que ya hicimos mención. Lo que llaman "empowered organisation", se contrapone a las "traditional forms of work organisation". Todo lo malo está en la derecha de su figura "An illustration of the main features of work organisations associated with direct participation", en las "formas tradicionales": la división del trabajo, la vigilancia punitiva, la falta de comunicación... Y en la izquierda, en el "nuevo modelo" europeo (del futuro): las jerarquías planas, el trabajo en grupo, la autonomía, la disciplina interiorizada...<sup>[13]</sup>

Y cuando estas dicotomías fallan, es decir, casi siempre, se recurre a la **adjetivación**. El fordismo o la 'japonización' serán, entonces periféricos, asistidos por ordenador, aritméticos, como se ha dicho de la nueva Rusia, californianos<sup>[14]</sup>, o como recoge Jorge Carrillo de Alain Lipietz, 'de pacotilla'<sup>[15]</sup>.

Otros adoptan definiciones más cautas, que en realidad, son una aproximación a la **vía realista**, describiendo, en primer lugar lo que pasa, aunque difícilmente entre en ninguno de los modelos en boga. Así, en una espléndida revisión de estudios de casos en América Latina, debida a Laís Abramo y Cecilia Montero, se juega retóricamente con los adjetivos para proponer una renovación de la propia disciplina de la sociología del trabajo. Su balance del debate actual se pregunta, ¿fordismo periférico o flexibilidad perversa?<sup>[16]</sup>.

## 2. El modelo de los modelos: la producción ligera.

Amén de estas distintas atalayas desde las que se aborda la nueva organización productiva, lo que ya produce dificultades de comparación y evaluación, un libro publicado en 1990, y traducido con celeridad a las principales lenguas europeas y latinoamericanas, ha venido a marcar, con un éxito difícilmente alcanzable, el contraste de lo que se hace y de lo que se piensa y dice, tanto en la comunidad de investigadores, como en las empresas o en las instituciones. Se trata de La máquina que cambió el mundo, un libro de divulgación basado en el programa de investigación IMV, lanzado al mercado por el MIT norteamericano con una gran eficacia publicitaria<sup>[17]</sup>, y que, seguido, criticado o, tan sólo aparentemente, ignorado, está marcando con su retórica durante los últimos años tanto la realidad como los esfuerzos de investigación europeos<sup>[18]</sup>.

La propia Comunidad Europea argüirá que su propósito de un modelo 'antropocéntrico', al que ya nos hemos referido, se puede comparar, e incluso superar a la producción ligera: "Europe has to change towards principles which the MIT study calls 'lean production'"<sup>[19]</sup>.

Y, en un texto menos cauto, Hubert Krieger, en nombre de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, escribe que el proyecto EPOC (European Participation in Organisational Change), que se inicia en 1992, es una "reacción" al estudio del MIT<sup>[20]</sup>.

## 3. A vista de pájaro o a pié.

Gavin Smith se ha quejado de la abundancia de estudios de la llamada economía "informal", que se hacen "from a bird's eye view"<sup>[21]</sup>, desde las alturas, sin que sea posible con esa metodología, según su apreciación, que compartimos, captar la complejidad y la heterogeneidad de las situaciones de trabajo, de los complejos mecanismos que relacionan, en situaciones sociales difícilmente comparables, vida y trabajo. A esa sociología, apresurada, lejana y, forzosamente, 'generalista', la hemos denominado en otra ocasión "sociología del trabajo vía satélite": desde allá arriba, casi todos los hombres (y muchas veces las mujeres ni siquiera se distinguen de aquéllos...), son iguales, o parecidos. Y bastan cuatro brochazos para **calificar** una situación... que se desconoce. Es más, a pocas nubes que se interpongan entre tan lejano observador y la realidad, ésta puede parecerse muy poco a lo que los actores sociales viven y crean con su acción<sup>[22]</sup>.

Para quienes van (vamos) al complejo, y más arriesgado metodológica y teóricamente, estudio de caso, en un contexto de interpretación global, los modelos como polos de situaciones se convierten, únicamente en extremos de un continuo: una ayuda que permite más profundidad en la interpretación de la realidad de los cambios productivos de fin de siglo. Y lo que, aparentemente es semejante, resulta ser la excelencia de la investigación sobre reorganización productiva, con diseños de encuesta "capable of shedding light on the 'working harder or working smarter debate'"<sup>[23]</sup>.

A este género pertenece la categorización de "vías altas" y "vías bajas" del desarrollo económico, hecha por Pyke y Sengenberger: la primera supone no sólo alta calidad de los productos, sino también, y si se nos apura, sobre todo, alta calidad del trabajo, alta calidad de las calificaciones utilizadas, altos salarios, alto nivel de diálogo social y de concertación<sup>[24]</sup>.

Dilemas que, en estos casos, basándose en investigación de campo detenida y en profundidad, **ayudan** a ver, en lugar de cegar. Así la síntesis periodística, para terminar este argumento, que ha hecho, con su habitual lucidez, Manuel Castells: nos hallamos, ha escrito<sup>[25]</sup>, ante 'dos salidas': 1) "asiatizar Europa lo más posible en términos de costes laborales, flexibilidad de empleo y protección social, al tiempo que las empresas europeas trasladan parte de su producción a Asia". La otra, no es -y obviamente es la que prefiere el autor- sino la "vía alta", "antropocéntrica", de los "nuevos conceptos de producción", basados en la calidad de los productos y en la calidad de los trabajadores<sup>[26]</sup>.

## 4. El trabajo en grupo como *analizador* de modelos productivos.

Uno de los rasgos más destacados en la caracterización de los modelos productivos emergentes es el énfasis en el 'trabajo en grupo'. Las 'nuevas formas de organización del trabajo', como se las denominó a finales de los años setenta, tomaban como forma emblemática de la ruptura con la vieja organización del trabajo, denominada 'taylorista', como telón de fondo y de contraste, los 'grupos semiautónomos de producción'. Sobre ellos se escribió y produjo una auténtica plétora de investigaciones, cuyo balance ocupa una etapa importante en la evolución de la propia sociología del trabajo<sup>[27]</sup>.

Ahora bien, como hemos constatado al intentar hacer estudios comparativos, bajo esa denominación hallamos experiencias cuyas concretas características, sin contar con el contexto social y productivo particular, las hace más diversas, y menos homogéneas por tanto para la comparación de lo que sería deseable. El problema ha sido planteado con nitidez y claridad en la propuesta realizada, por Jean Pierre Durand<sup>[28]</sup>.

## 5. El trabajo en grupo en el contexto (del modelo).

Esta perspectiva, que se centra en el análisis de dispositivos y prácticas, y de su eventual coherencia, se ha de completar con la referencia al modelo en su conjunto, que comprende además: una visión del cómo proyectar y diseñar productos y procesos; cómo organizar el make or buy de la empresa, qué se hace dentro y qué se manda hacer fuera, determinando las políticas de subcontratación o fragmentación productiva, tan importantes hoy en día; como vender los productos fabricados, en qué mercados, lo que puede tener influencia sobre el tipo de producto, la calidad requerida, la producción en serie o en lotes, etc. Y todo ello en contextos histórica y localmente determinados que pueden dar otro color y significado a prácticas en apariencia semejantes.

Todo ello puede ofrecer un marco de interpretación más rico, a fuer de más complejo y contingente. Desde las formas de organización del trabajo podremos extrapolar hipótesis de interpretación de cambios más generales que ayuden a enriquecer la reflexión sobre los modelos productivos y sobre la sociedad misma en que emergen, evaluando el verdadero potencial y posibilidades que encierran. Entre ellos, el de la posible identificación de rasgos que permitan fomentar, como pretenden las instituciones europeas, un modelo 'antropocéntrico' o 'reflexivo' europeo.

Como empieza a ponerse de moda decir, esta 'globalización localizada', llevando la metáfora también al terreno de la reflexión teórica, ayuda a colocar los hechos en su sitio, es decir a darles un significado preciso en un contexto de interpretación. Cuando todo parecía señalar hacia una exportación de 'modelos fragmentados tayloristas' en la internacionalización de la economía, el investigador perseverante descubre que la industria electrónica japonesa ya no deja los grupos, el trabajo en equipo, para sus sedes centrales, sino que comienza a invertir en capital humano, también en una periferia tan lejana como Gales, en el Reino Unido<sup>[29]</sup>. Pero, también, el investigador perseverante muestra que frente al imaginario difundido de que la innovación tecnológica trae consigo automáticamente 'nuevas formas de organización del trabajo', tales como los grupos de producción, y el fin de la división del trabajo, descubre, por ejemplo, para el sector textil al que se llevan las aplicaciones de la telemática, que esa aplicación "ha sido irregular y plagada de dificultades que aparentemente no habían sido previstas"; que "las relaciones cooperativas entre empresas (...) no son más que un deseo de algunos estudiosos de la industria"; o lo que es peor, para aguzar el ingenio investigador sin dejarse llevar por esquemas generales, al estudiar la organización del trabajo: se da "una situación en la cual, avanzados sistemas de telecomunicaciones y de planificación de la producción coexisten al lado de talleres tradicionales que emplean personal, a menudo de origen inmigrante, en condiciones laborales draconianas"<sup>[30]</sup>.

## 6. Un caso excepcional de innovación organizativa.

El contexto normal o estándar de la discusión y la literatura sobre transferencias tecnológicas, sobre los hoy ya famosos *trasplantes*, suele versar sobre la importación de nuevas formas de trabajo, no sólo a países que no sin cierta imprecisión e ironía suelen llamarse "semi-periféricos", como suele suceder con España, sino periféricos del todo; y casi siempre, esas novedades organizativas proceden de países llamados centrales, o dominantes<sup>[31]</sup>.

En el caso de la "producción ligera", **lean production**, se suele tratar de verificar si, y en qué medida, la organización productiva emergente se aproxima a un **modelo**, muchas veces imaginario, o ideal-típico si se es más generoso, en esas empresas, regiones o países<sup>[32]</sup>.

Que Renault, cuyo centro neurálgico sigue siendo París, convierta uno de estos centros de trabajo y producción en laboratorio de la **nueva organización**, a la búsqueda del **modelo** productivo del próximo siglo es lo excepcional. Y que invierta en ello recursos financieros, humanos y de imagen adecuados a tamaño reto.

Ése es el caso que nos ocupa. Eso es lo que lo dota de una significación que está muy por encima del estudio regular de caso<sup>[33]</sup>.

### 6.1. Una fábrica que tiene que ser líder.

Renault inició en 1988 una política llamada en la jerga empresarial P.A.P., Plan de Aceleración del Progreso, cuyo objetivo fundamental era, tal y como se manifestaba con nitidez, "alcanzar el nivel de competitividad (**performance**) de las fábricas japonesas". Cuanto antes mejor se dice en los documentos internos de la época, pero en todo caso, antes de 1998, año en que se prevé la liberalización completa del mercado interior europeo.

Para llevar a cabo esta estrategia, la Alta Dirección de París designó una fábrica de todo el grupo para cada área (montaje y mecánica) como "campo de experimentación que permitiera generalizar los progresos realizados a otras fábricas" del Grupo Renault.

Así, toda una serie de acciones de cambio ya en marcha (Justo a Tiempo, Plan de Aceleración del Progreso, creación y generalización de Unidades Elementales de Trabajo, Grupos de Producción, Círculos de Calidad, TPM (Mantenimiento Productivo Total), Participación de los trabajadores...), se impulsarían de forma especial, invirtiendo los recursos necesarios, con el fin de "superar a los japoneses" en la **producción ligera**, o 'ajustada' como se la denominó en un primer momento, en 1991, logrando productividades, al menos, comparables.

Los centros de trabajo elegidos para esta "experimentación" fueron Douai (Francia) para el montaje sobre 13 fábricas del Grupo; y Valladolid (España) para la mecánica sobre 7 fábricas del Grupo [34].

La estrategia modernizadora de FASA-Renault se inserta, en primer lugar, dentro de la propia historia de innovaciones organizativas de los centros de trabajo ubicados en Castilla León, que cuenta ya con más de veinte años de 'tradición modernizadora'. La empresa es emblemática, tanto por haber sido la vanguardia en innovaciones organizativas, como por ser polo de referencia para otras empresas, y, desde luego, no sólo en el sector del automóvil [35].

Este "campo de experimentación" se define, por parte de la empresa y del centro de trabajo, "Motores", como **producto** de la mezcla o hibridación, para, a medida que se vaya realizando, y como **resultado**, proceder a la transferencia organizativa.

Por tanto, como **producto**, la fábrica líder debe ser **capaz de copiar todo lo bueno de sus homólogos**, o de cualquier otra experiencia de reorganización, aunque esta sea en otros sectores productivos, poniéndolo a prueba, evaluándolo, mostrando sus límites, para poder así, como **resultado**, que todos estos avances **puedan ser copiados** por otros centros de trabajo de Renault. Es decir, que puedan los restantes centros de trabajo de Renault usar esa experiencia. Y, por supuesto, devolverla enriquecida a Valladolid, en un círculo de aprendizaje mutuo y reforzante, que pueda hacer de la fábrica castellana un "modèle mondial dans la mécanique" [36].

En su fase de "creación", el experimento 'Motores', se lleva a cabo entre 1992 y 1995, en el marco de la preparación para la fabricación de un nuevo motor (E-1600), que prevé una inversión, en cinco años, hasta 1998, de 68.200 millones de pesetas [37].

Este experimento, además, subraya su trascendencia al identificarse, también, como "campo de pruebas" para la preparación de la próxima "gran operación" de la empresa en este terreno: el Motor D.

Y ello, se dice en la documentación interna, sea cual fuere la planta del grupo donde se lleve a cabo dicha fabricación. Con lo que se subraya, por un lado, el carácter de experiencia que **debe** difundirse a todos los centros y desde todos los centros: nadie sabe, o así se manifiesta, dónde se ubicará esa nueva fábrica. De paso, por otro lado, se fomenta un rasgo importante en la nueva organización productiva de las grandes empresas: se alienta la competitividad entre los distintos centros por ofrecer mejores condiciones de producción, menores costes, más trabajo por menos [38].

Con todo ello, puede decirse que estamos asistiendo a la "fabricación" de la organización del trabajo y de la producción con la que la empresa llegará hasta el fin de siglo.

Siendo tanto esta empresa, como el sector y la baza jugada, de primera línea, podemos asegurar que estamos ante un caso emblemático que nos indica por donde se orientarán las mejores experiencias de organización del trabajo y producción en España en los próximos años [39]: "En nuestro "Proyecto Líder" se define el modelo de organización al que debe aspirar nuestra factoría y servir de pauta para el resto del Grupo Renault. Este modelo se especifica y determina desde la perspectiva cultural y estructural configurando una experiencia que puede culminarse en el año 2.000" [40].

## 6.2. Nuestra fábrica de motores.

Nuestro taller, 'Motores', al que habíamos dejado en 1989 con casi tres mil trabajadores [41], llevará a cabo una drástica reducción de efectivos: de los casi 2.500 trabajadores existentes al inicio de la transformación de la "fábrica líder", en 1992, nos encontramos en febrero de 1995, con sólo 1.211, es decir, menos de la mitad [42]. Los motores producidos en 1994, en cambio, fueron ligeramente más que en 1992: 354 mil, frente a 347 mil. Según el mismo alto responsable, el 21% de todos los motores que salen de las fábricas Renault.

El proyecto **líder-mecánica** fue decidido a finales de 1991, en un momento en que tanto esta empresa, como otras igualmente pioneras en la innovación en la organización del trabajo en Europa, ponen en práctica una política homogeneizadora de estrategias antes dispersas [43]. Los primeros pasos se dieron con el año 1992, incluyendo cambios (y continuidades...) en la dirección de la fábrica y en su estructura funcional [44]. En 1995, las UETs abarcan ya a todo el centro de trabajo, aunque, como veremos, esta "implantación está lejos de ser un proceso acabado", incluso desde el punto de vista de los responsables de la "**uetización**" de la empresa.

La "fábrica líder" ha conocido dos etapas netamente diferenciadas. La primera, comprendió, simultáneamente una estrategia de creación de "grupos de producción", acordados entre empresa y trabajadores, con remuneración extra por dicho compromiso, como decíamos, y se apoyó en toda una trama de trazas y raíces de cambio organizativo precedentes [45].

La segunda etapa, la que se llama por los propios actores empresariales "**líder II**", se inició precisamente en abril de 1994, coincidiendo con un cambio de Director, y debía tener un primer momento de balance en la primavera de 1995 con la producción en serie del nuevo motor E-1600 [46]. En las palabras de un directivo, en abril de 1994, "la líder II es el descubrimiento reflexivo del equipo de por dónde debe orientarse la mejora en esta fábrica (...); estamos en una fase de construcción, incluso de la idea misma" [47].

Un año después, en la primavera de 1995, las distintas etapas que componen la secuencia de implantación de las UET, se han completado en toda la factoría [48]. Sin embargo hay una consciencia casi unánime entre los responsables de la implantación de que ésta se llevó a cabo de forma apresurada, sin haber realizado un análisis detallado y firme de los procesos de trabajo en los que se iba a anclar la nueva organización. Hay que volver al inicio, al "mallaje", para inyectar savia organizativa en sus cimientos mismos: "Está formalizada -dice un directivo en 1995- pero no está ni consolidada, ni desarrollada, ni utilizada". "El diagnóstico que nosotros tenemos -agrega otro directivo- es que se ha hecho una implantación demasiado mecanicista y no se ha socavado y construido un tejido organizacional basado en costumbres arraigadas". Y a ello se le da tanta más importancia, cuanto que se afirma rotundamente: "le pari de cette usine c'est l'organisation" [49].

## 6.3. Haciendo camino al andar: nuestros criterios de selección de áreas de trabajo.

Para una aproximación **realista**: esto es, que se acerque cuanto más mejor a la **situación real**, a las dificultades y a las posibilidades, a la forma en que los distintos actores sociales han **vivido** el cambio, es preciso, a nuestro juicio, un tipo de investigación contingente, aunque, obviamente, teóricamente orientada <sup>[50]</sup>.

Hemos evaluado, en discusión con responsables y mandos de la empresa, con sindicalistas y trabajadores, así como con "consultores UET", los datos cifrados disponibles, las etapas avanzadas y los nuevos problemas planteados. Con todo ello en mente, y tras distintas aproximaciones al terreno, hemos elegido un conjunto de situaciones de trabajo, equivalentes a UET (o viceversa), teniendo presente algunos factores que parecen explicar la evolución distinta, la mayor o menor incidencia de las dificultades que a todas las UETs se les presentan.

Hemos tenido presente, por tanto:

1) la experiencia **anterior** en nuevas formas de organización (grupos semiautónomos, círculos de calidad, etc.); 2) la maquinaria más **moderna** o antigua; 3) la mayor o menor **dureza** del trabajo realizado; 4) la centralidad estratégica del producto parcial o del proceso; 5) y, finalmente, el mayor o menor grado en que afecte a cada UET la política de movilidad de la empresa, que, especialmente, desde finales del 94 hasta el presente, junio de 1995, ha obligado a poner en cuarentena muchos cambios en marcha, desestabilizando los colectivos de trabajo y las políticas de implicación y motivación.

#### 6.4 Los 'grupos' estudiados.

Tras nuevas visitas sobre el terreno, contraste y evaluación, que nos ha servido para un conocimiento de primera mano, y ayudado a la decisión, hemos podido seleccionar cuatro UET que combinan, en distinto modo, los criterios y variables que acabamos de indicar, y que han sido objeto de análisis más detenido<sup>[51]</sup>.

**A) Montaje de trenes traseros.** En el Departamento II de Motores, "órganos mecánicos", trabajan casi la mitad de los ocupados en febrero de 1995 en toda la factoría: unas 600 personas. El Departamento tiene un Jefe, Director, del cual dependen 3 Jefes de Taller, de los cuales, a su vez dependen distintas UET, en las cuales se integran los trabajadores directos. En total, incluyendo al Director de Motores, se quiere que los niveles jerárquicos no sean superiores a 5, Jefe de UET incluido también, y contando con los obreros rank and file.

Las UET, en este Departamento, tuvieron, al principio, y quizá por más de un año -nos dice un responsable- "más de fórmula que de realidad". "Era papel, exclusivamente papel", "como metidas con calzador".

Hoy las UET están más consolidadas, pero muestran problemas de definición desde el principio. Y, en no pocos casos, confusión de papeles: Jefes de UET que lo son de varias, distintas. Jefes de Taller que han de coordinar tareas que **eran**, en principio, asignadas a los "jotau", como se les conoce en el argot de la planta. Dificultades para dar autonomía a una 'miniempresa', (una 'fabriquita' la llamará algún entrevistado), si el Jefe=gerente no es "dueño" del "pequeño negocio" en los dos (o tres) turnos. Y si lo es, entonces será, necesariamente, un 'absentista' durante algún tiempo, aunque se piense en ensayar esta modalidad de 'disposición total' de estos Jefes de Unidad, completos, a través de los turnos.

La principal dificultad en el enraizamiento de las UET y del **programa** organizativo que suponen, está en que se necesita tiempo (o personas equivalentes...) para reuniones, resolución de problemas, etc.: "hay una inercia que es la producción, la cantidad; o sea, para hacer eso [reuniones, formación, etc.], hay que parar. Si tu quieres sacar dos personas de la línea para que participen en un grupo de resolución de problemas, pues, en una línea de mecanizado, que son líneas muy automatizadas, se para la línea (...) y aunque digas que no pasa nada, que sacamos la producción igual, no hay manera (...). Hay que ir rompiendo esos esquemas".

**Montaje de trenes traseros.** Un ejemplo de jefe de UET con dos 'amores', aunque sean ambas UET de montaje de trenes traseros<sup>[52]</sup>, ha sido uno de los centros de nuestras entrevistas.

Para añadir contraste a la situación, como indicamos más arriba, una de estas UET es, además, 'grupo de producción', con retribuciones extra por la asunción de determinadas tareas, compromisos de calidad, etc. La otra es una "simple" UET. El grupo-UET "funciona bastante bien", "prácticamente funcionan a nivel autónomo". Son ocho personas, con "polivalencia total", en todas las operaciones de montaje de trenes traseros.

"La segunda UET tiene un poco más de problema, debido a no tener [retribución de] grupo, porque (...) es como todo, si tú das algo, puedes exigir algo".

Para el J.U. dando responsabilidades, con un poco de tiempo, ambas UET "**tiene**n que funcionar igual". Pero está en sus manos algunos estímulos que podría utilizar: más niveles en las categorías, reconocimiento de la polivalencia en retribuciones... Lo que si está claro es que "ha cambiado mucho la gente, en todos los sentidos,[están] más dispuestos para casi todo".

La carga de trabajo del propio Jefe de Unidad "ahora es mucho más y con más responsabilidades" de gestión de asuntos que antes le resolvían otras personas.

La movilidad **no** afecta a estas UET y hace de estas unidades un caso muy especial, sobre todo por lo que respecta a la motivación, lo que es **el** problema en casi todas las demás UET. Ya no se puede "apretar" más a la gente en su trabajo pues, en los últimos años, se han "apretado mucho los tornillos por todos los sitios".

Desde el puesto directo de trabajo, estas **apreturas**, esta "sobrecarga" de trabajo es perfectamente identificada, pero se vive como una necesidad, si se quiere que la actividad de la factoría continúe, que no se la lleven a otro sitio. "La UET, lo que nos ha cambiado es dos hechos: que nos hemos hecho responsables de lo que nosotros tenemos, o sea nuestro trabajo. Entonces, como yo soy el responsable, automáticamente se me va a localizar que el error es mío". Y, por otro lado "la UET lo que nos ha dado ha sido la responsabilidad como persona del trabajo que estás haciendo".

**B) La UET de carter de cilindros**<sup>[53]</sup>, lleva a cabo su trabajo en una vieja máquina *transfert*, que lleva ya más de veinticinco años en la empresa, y que fue remozada y puesta al día en 1989, con ocasión del lanzamiento del motor "E". En ella trabajaban, por turnos, 14 obreros directos más un mecánico, un eléctrico y uno de calidad, hasta septiembre de 1994. En febrero de 1995, debido a la baja actividad y demanda de producción, trabajan únicamente 8 personas. Siempre bajo el mando de un jefe de UET.

En enero de 1992 la primera de las experiencias de UET de la fábrica líder" se llevó a cabo, precisamente, en carter cilindros.

La "construcción" de la(s) UET se llevó a cabo con preparación y detenimiento: "la gente no se lo creía mucho, pues era una cosa nueva".

Se trata, como acabamos de indicar en el punto anterior de un trabajo "duro", que llevan a cabo trabajadores con una larguísima experiencia, tanto en la empresa como en los puestos concretos que desempeñan. La polivalencia aquí, necesita varios meses en cada puesto: se llega a afirmar que entre seis meses y un año. Por tanto, conseguir un "comodín" o "cabecera de línea", esto es un obrero totalmente polivalente en la **Transfert**, es una tarea de años.

La nueva organización en UETs se ha visto enormemente dañada por las políticas de movilidad interna de la empresa, agravadas por la bajada de actividad, que ha obligado a prescindir de, prácticamente, la mitad de los trabajadores.

La primera consecuencia ha sido la reducción de las propias UET existentes, que eran una por cada uno de los tres turnos, y que ahora son sólo dos. En un primer momento, y con la perspectiva de la producción en serie del motor E7M, se retiene al personal para ocuparlo en la nueva línea, pero, finalmente, en febrero de 1995, se reduce personal.

"Se ha venido todo un poco abajo" -indica un responsable- "porque la gente se ha desmotivado". Se ha pasado de un conjunto de trabajadores "integrados", a un conjunto lleno de escepticismo y con más actitud de desconfianza.

El orden de salida es, además, generador de conflictos entre los trabajadores. Y entre éstos y los mandos directos, jefes de UET y jefes de Taller. Primero -respetando los términos del convenio colectivo- los menos polivalentes. Pero, además, se plantean problemas con trabajadores de oficio que, para el taller son **menos** cualificados que los **especialistas** que llevan en el "tajo" siete u ocho años: "a la hora de trabajar en la máquina era mucho más profesional", "mucho más polivalente" el especialista.

Así el resultado actual es que "muchos se han ido a Palencia, otros están en montaje de motor de aquí, otros están en Montaje [de coches] en Valladolid, y bueno, **se han desfigurado las UET**".

"Se ha venido todo un poco abajo", después de haber "invertido muchas horas en mentalizarles" <sup>[54]</sup>.

El **Jefe de la UET** había sido **encargado** con anterioridad. Se les ha dado más responsabilidad, y se les ha formado (casi 300 horas). Ha llegado aquí por cooptación o designación. Pese a la ayuda que supone la Célula de Asistencia Técnica, "adjunta" a las UET, las tareas que se exigen son muchas, en un contexto de reducción de personal: "Que ha habido tiempos mejores -afirma-, por supuesto. Ha habido tiempos mejores a partir de que había más plantilla"; "llegan algunos momentos en que yo no se si estoy colaborando o me estoy pasando".

Esta situación provoca que el jefe de la UET, que asume, como algo inevitable y sin posible discusión, que "la producción tiene que salir", se vea en la obligación de hacer tareas de reemplazante, o de atender a manutención interna, "porque es que con siete tíos es que no puedo".

Esta actitud de colaboración y asimilación de los objetivos de la empresa, puede ser calificada por los sindicatos, y así sucede en la realidad, como el comportamiento de un "arreador": "sí, todo se ajusta mucho sobre la gente, aunque en realidad no se atornilla del todo".

Los obreros directos creen que, al final de las mejoras que pueden introducir las UET, hay siempre "un puesto de trabajo menos". Ese sentimiento está presente, aunque a veces se exprese por caminos tortuosos, vivido como una fatalidad. Y eso genera una actitud fuertemente ambivalente y conflictiva: para ser competitivos y mantener las producciones, hay que reducir los efectivos, pero alguien se irá a la calle para que eso se cumpla.

Pese a ello, las nuevas UET, dicen en las entrevistas los jefes de UET, han dado paso a mejores relaciones con los trabajadores: "de no hablar con la gente o hablar lo imprescindible, a sentarte con él, venir, reunirte y hablar entre todos, hay una diferencia". Es, "relacionarse de una manera más cordial".

"Lo que sí está claro -afirma un jefe de UET- es que la gente colabora. Si la embarcas, se embarca". "Yo lo único que hago es achuchar otro poco".

Los **trabajadores** directos que quedan en la UET tienen una larguísima experiencia en el mismo taller, e incluso en el mismo o similares puestos de trabajo, pero con distintas categorías, aunque lleven a cabo trabajos semejantes.

El puesto arquetípico, que reúne las **mejores** características posibles, es el de **cabecera de línea**, o comodín, capaz de intervenir en cualquier puesto, y especialmente hábil para hacer lo que ahora **deben** hacer todos los trabajadores: "el que antes llevaba una **transfert** ahora lleva tres" simultáneamente. Estos obreros llevan, todos, una media de 7 u 8 años en **bloques** del carter de cilindros.

Las reuniones y el desarrollo de las UET son juzgados como algo muy positivo, enfatizando el papel del grupo, de las personas concretas, y de la perdurabilidad de las relaciones que se establecen. Y así, aunque no cambie el trabajo: "haces lo mismo y llevas las mismas máquinas, pero llevarte bien con los compañeros que están al lado es fundamental".

Con esa idea fuerte, la sola posibilidad de la movilidad erosiona fuertemente al grupo: "si estás pensando que te van a llevar a Palencia, que te van a llevar a montaje, el trabajo ya no es el mismo". Cambiar de compañeros de trabajo, de hábitos, de "ambiente" es vivido como una ruptura difícilmente recuperable.

Por otro lado, la colaboración y refuerzo del grupo de trabajo se ve dañada por la reducción de personal: el **comodín** está, con la UET al completo, para ayudar "al que más pillado está". Pero, "si estamos sin gente no puedes ir a ayudarle a nadie". Esta sensación de que no queda un poro libre en la jornada de trabajo se observa ya a simple vista en los talleres.

Es más, por esta **presión**, muchas veces hay que trabajar durante la pausa del bocadillo, y ni siquiera ese tiempo permitirá el intercambio entre trabajadores, angustiados por sacar adelante la producción, o resolver un problema de una máquina. Más aún, en esta circunstancia no habrá tiempo, ni previsto ni real, para leer las noticias incluidas en el **tablero** de la UET, que se supone que es una forma de socialización y aprendizaje sobre cada una de estas "miniempresas" en las que ahora se ha dividido la gran empresa.

La conclusión es meridiana: "**se trabaja más** porque lo primero es que tienes más responsabilidad; y, además, llevas muchas más máquinas. O sea, se trabaja bastante más".

Y la "productividad", en una época en que el discurso sobre la tecnología está omnipresente, se acepta que se haga "tirando del obrero siempre"; parece **inevitable**: hoy "cada uno en una máquina, eso es imposible". "Hay que currar más, hay que llevar más máquinas".

**C) Cigüeñales.** La organización del taller nuevo de cigüeñales<sup>[55]</sup>, con inversiones tecnológicas de primera línea, estaba aún al ralentí cuando terminamos la investigación sobre el terreno, la parte principal, de esta información directa. Sin embargo, las entrevistas con los responsables, tanto de Taller como de UET, mantenidas sobre el layout de la nueva instalación, con personas en pruebas, y ensayando los ajustes necesarios, han sido fuente de información de enorme interés, en cuanto al proyecto basado en UET.

Un Jefe de Taller con amplia experiencia, primero en mantenimiento de automatismos, y luego en montaje de motores, enfatizará la necesaria disposición de las máquinas de modo tal que se "recorra el menor espacio posible". Y ello porque, además, colocando las máquinas próximas, podrá la organización adaptarse al hardware: así, los obreros, entrenados al menos para poder atender a tres máquinas, podrán (o tendrán que) desplazarse de una a otra con facilidad. "Hemos procurado-dice<sup>[56]</sup>- dar un poco de cercanía, pero tampoco no ha preocupado porque lo que queríamos es que estuvieran en tres puestos, o sea, si éste mañana falta o lo que sea, pues es capaz de ponerse en el otro. De todas maneras, a la hora de avanzar, ellos lo saben, la polivalencia es algo que se valora a todos los efectos, para ascensos si hubiera, para movilidades y cosas de esas; hay una lista, en la cual el que se va es el menos polivalente".

Sin embargo, la atribución de los nueve puestos previstos, y la saturación de los mismos, en tan sofisticada maquinaria, se hace por tan tradicional medio como el cronometraje: "se cronometran las intervenciones manuales que tienen que hacer".

Para esos puestos y esas polivalencias, se estima necesaria una formación por puesto de dos semanas: algo bien lejano de los varios meses necesarios en la transfert de bloques, como veíamos.

La intensidad del trabajo está ya prevista y planificada: "Cuando había mucho personal era menos automatizado todo y se enmascaraba mucha gente, y seguía bien. Hoy en día no, ni para ir a tomar un café..."; las cosas han cambiado mucho: "en verano hace mucho calor aquí dentro; a la caída de la tarde, después del bocadillo, la gente estaba a la sombra por fuera, en la calle. Hoy no ves ni uno ya, ni uno ves en la sombra en verano ya".

"Estos hombres dicen, algunos de ellos, dicen que están estresados", pero, gracias a eso "estamos trayendo actividad aquí, y eso, ¿por qué es?.- Pues porque somos rentables, no nos engañemos. Y gracias a eso estamos trabajando, que si no, no estaríamos trabajando todos". "Con la implicación de los hombres, ahí está el éxito".

**D) Montaje del motor.** En el estudio de una UET de montaje del motor, precisamente un trabajo que ha conocido, probablemente, el mayor número y diversidad de experiencias organizativas en la producción de automóviles<sup>[57]</sup>, nos encontramos con la dificultad de una avería en el software informático de gestión de los motores acabados para su prueba, mediante un sistema de carros filoguiados<sup>[58]</sup>. Tras tres días de espera, y de observación, decidimos llevar a cabo la entrevista a un Jefe de UET en estas circunstancias que suelen presentarse como excepcionales.

Nuevamente nos encontramos con un trabajador con más de veinticinco años de experiencia, que había recorrido distintas experiencias de trabajo en la empresa, hasta llegar a ser encargado antes que "jotau".

Para él los problemas que plantea la movilidad obligada de los trabajadores es el principal obstáculo para un rodaje 'normal' de la UET, compuesta por dieciseis trabajadores: "ese es el mayor problema que tenemos". La cadencia de producción de motores (en febrero de 1995) es, prácticamente de dos motores por minuto. Es decir un tiempo de ciclo de 30 segundos, y una producción media de 108 motores por hora de trabajo.

La segunda dificultad, con consecuencias sobre la primera, la movilidad, viene dada por los cambios del volumen de producción, que obligan a equilibrar la cadena para saturarla, con previsiones productivas que suelen ser de un mes, o dos a lo sumo.

Los trabajadores no rotan en sus puestos de trabajo, porque, nos explica, para eso necesitarían formación para ser polivalentes, y para poder dársela, sería necesario un trabajador más, un 'comodín', que sustituya a la persona que se está formando. Por ello, conseguir la polivalencia, que sin embargo se desea para el trabajo en UET, le parece prácticamente imposible: "los J.U. no somos dioses para hacer esas cosas"; "si no nos dan medios, nosotros no podemos hacer milagros".

Y para redondear sus problemas, con la falta de sustitutos, el diseño productivo está hecho para funcionar sin averías: "esto está hecho para que no haya averías, las máquinas no paren, no falten piezas y nadie se equivoque". Y pone entonces un ejemplo que no se refiere al caos producido por la avería de los programas: "hemos tenido avería en una máquina y hay que recuperar esa incidencia. Porque es que ahora si se pierde un cuarto de hora, prácticamente casi son treinta motores. Entonces, hay que recuperar treinta motores, estando como estamos de saturados, porque hay veces que las máquinas ya no pueden. Tenemos máquinas que sacan justo ciento dieciocho motores a la hora(...). Siempre y cuando no falle algo en la máquina, asistiéndola siempre, podríamos recuperar diez motores por hora..."

En este clima de presión de tiempo, las reuniones de la UET suelen ser tensas, y, además hacerse fuera de horas de trabajo. Conseguir un clima de colaboración es un esfuerzo titánico, afirma nuestro entrevistado. Y, para colmo, no faltará quien le diga "vienes aquí con el látigo". Demasiadas dificultades para que la nueva organización enraice entre los trabajadores, una organización que, se cree, tiene sobre todo que ver con "la voluntad de las personas"<sup>[59]</sup>.

## 7. Conclusiones.

1. Por cuanto hasta ahora sabemos, para explicar esta "fabricación de una nueva organización" debemos comenzar por mirar hacia las raíces, la historia de esta empresa, y el aprendizaje, no sólo de sus directivos, sino muy especialmente del colectivo de mandos intermedios y trabajadores. Las distintas experiencias organizativas, las distintas políticas mantenidas a lo largo de los últimos veinte años, son la tierra sobre la que se asienta el cambio <sup>[60]</sup>.

La construcción, a lo largo de tres años de la estructura basada en UET, parece haber adolecido -a juzgar por los resultados de nuestra investigación-, de improvisación; imposición desde arriba, a veces tan arriba como estrategias organizativas decididas desde París; e ignorancia del "activo histórico" de la empresa, sedimentado en nuevas formas de organización que pudieran haber sido el punto de referencia para un desarrollo lo más **enraizado**. La **novedad ante todo** ha hecho, probablemente, que más de un descubrimiento del Mediterráneo olvidara que en Motores se hablaba en prosa sin saberlo: el trabajo en grupo, las campañas, incluso experimentales, de sugerencias, la reorganización del trabajo, tiene ejemplos que perduran en la memoria colectiva y que, en algunos casos se remontan a más de quince años atrás.

Sin embargo, cuando se quiere dar cumplida respuesta a la pregunta fundamental, ¿por qué ha elegido Renault su fábrica de Valladolid como centro experimental de la organización del trabajo en la fabricación de motores?, no descartamos que una de las razones de peso que se pudieron tener presentes en aquella decisión estratégica, valorizara, **realmente**, el activo de experiencia, saber hacer,

grupos semiautónomos, etc. existente en la fábrica.

2. Un 'resultado', tan evidente que no parece necesitar más documentación, es la drástica reducción de efectivos en la empresa, que encaja mal con toda una serie de problemas de aplicación de la nueva organización, casi siempre vinculados a la "falta de personal". Un Jefe de Taller lo resumía con esta meridiana claridad: "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 transfert ahora lleva tres, el hombre está ya al límite de sus posibilidades".

3. Hemos constatado un consenso sorprendente en los distintos actores sociales, incluso fuera de la fábrica, en cuanto a la "necesidad de competir", por mantener la actividad en la región, por "asegurar el futuro". Y ello, a pesar de que la **carga de trabajo** ha aumentado en relativa proporción inversa a la reducción de plantilla. Este último hecho parece a todos, también, una evidencia clara. Ahora bien, qué consecuencias tiene para la vida de los trabajadores, no sólo dentro, sino también fuera de la fábrica, es algo que merece la pena investigar más en el futuro<sup>[61]</sup>. Desde luego, si hemos detectado indicios de que, en la ciudad y en la región "prima la inseguridad y preocupación, tanto geográfica como funcional", pero ha de documentarse y probarse<sup>[62]</sup>.

4. Los nuevos mandos intermedios, los Jefes de UET, no ven diferencia entre lo que antes hacían como encargados y su nuevo papel: "en realidad -dice uno de ellos- han querido cambiar la figura, no se si por organigrama o por qué. Lo que si está claro es que nos han querido dar más responsabilidad, y se nos ha preparado para ello [con formación]". Y continúa, identificando el incremento de la carga de trabajo que ahora se les exige: "en realidad lo que se nos pide a nosotros es que pilotemos todo lo habido y por haber en la UET, y esta claro que se nos va de las manos(...); a mi me dicen: venga, prepara, dirige, no se qué, y, además me informas, y además te reúnes, y además convences al personal de lo que hay que hacer. Pero si yo fundamentalmente, la mayoría del día estoy metiendo piezas, sacandolas, y detrás de una avería, o sea, no estoy tampoco en mi papel".

5. Para los sindicatos, en Valladolid, las cosas son ahora más difíciles, hasta desde el punto de vista del número: la reducción de la plantilla de Fasa ha provocado una agrupación de centros de trabajo (motores, montaje, carrocería) para las elecciones sindicales<sup>[63]</sup>. Y el mercado de trabajo muestra un deterioro continuo, en el que "la situación de precariedad e inseguridad laboral" es la nota característica<sup>[64]</sup>.

A la búsqueda de nuevos espacios de negociación, no es frecuente hallar alternativas concretas y propuestas de reformas a la nueva organización en las publicaciones y tableros sindicales. Y cuando las hay, son declaraciones genéricas que nada tienen que ver con las argumentadas alternativas, por ejemplo, de los sindicatos alemanes<sup>[65]</sup>. He aquí una de ellas: "existe, compañero-escribe la UGT en su boletín Sin fronteras<sup>[66]</sup>-, una serie de graves riesgos en la aplicación de estos sistemas de trabajo (...). Pero estos sistemas organizativos hacen crecer la insolidaridad, el rechazo a los compañeros menos preparados, menos hábiles o de mayor edad o con una salud más precaria; propician un espíritu de célula cerrada sin contemplar los problemas del conjunto".

El margen de maniobra de la acción sindical, en relación con la nueva realidad productiva, se debate entre la elección de una opción defensiva que circunscribe sus objetivos a los parámetros tradicionales, y que como actor de referencia es, indirectamente fomentada por la empresa. O bien, la redefinición de sus estrategias, en las que el sindicato tome la iniciativa y participe activamente en el "diseño del trabajo y del trabajador". Bien es cierto que, como nos dice con toda claridad un alto directivo, "no hay negociación sobre el contenido organizacional" con los sindicatos. La cultura y la tradición de Fasa, afirman y reiteran, es que "la empresa organiza como quiere", e informa. Ahora bien, añaden a continuación, pero en los talleres hay mucha democracia, "**en la práctica** todos los jefes negociamos"<sup>[67]</sup>.

Para los sindicatos, hoy, existe una clara conciencia de que deben tomar la iniciativa, con propuestas concretas, entrando dans le vif du sujet, recogiendo las muchas experiencias europeas en la materia, presentando planes de futuro que se 'mojen'-según su misma expresión- en todos los aspectos de gestión de la empresa<sup>[68]</sup>. La impresión que nosotros hemos recogido sobre el terreno podría resumirse en estas afirmaciones de uno de los dos sindicatos más votados en las elecciones sindicales de FASA-Renault: "Sería un suicidio del sindicalismo negarse a tener en cuenta las nuevas condiciones de trabajo y no actuar para aportar las garantías sociales necesarias. Es decir, no se trata de corregir un proceso que es imparable en la dinámica industrial que se está implantando tanto en nuestro país como en Europa, sino incorporar las demandas sociales y laborales, anticipándonos al propio proceso de innovación, a su diseño y desarrollo"<sup>[69]</sup>.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ABRAMO, Laís; MONTERO, Cecilia: "La Sociología del Trabajo en América Latina: paradigmas teóricos y paradigmas productivos", en Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, año i, n. 1, 1995, pp. 73-96.

ACTES DU GERPISA: "Un nouveau toyotisme?", Paris, GERPISA-Réseau International, noviembre 1993, n. 8, 224 p.

AMALBERTI, R.; MONTMOLLIN, M. de;THEUREAU, J.(eds.): Modèles en analyse du travail, Lieja,Bélgica, Mardaga, 1991, 346 p.

BERGGREN, Christian: "Lean production. The end of history?", in Actes du GERPISA. Réseau International, n. 6, "Des réalités du toyotisme", febrero 1993, pp. 15-35.

BOYER, Robert; FREYSSENET, Michel:"Émergence de nouveaux modèles industriels. Problématique et premiers résultats", Reunión del Comité Internacional de Dirección de la Red GERPISA, 3 de diciembre de 1994, 58p. [Ponencia presentada al V Congreso Español de Sociología, Granada, 27-30 de septiembre de 1995]

BRUNI, Sergio: "La fabbrica fluida. Il modello di co-produzione *just in time* di Melfi", in Meridiana. Revista di Storia e Scienze Sociali (Roma), n. 21, 1994 [pero abril 1995], pp. 149-177.

- BURAWOY, Michael: Manufacturing consent. Changes in the labor process under monopoly capitalism, Chicago, University of Chicago Press, 1979, 267 p. [Hay edición en castellano, Madrid, Ministerio de Trabajo y S.S., 1989: El consentimiento en la producción].
- BURAWOY, Michael: The politics of production, Londres, Verso, 1985, 272 p.
- BURAWOY, M.; WRIGHT, E.: "Coercion and consent in contested exchange", in Politics and Society, vol. 18, n. 2, junio 1990, pp. 251-266.
- BUSTOS, A.: "El sector industrial en Castilla y León", en Papeles de Economía Española. Economía de las Comunidades Autónomas, nº14, 1994, pp.283-298
- CAMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA DE VALLADOLID: La economía de Valladolid en 1992, Informe de Coyuntura (Avance 1993), fotocopiado, sin fecha.
- CAMUFFO, Arnaldo; MICELLI, Stefano: "Hierarchy regained? Teamwork and new forms of work organisation in the European industry", Ponencia presentada en la Reunión Internacional del Grupo "Relación Salarial"; Programa GERPISA, Madrid, 21-22 abril de 1995, 26 p.
- CAPPELLI, Peter; ROGOVSKY, Nikolai: "¿Qué calificaciones requieren los nuevos sistemas de trabajo?", in Revista Internacional del Trabajo (Ginebra), vol. 113, n. 2, 1994, pp. 233-252.
- CARRILLO, Jorge: "La planta Ford de Hermosillo: una trayectoria de desarrollo de un modelo híbrido", Ponencia presentada en la III Reunión Internacional de la Red GERPISA, París, 15-17 de junio de 1995, 21 p.
- CASTILLO, Juan José: "Las nuevas formas de organización del trabajo", en REIS (Revista Española de Investigaciones Sociológicas), n.26, 1984, pp.202-212.
- CASTILLO, Juan José: "Diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores. En una Fábrica de motores", incluido en J.J. CASTILLO (Ed.), La automatización y el futuro del trabajo, Madrid, Ministerio de Trabajo, 1991, 2ª edición, Madrid, pp. 261-336.
- CASTILLO, Juan José: "¿De qué postfordismo me hablas?. Más sobre reorganización productiva y organización del trabajo", en Sociología del Trabajo, nueva época, n. 21, 1994, pp. 49-78.
- CASTILLO, Juan José: El trabajo del sociólogo, Madrid, Editorial Complutense, 1994, 448 p.
- CASTILLO, Juan José: "¿A dónde va la Sociología del Trabajo?", en Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, año 1, n. 1, 1995, pp. 13-42.
- CC.OO.: Boletín informativo de CC.OO. Renault España, n. 8 octubre y n. 9 diciembre 1993, Sección Sindical Intercentros CC.OO., Valladolid.
- CC.OO.: Informe General. (Primera conferencia de la S. Sindical Intercentros, Valladolid, 1 de septiembre de 1995, 36 p., fotocopiado.
- CHARRON, Elsie: "Fasa-Renault: un cas d'hybridation", Première Rencontre Internationale, GERPISA: "Trajectoires des firmes automobiles", París, 17-19 de junio 1993, 37 p.
- DURAND, Jean Pierre: "Le travail en groupe: quelques interprétations", Ponencia presentada al I Encuentro Internacional GERPISA, "Trajectories of automobile firms", París, 17-19 de junio 1993, 21 p.
- ESPÍ, María Teresa: "Viabilidad de las nuevas formas de organización del trabajo en el contexto actual de gestión de los recursos humanos", Comunicación presentada al V Congreso Español de Sociología, Grupo 8, 'Sociología del Trabajo'; Sesión "La emergencia de nuevos modelos productivos"; Granada, 27-30 de septiembre de 1995, 11 p.
- FLORIDA, Richard; KENNEY, Martin: "Organizational factors and technology-intensive industry: de US and Japan", in New Technology, Work and Employment, Vol. 6, n. 1, 1991, pp.28-42.
- FLORIDA, Richard; KENNEY, Martin: "Transplanted organizations: the transfer of Japanese industrial organization to the U.S.", in American Sociological Review, vol. 56, junio 1991, pp. 381-398.
- FORSLIN, Jan: "Descualificación y recualificación: un estudio longitudinal de la División de Motores Volvo", in Sociología del Trabajo, nueva época, n. 13, otoño de 1991, pp. 3-25.
- FREYSSENET, Michel (ed.): Une decennie de modernisation: quels modèles socio-productifs?, [Textos de unas jornadas de estudio celebradas el 18 de enero de 1991], París, Groupement d'Interêt Public 'Mutations Industrielles', enero de 1992, 57 p.
- FREYSSENET, Michel: "La 'production réflexive': une alternative à la 'production de masse' et à la 'production au plus juste'?", in Sociologie du Travail, 3, 1995, pp. 365-388.
- FRÖBEL, F.; HEINRICHS, J.; KREYE, O.: La nueva división internacional del trabajo. Poro estructural en los países industrializados e industrialización de los países en desarrollo, Madrid, Siglo XXI, 1980, 580 p.
- FUJITA, Kuniko; HILL, Richard: "Global toyotism and local development", in International Journal of Urban and Regional Research, vol. 19, n. 1, marzo de 1995, pp. 7-22.
- GEARY, John; SISSON, Keith: Conceptualising direct participation in organisational change: the EPOC project, Dublin-Luxemburgo, Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo-Office for Official Publications of the European Communities, 1994, 52 p.
- GRABHER, Gernot (ed.): The embedded firm: on the socioeconomics of industrial networks, Londres, Routledge, 1993, 306 p.

- HATCHUEL, Arnaud; SARDAS, Jean-Claude: "Les grandes transitions contemporaines des systèmes de production. Une démarche typologique", y "Le pilotage des systèmes complexes de production. Planification hiérarchisée et coopération dans l'incertain", in TERSSAC, G. de; DUBOIS, P. (eds.): Les nouvelles rationalisations de la production, Toulouse, Cépaduès, 1992, pp. 1-23 y 227-247, respectivamente.
- HOMANS, George C.: "The strategy of industrial sociology", in American Journal of Sociology, vol. LIV, n. 4, enero de 1949, pp. 330-337.
- JACOU, P; LUCAS, F.: Au coeur du changement. Une autre démarche de management: la qualité totale, Paris, Dunod-Institut Renault de la Qualité, 1992.
- JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN: Anuario estadístico de Castilla y León 1993, Zamora, Junta de Castilla y León - Consejería de Economía y Hacienda, 1994
- JÜRGENS, Ulrich: "The transfert of Japanese management concepts in the international automobile industry", in S. WOOD (ed.), The transformation of work?, Londres, Unwin and Hyman, 1989, pp. 204-218.
- KIDD, P.T.: Organization, people and technology in European manufacturing, Bruselas-Luxemburgo, Comisión de la CEE-DGXII-Publicaciones Oficiales, 1992, 102 p.
- KOVACS, Ilona: "Nouveaux modèles de production: éléments d'une controverse", Ponencia presentada al III Encuentro Internacional de la Red GERPISA, París, junio 1995, 15 p.
- LABIT, Anne: "Le travail en groupe chez Volkswagen, enjeu de négociation entre syndicat et management", Ponencia presentada en la reunión del Grupo "Relación Salarial" de GERPISA, Madrid, 21-22 de abril de 1995, 18 p.
- LAGENDIJK, Arnold: The internationalisation of the Spanish automobile industry and its regional impact, Amsterdam, The Timbergen Institute, 1994, 295 p.
- LEHNER, F.: Anthropocentric production systems: the European response to advanced manufacturing and globalization, Bruselas-Luxemburgo, Comisión de la CEE. DGXII-Monitor/Fast, 1992, XIV+123 p.
- LINHART, Danièle: "¿Qué cambios en la empresa?", en Sociología del Trabajo, nueva época, n.11, 1990-91, pp.25-48.
- LINHART, Danièle: Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises, Paris, Le Seuil, 1991, 254 p.
- LINHART, D.: La modernisation des entreprises, Paris, La Découverte, 1994, 124 p.
- MARTÍNEZ LUCIO, Miguel; SIMPSON, David: "La dimensión social de las nuevas prácticas de gestión y su relevancia para la 'crisis' de las relaciones laborales", in Sociología del Trabajo, nueva época, n. 18, primavera de 1993, pp.47-71.
- MORRIS, J.: "Flexible internationalisation in the electronics industry: implications for regional economies", in Environment and Planning C: Government and Policy, vol. 10, n. 4, 1992, pp. 407-421.
- MOLAS, Jordi: "Política tecnológica y sectores tradicionales: implicaciones para el sector textil español", in Alfoz (Madrid), n. 94-95, 1992, pp.96-110.
- MOLAS-GALLART, Jordi: "Aplicaciones telemáticas en el sector textil-confección", in Información Comercial Española, n. 726, febrero 1994, pp. 141-159 [Número monográfico, "Innovación y políticas tecnológicas", a cargo de Mikel Buesa y José Molero].
- OLIVER, Nick: "The dynamics of just-in-time", in New Technology, Work and Employment, vol. 6, n. 1, primavera 1991, pp.19-27.
- PAPHRISTODOULOU, Christos: "Is lean production the solution?", in Economic and Industrial Democracy, vol. 15, n. 3, agosto 1994, pp. 457-476.
- PARKER, Mike; SLAUGHTER, Jane: "Unions and management by stress", in S. Babson (ed.): Lean work, Detroit, Wayne State University Press, 1995, pp. 41-53.
- PÉREZ SÁINZ, Juan Pablo: El dilema del nahual. Globalización, exclusión y trabajo en Centroamérica, San José [Costa Rica], FLACSO [Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales], 1994, 140 p.
- PLATT, Jennifer: "Cases of cases... of cases", in Ch. Ragin y H. Becker (eds.), 1992, pp. 21-52.
- RABELLOTTI, Roberta: "Is there an 'industrial district model'?. Footwear districts in Italy and Mexico compared", in World Development, vol. 23, n. 1, pp. 29-41.
- RAGIN, Charles C.; BECKER, Howard S.(ed.): What is a case?: Exploring the foundations of social inquiry, Cambridge, C. University Press, 1992, VIII+242 p.
- SANDBERG, Ake: "Volvo human-centred work organization: the end of the road?", in New Technology, Work and Employment, vol. 8, n. 2, septiembre de 1993, pp.83-87.
- SARRIÉS, Luis: Los nuevos modelos de organización empresarial y la recualificación de los puestos de trabajo en la industria navarra. Análisis del sector Automoción y Electrodomésticos, Pamplona, Gobierno de Navarra, 1994, 131 p.
- SEWELL, Graham; WILKINSON, Barry: "Someone to watch over me': surveillance, discipline and the just-in-time labour process", in Sociology, Vol. 26, n. 2, mayo 1992, pp. 271-289.
- SKORSTAD, Egil: "Lean production, conditions of work and worker commitment", in Economic and Industrial Democracy, vol. 15, n. 1, 1994, pp. 429-455.
- SMITH, Gavin: "Towards an ethnography of idiosyncratic forms of livelihood, [en Valencia]", in International Journal of Urban and Regional Research, vol. 18, n. 1, 1994, pp. 71-87.

SMITH, Tony: "Flexible production and the capital/wage labour relation in manufacturing", in Capital and Class, n. 53, verano de 1994, pp. 39-63.

SSRC-SOCIAL SCIENCE RESEARCH COUNCIL: "Economic governance and flexible production in Latin America and East Asia. A program of research, conferences and publicacion". Working Group: Richard Doner, Laís Abramo, Alice Abreu, Fred Deyo y Gary Gereffi; Key Advisors: Juan José Castillo, John Humphrey, Chuck Sabel y Chris Woodruff, Nueva York, febrero de 1995, 24 p.

STORPER, M.; HARRISON, B.: "Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure of production systems and their forms of governance in the 1990s", in Research Policy, n. 20, 1991, pp. 407-422.

TOLLIDAY, Steven: "La transferencia del fordismo: la primera fase de la difusión y adaptación de los métodos de Ford en Europa, 1911-1939", in Sociología del Trabajo, nueva época, n. 25, otoño de 1995, pp.133-161.

UGT: "Los nuevos sistemas de organización", en Sin Fronteras. Portavoz de las Secciones Sindicales de Fasa-Renault, nueva serie, n. 1, octubre de 1994, pp. 10-11.

WILLIAMS, K.; HASLAM, C.; WILLIAMS, J.; CUTLER y otros: "Against lean production", in Economy and Society, vol. 21, n. 3, agosto 1992, pp. 321-354.

WOBBE, Werner: What are anthropocentric production systems? Why are they a strategic issue for Europe?, Bruselas-Luxemburgo, Comisión de las Comunidades Europeas-DGXII-Monitor/Fast, 1992, XII+83 p.

WOOD, Stephen: "Between fordism and flexibility? The US car industry", in HYMAN y STREECK, 1988, pp. 101-127 [Hay traducción castellana, Madrid, Ministerio de Trabajo y S.S., 1993: 129-160].

WOMACK, James; JONES, Daniel; ROOS, Daniel: The machine that changed the world, Nueva York, Rawson Associates, 1990, 323 p. [Hay edición en castellano, Madrid, McGraw Hill Interamericana, 1992, Traducción de Francisco Ortiz Chaparro].

YEUNG, Henry Wai-chung: "Critical reviews of geographical perspectives on business organizations and the organization of production: towards a network approach", in Progress in Human Geography, vol. 18, n. 4, 1994, pp. 460-490. 1993, 288 p.

---

[1] D. Linhart, 1994, pp. 4, 3 y ss. Hay muchas coincidencias entre sus planteamientos y los nuestros, tal y como lo expresamos, con anterioridad, en "¿De qué postfordismo me hablas?", publicado en Sociología del Trabajo, n. 21, primavera de 1994, pp.49-78.

[2] D. Linhart, 1994, p. 77 y ss. Véase, también, su Le torticolis de l'autruche, 1991. Y, en castellano, "¿Qué cambios en la empresa?", en Sociología del Trabajo, n. 11, 1990-1991, pp. 25-48.

[3] Véase, por ahora, Boyer y Freyssenet, 1995. Y las distintas referencias recogidas bajo "Actes du Gerpisa".

[4] Ver Amalberti *et alii*, 1991, p. 9. "'modèles' ici signifie simplement 'descriptions simplifiées de la réalité', les niveaux et catégories d'abstraction définissant ainsi la spécificité des différents approches".

[5] M. de Montmollin, 1994, p 181; "'Modèle' est ici défini comme ensemble organisé de concepts qui définissent, pour l'ergonome, l'objet de son étude; ensemble qui s'inscrit, parfois, dans un cadre théorique et qui s'accompagne de méthodes".

[6] P. Kidd, 1992, pp. 13-14. La lista que enumera Kidd como características de ese "modelo general de referencia", es la que le obliga a decir que "this is not a prescriptive model". Dicha lista incluye casi todos los rasgos que mencionamos ahora mismo en el texto, con una versión más elaborada, la de W. Wobbe, 1992; y F. Lehner, 1992.

[7] Lehner, 1992, p. 29. Unas páginas más adelante se reconoce que en ninguno de los países de la CEE, en 1992, los SAP son "more than a small proportion of the industry"(p.52).

[8] Véase Boyer y Freyssenet, 1995, passim. Y R. Sainsaulieu,1987,pp. 17-87, Capítulo I, "La cohérence des modèles organisationnels".

[9] Hatchuel y Sardas, 1992, p. 22.

[10] Véase un elenco de esas 'características' en Capelli y Rogovstky, 1994, pp. 237-8; y, aún más detallada, en Kidd, 1992, p.13. Lo de la "constitución artificial", en Linhart, 1994, p.27. La competitividad entre **centros de trabajo** de la misma empresa, como veremos, se ha convertido en una parte central de la estrategia de reorganización y de creación de una nueva disciplina del trabajo. S. Wood lo vió con claridad hace años (Wood, 1988, pp. 108-9).

[11] Capelli y Rogovstky, 1994, p. 234. Tras intentar la comparación entre sistemas productivos italianos y mexicanos, Rabellotti,1995, p. 39 y ss., ha de concluir preguntándose "It's there an industrial district model?". Para responderse, en la práctica, que no.

[12] Castillo, 1994, pp.56-57, citado por Pérez Sáinz, 1994, pp. 102-103, en el apartado "Entre la globalización y la exclusión".

[13] J. Geary y K. Sisson, 1994, pp. 6 y 7, donde va la figura 1, "An illustration...".

[14] Yeung, 1994, en una review mastodóntica de los estudios de la nueva organización productiva, es el fabricante definitivo de la etiqueta "escuela californiana", para un conjunto de estudios que son, a la vez, definición de un modelo.

[15] La cita de Carrillo,1995, en su análisis de la fábrica Ford de Hermosillo, en el norte de México, dice así: "Lipietz concluye que es una japonización cosmética 'de pacotilla', esto es una taylorización sofisticada, basada en los bajos costos, representando un fordismo periférico". Mayor adjetivación, y por tanto, confusión conceptual, es difícil de reunir.

Sobre esta deriva de los estudios del trabajo desde lejos, hablaremos más adelante. Una primera aproximación está en nuestro texto "¿A dónde va la sociología del trabajo?", recogido en El trabajo del sociólogo, 1994.

[16] L. Abramo y C. Montero, 1995, p. 87, "El debate actual, ¿fordismo periférico o flexibilidad perversa?".

[17] La fájita que acompaña al libro dice que es una investigación "de cinco años y cinco millones de dólares". IMVP son las siglas de International Motor Vehicle Program.

[18] Womack, et alii, 1990. Hoy en día disponemos de críticas y análisis de este libro, desde el punto de vista de la investigación (Véanse, por ahora, Williams y otros,1992;Berggren, 1992); pero falta, a nuestro juicio, por hacer el análisis de cómo ha podido conseguir el estatuto que hoy tiene, de referente (casi) universal. En el mismo sentido que pedía el estudio de las modas "à la MIT" J. Fontana, sobre El fin de la historia (Fontana, 1992, p. 8 y nota).

[19] W. Wobbe, 1992, p. 49 y 47. En la presentación de este texto, se dice que el estudio del MIT "was running by chance parallel to the APS research network"(p.VII). Ilona Kovacs, 1995, ha hecho una comparación, de gran interés, entre ambos modelos.

- [20] H. Krieger, "Foreword", p. VII, in Geary y Sisson, 1994.
- [21] G. Smith, 1994, p. 71, nota 1. Smith estudia las "idiosyncratic forms of livelihood" en Valencia.
- [22] Una excelente síntesis y análisis de estas dificultades del conocimiento distante, en M. Rose, 1995, capítulo 37, "In the wake of the new wave": "one result [de la formación estandar de los economistas] is an inbuilt reflex to reduce the complexity of real economic life to a set of models and formulae. It is then an easily taken step to regarding what does and can occur in the real world as equally axiomatic, equally schematized".
- [23] Oliver, 1991, p. 27, hablando de la necesidad de desarrollar diseños de investigación que vayan más allá de lo interminablemente repetido. Como Homans nos prevenía hace casi cincuenta años, otra vez estamos, los sociólogos del trabajo, descubriendo, "in each new situation, the same kinds of things over and over again"; y mudar nuestra estrategia de investigación es imprescindible, para no encontrarnos, decía en 1949, p. 336, "beginning at the beginning every time".
- [24] F. Pyke y W. Sengenberger, 1992, especialmente, la 'Introducción'.
- [25] M. Castells, El País, 7 de julio de 1994.
- [26] Un balance, que suscribimos, en M. Freyssenet, 1995, "La 'production réflexive'...".
- [27] Véase nuestro balance de esas experiencias en Castillo, 1984. Y sobre el taylorismo, como telón de fondo y de contraste de la nueva organización, Castillo, 1986.
- [28] Ver, especialmente, su trabajo, presentado en la primera reunión internacional del Grupo Gerpisa, en 1993, "Le travail en groupe. Quelques interprétations", 21 p.
- [29] J. Morris, 1992, "Flexible internationalisation..."; en p. 417 dice que se procede a la instalación, ya no del montaje sólo, sino de la "full manufacture", con mayor innovación organizativa. Para los resultados reales de la aplicación de una teoría, el modelo de los distritos industriales, en "a poor-country context", véase Morris y Lowder, 1992.
- [30] Es el resultado de los estudios sobre España y Europa de Molas-Gallart, 1994, pp. 156-157. Ver, también, Molas, 1992.
- [31] Véanse Jürgens, 1989; Florida y Kenney, 1991; Actes du Gerpisa, 1993; Shaiken y Herzenberg, 1989.
- [32] Véase Womack y otros, 1990; Boyer y Freyssenet 1993; Castillo, 1994.
- [33] Véanse las atinadas observaciones de Jennifer Platt, 1992, "Cases of cases... of cases".
- [34] Dice una nota interna de la empresa: "Mecánica y montaje: (...) se distingue entre los elementos ligados a la propulsión (motor, caja de velocidades, transmisiones, dirección, suspensiones, frenos...) y los ligados a la carrocería (carrocería propiamente dicha, puertas, capots, asientos, faros...)". (Documento interno "Factoría Motores fábrica líder", abril 1993).
- [35] Una de esas 'influencias', por lo lejana sectorialmente, buen testigo de lo que decimos, es la reorganización del Hospital 'La Paz', de Madrid, con unos 6.000 trabajadores, que ha traducido, tan al pie de la letra como permiten situaciones tan distintas, la organización en UET implantada por Fasa, en este mismo año de 1995, por "UBAs", Unidades Básicas de Actuación. Comentando el estudio de Elsie Charron sobre la FASA, presentado en 1994 en la Segunda Reunión internacional GERPISA, Robert Boyer afirmaba, que, a juzgar por las experiencias llevadas a cabo hasta finales de los ochenta, "el alumno había superado al maestro".
- [36] Tal y como se expresó el Director de 'motores' en la reunión de trabajo mantenida con el Grupo "Relación Salarial" de Gerpisa, que visitó la fábrica el 21 de abril de 1995.
- [37] En esta primera etapa, 1992-1995, según distintas fuentes, la inversión puede abarcar algo más de los 20.000 millones de pesetas del total mencionado. Para tener una cifra de comparación de políticas, y calculando a partir de los datos contenidos en los Informes Anuales de Fasa, durante la vigencia del **Plan Social**, 1989-1993, se incentivaron las bajas de 6.849 trabajadores. De ellos, tan sólo las 4.968 personas que causaron baja entre 1990 y 1993, costaron 61.588 millones de pesetas, de los cuales la empresa paga, se nos dice, el 60 por ciento.
- [38] No dejará de ser una contradicción que se vive con plena conciencia entre los directivos: enseñar y transmitir a otros su experiencia puede, evidentemente, volverse contra ellos. Que, por ejemplo, los centros de Cacia en Portugal, o Rimex en México, fabriquen mejor, si pueden competir sobre el mismo producto, es un peligro para la continuidad de las fabricaciones en Valladolid.
- [39] Esta investigación se inició en marzo de 1992, y se ha continuado, con visitas sobre el terreno en la primavera de 1993, a lo largo de 1994 y en febrero-octubre de 1995. Además de trabajos muy laboriosos de documentación y consulta en Valladolid y Madrid, hemos llevado a cabo una serie de recorridos de taller y entrevistas semidirigidas y planificadas con la dirección, responsables de participación, formación, sistemas de progreso, personal, mandos de taller, jefes de departamento, jefes de UET, y trabajadores directos, además de con el equipo de "Consultores UET", estudiantes de psicología en prácticas, presentes en febrero de 1995, y más tarde en mayo del mismo año. Siempre que usamos citas entrecuilladas, remitimos a declaraciones textuales, grabadas y transcritas de estas entrevistas, que se citan a pie de página. En más de una ocasión, y para preservar el anonimato de los informantes, se presentan los cargos o categorías de forma tal que el lector pueda tan sólo 'colocar' las respuestas en su sitio. Ha colaborado con nosotros, como Ayudante de Investigación, **Javier Méndez**.
- [40] Memoria Técnica. Factoría de Motores. Fasa Renault, septiembre 1994, p. 1 [Primer Premio a la Calidad, Consejería de Economía, Castilla y León].
- [41] Para un **historial** del taller Motores, así como de la situación de la organización del trabajo y de las actitudes de trabajadores y mandos, véase nuestro "Diseño del trabajo..." (Castillo, 1991). Conviene resaltar que estas visiones y tentativas tienen, en este caso, casi diez años. Al respecto, Bruni, 1994, pp. 171 y 174, ha destacado como la Fiat no esperó a *La máquina que cambió el mundo*, para planear la implantación, en 1989 y 90, de la fábrica 'fluida' de Melfi, en el Mezzogiorno italiano, previendo la nueva organización de la producción: frente a los talleres propiamente de la Fiat hay 500.000 metros cuadrados para la instalación de subcontratistas de primer nivel.
- [42] La distribución de estos efectivos era, a 31 de enero de 1995, 1211 personas en total, de ellos 244 mandos intermedios y 31 directivos superiores. Por Departamentos ('Motor' y 'Órganos mecánicos'), había 537 trabajadores directos, frente a 515. 94 personas en logística industrial; 58 en Asistencia Industrial; 22 en el Departamento de calidad; y 6 en el de Personal. En octubre de 1994, el censo para las elecciones sindicales indicaba, para toda la Fasa en Valladolid, 9.175 trabajadores.
- [43] Camuffo y Micelli, 1995.
- [44] En declaraciones a la prensa del Consejero Gerente de Fasa-Renault, J. Antonio Moral, "en los últimos años, Fasa-Renault ha sufrido una serie de cambios organizativos dirigidos a mejorar la gestión, tales como la reducción de los niveles jerárquicos en la estructura organizativa de las UET, el desarrollo de los útiles de Calidad Total, Aseguramiento de Procesos, Aplicación del Autocontrol, Aplicación del TPM (Mantenimiento Productivo Total), el aseguramiento y control de los costes al nivel más bajo posible y el desarrollo de los Recursos Humanos". (El Mundo, Especial 'Empresarial', 28 de octubre de 1993, p. XIV).
- [45] Sobre todo el proceso, desde el arranque de la implantación de las UET, hemos podido consultar un detallado material interno de la empresa, así como recoger, al hilo de su desarrollo, las evaluaciones, impresiones y vivencias de responsables y "afectados" por los cambios. Véase Fasa-Renault. Factoría de Motores: Dossier Motor E. Fábrica Cible, Valladolid, 6.11.91. B. Brangier y E. Couvreur: "Développement des Unités Élémentaires de Travail en fabrication", RENAULT-DPAS, enero 1992; "Situación de los grupos de producción-Factoría Motores-1 y 2", febrero 1992. "Las Unidades Elementales de Trabajo y la mejora continua en la Dirección Industrial", Editorial de Comunicación Mandos, n. 30, febrero 1992.

[46] Que, como hemos dicho, se retrasa y trastoca, por reducción de actividad, y la 'necesidad' de "perder" personas por movilidad interna de la empresa en el área mismo de Valladolid-Palencia: desde septiembre de 1994 hasta febrero de 1995, más de 200 trabajadores han salido de 'motores', temporalmente. Los directivos son conscientes de que es una tarea casi imposible **fixar** y, simultáneamente, **mover**, a los trabajadores; y en el Convenio Colectivo, firmado, finalmente en 1995, se han creado mecanismos estructurales, tales como la indemnización por traslado definitivo a Palencia, para paliar los costes de primas por transporte que abona la empresa.

[47] Hasta diciembre de 1993, la empresa distingue las UETs de la UES: unidades elementales de servicio, pasando a homogeneizarlas en esa fecha, y definitivamente, en palabras del nuevo director, Carlos Quintana, en marzo de 1994: "Nuestras Unidades Elementales de Trabajo son el mismo modelo estén donde estén (...). Nuestro mensaje de sencillez y unidad en torno a un único modelo organizativo, definido como el único y básico para el conjunto del Grupo Renault", Editorial y entrevista en UET, n. 6, marzo 1994.

[48] Esas etapas son: 1: identificación, el "mallaje" se le llamará en la jerga afrancesada de la empresa; 2: la determinación clientes-proveedores; 3: líneas de mejora e indicadores; 4: plan de progreso; 5: análisis de costes; 6: plan de animación.

Véase Motores fábrica líder: "Estado actual de las UU.EE.TT.SS.", abril 1993; Motores Fábrica Líder: "Unidades Elementales de Trabajo", diciembre 1994.

[49] Director de Motores, 21.4.1995.

[50] Boyer y Freyssenet, 1994.

[51] En todos los casos que ha sido posible -en alguno no hemos podido hacerlo por impedimentos técnicos, avería prolongada de máquinas, por ejemplo-, hemos procedido de la siguiente manera: una primera documentación sobre cada unidad, seguida de una visita primera de exploración, guiada, con una persona que conoce todo el proceso. Más tarde, generalmente, en otro día, se han concertado entrevistas semidirigidas, con un guión muy flexible, comenzando con el responsable, en su caso, Jefe de Taller, para seguir con el Jefe de Unidad, y terminar con uno o varios trabajadores, sin presencia de la jerarquía. Todas las entrevistas se han llevado a cabo por dos personas, en casi todas las ocasiones, Javier Méndez, Ayudante de Investigación, por un lado, y han sido guiadas y realizadas por Juan José Castillo. Amén de las notas y observaciones recogidas en la entrevistas, que han durado entre una hora y media y tres horas, se han transcrito las grabaciones magnetofónicas, unas treinta horas, y se han analizado como un todo.

[52] Los trenes traseros son el conjunto del eje, tambores de frenos, rodamientos, latiguillos y conductos de líquido de freno, etc., que compone un conjunto bien definido, aunque con características y modalidades de montaje diversas. En todos los casos, las exigencias de calidad y seguridad son aquí determinantes para la construcción de un vehículo automóvil.

[53] El carter de cilindros, o bloque, es la parte inferior del motor, que la empresa mecaniza a partir de bloques de fundición proporcionados por un proveedor. Las máquinas transfert son un conjunto de máquinas vinculadas entre sí, de transferencia, donde el producto, en este caso, el bloque, pasa automáticamente de una máquina a otra, que realiza, literalmente, cientos, en total miles, de operaciones: taladrado, fresado, abocardado, rectificado, etc. La evolución de estas tecnologías ha sido enormemente acelerada, y no puede, desde luego, compararse, una transfert de los años setenta con las actualmente en funcionamiento, mucho más flexibles y dotadas de sistemas de seguimiento y autocorrección inimaginables hace tan sólo quince años.

[54] Las afirmaciones son recogidas en entrevistas de enero y febrero de 1995. Los subrayados son nuestros, JJC.

Cuestiones relacionadas con la movilidad son el centro de la negociación del Convenio Colectivo de 1995. La última oferta de la empresa, el 21 de abril de 1995, que será finalmente aceptada por los sindicatos, propone una indemnización por traslado definitivo de Valladolid a Palencia, de 2,2 millones de pesetas; por otro lado propone un "plus de transporte" para los desplazados de 15.000 Ptas. al mes. Los sindicatos piden 16.000. Hoja informativa interna, FASA, n. 17, abril 1995. Véase, también, El País (Madrid), 4 de mayo de 1995, que recoge dicha propuesta, y añade que hay 1.200 trabajadores que van a Palencia, con un coste medio de 25.000 Ptas. Lo mismo en El Norte de Castilla (Valladolid), 9 de marzo 1995.

[55] En la innovación tecnológica de la empresa este taller es uno de los puntos claves, según la ingeniería de diseño de la propia FASA. El cigüeñal, como es sabido, es el eje central del motor, donde trabajan las bielas de los cilindros. Es clave.

[56] Entrevista(s) realizada el 30 de enero de 1995. Participan en la misma dos responsables, Jefe de Taller y Jefe de Unidad, en una organización donde, a salvo de los turnos, prácticamente ambas coinciden.

[57] Véanse nuestros argumentos en Castillo, 1991, "Diseño..."; y la panorámica presentada por Forslin, 1991.

[58] Los carros filoguiados son un sistema de transporte, por medio de carros o carretillas de una dimensión aproximada de un metro por un metro y veinte centímetros por un metro y medio de largos, que se mueven, gestionados por un sistema informático, que los guía, como su propio nombre indica, a través de hilos incrustados en el suelo. El movimiento, sincronizado hasta los bancos de pruebas de los motores es, para quien no está acostumbrado a los talleres, espectacular. Salvo cuando se paran, claro.

Tan es así que la empresa ha preparado, con un sistema semejante, en el transporte de cajas de cambio de su fábrica de Sevilla, un video institucional en la que los carros parecen seguir el fondo musical.

[59] Entrevista a Jefe de UET, febrero de 1995. Complementada con entrevista a Jefe de Taller, entrevistas, sobre el terreno con trabajadores, no grabadas. Un Jefe de Taller nos confiaba que en una situación semejante es difícil hacer que los trabajadores pongan voluntad en participar en la mejora continua, el TPM, etc., pero que no "se escaquean en la tarea concreta", que en el montaje, "lo que es en cantidad y calidad no se escaquea nadie".

[60] Véase, especialmente, Charron, 1994; y Castillo, 1991.

[61] Hay que reflexionar e investigar más sobre este **consenso general**, que, a nuestro juicio ha de situarse, también, fuera del centro de trabajo y de las políticas de organización del trabajo. Por ahora tenemos interpretaciones parciales, del tipo siguiente: "Faced with high rates of unemployment and comparative figures of productivity that work to disadvantage of the firm, worker resistance is like a dead end and consent appears as the ultimate choice"(Skorstad, 1994, p.452). Véase, también, Burawoy y Wright, 1990: "Coercion and consent in contested exchange".

[62] Preocupada la empresa por la imagen y por el desarrollo real de las UET, organizó unas "Jornadas de trabajo Proceso y Desarrollo de las UET", los días 15 y 16 de septiembre de 1994, en las que se 'autoevaluaron' las UET, y se procedió e identificar los problemas principales por grupos. A partir de esta reunión se organizó una segunda, el 8 de octubre de 1994, y se procedió a encuestar a los asistentes (y a los que no lo hicieron). La cita textual viene de los comentarios a esas encuestas, donde destacan los problemas, a nuestro juicio, relacionados con "la falta de tiempo", esto es, con la intensidad del trabajo. Vale la pena subrayar que los trabajadores directos, **sí** tienen claras algunas reformas: tiempo, durante el horario de trabajo, para las reuniones; elección **consensuada**, pero no con la dirección, sino con los Consejeros UET, de los Jefes de Unidad, etc.

[63] Valladolid, como un sólo centro de trabajo, que agrupa ahora Montaje, Carrocerías y Motores, cuenta con una plantilla total de 9.175 trabajadores en las Elecciones Sindicales de 1994. Esos trabajadores eligen 39 delegados, lo que supone una reducción importante: 46 delegados menos que en 1990. La participación en estas elecciones fué del 76 %. Fueron elegidos 16 representantes de UGT; 12 de CC.OO.; 7 de la CGT, anarquista; y 4 de la Confederación de Cuadros.(El Norte de Castilla, 20 de octubre de 1994).

[64] El Norte de Castilla, Valladolid, 19 de febrero de 1995, p. 27.

[65] Véase, por ejemplo, A. Labit, 1995.

[66] UGT Sin fronteras, Portavoz de las Secciones Sindicales de FASA-Renault, nueva serie, n. 1, 1 de octubre de 1994, pp. 10-11.

[67] Entrevistas realizadas en marzo de 1995, con la Dirección. En febrero de 1995, Sindicato UGT. En octubre de 1995, Sindicato CC.OO.

En entrevista realizada en enero de 1995, un responsable de la reorganización nos decía: "La Dirección de Asuntos Sociales es muy reacia a dar participación a los sindicatos, [por eso] lo único que ha habido es una jornada de información después de haber protestado"; "el punto de partida es ese, y parece paradójico: si dices que estás en una cultura participativa, transparente y coherente, pues cuenta con todos los actores"(Entrevista realizada el 19 de enero de 1995).

[68] Entrevista a Dirigente Sindical de CC.OO., Valladolid, 28 de septiembre de 1995, realizada por Javier Méndez.

[69] CC.OO.: Boletín informativo de CC.OO. Renault-España, n. 8, Valladolid, octubre de 1993.

[\(Volver al comienzo del artículo\)](#) [\(Ir a Portada de la revista\)](#) [\(Ir a Listado de artículos\)](#)