

**Pere Jódar**  
**Ramón Alós**

**Estrategias empresariales, empleo  
y relaciones laborales**



*Ondarroa. Llegada de las chalupas, 1906. Darío de Regoyos y Valdés.*

---

*En las últimas décadas las relaciones laborales se han visto afectadas por un aumento de la discrecionalidad de los empresarios. Un protagonismo que se materializa en dos tipos de prácticas: una es el uso de relaciones contractuales autoritarias y discrecionales, y otra es la estrategia de gestión de recursos humanos con el objetivo de implicar a los empleados. Si de la primera destaca la taylorización de tareas, la contratación temporal y la externalización de actividades; de la segunda la cultura de empresa y la gestión por competencias. Aunque las dos orientaciones empresariales parecen contradictorias, responden a un mismo objetivo: controlar unilateralmente la actividad laboral dada la naturaleza abierta del contrato de trabajo. En el artículo nos aproximamos a la extensión de unas y otras prácticas en empresas españolas, concluyendo sobre sus efectos sociales.*

## INTRODUCCIÓN. ALGO CAMBIA EN LAS RELACIONES LABORALES: EL PROTAGONISMO EMPRESARIAL

UNA de las transformaciones de gran alcance de las relaciones laborales en las últimas décadas, extendida de modo bastante generalizado en los países occidentales, tiene que ver con las estrategias empresariales. Ya en 1986 Kochan, Katz y McKersie advirtieron en su obra «*La transformación de las relaciones laborales en Estados Unidos*» que los empresarios tendían a abandonar sus tradicionales actitudes de respuesta defensiva a las iniciativas y presiones sindicales, para adoptar unas actitudes claramente pro-activas, con la clara intención de inclinar hacia su lado la balanza de poder y control sobre el trabajo. Con ello, los empresarios recuperan parte de la discrecionalidad perdida tras años de negociación colectiva con los sindicatos.

Estos cambios alteran profundamente las relaciones laborales tradicionales. Para comprender su alcance describiremos someramente el contexto en el que tienen lugar. Puede decirse, de modo esquemático, que a partir de la segunda guerra mundial en la mayoría de las democracias occidentales se consolidaron unos sistemas de relaciones laborales que, bajo formas diversas, combinaron tres grandes procedimientos de regulación de las condiciones de empleo: la legislación laboral (salarios mínimos, jornadas máximas, normas de contratación, etc.), la decisión unilateral del empresario (contratación, organización del trabajo, diseño de puestos de trabajo, asignación de tareas, etc.) y la negociación colectiva, siendo este último el aspecto más novedoso con respecto a la trayectoria anterior.

Paradójicamente, la extensión del taylorismo, al introducir de modo extensivo normas burocráticas que dieron a la dirección y el departamento técnico el control absoluto de la relación de empleo, favoreció que los sindicatos por medio de la negociación colectiva acordaran normas substantivas como la pro-

ductividad y el salario. Con los años la negociación colectiva ganó espacios y los sindicatos influencia en aspectos como valoración de puestos de trabajo, sistemas de primas y promoción, seguridad en el empleo, etc. Todo ello condujo al llamado pacto social de postguerra y a un denso entramado normativo de «cierre» de los componentes del contrato de trabajo. Aunque con un inconveniente para el empresariado: limitaba su capacidad de decisión, que debía ajustarse a las regulaciones legales o a las acordadas en la negociación colectiva. En la etapa de crecimiento sostenido tras la Segunda Guerra Mundial, ese inconveniente se amortiguó en la medida en que el consumo de los trabajadores era un alimento para la industria. Tras el parón de los 80, las incertidumbres subsiguientes impulsaron a las empresas a la búsqueda de formas más 'libres' de asegurar la rentabilidad. En ese contexto se introducen las políticas de apertura de los mercados junto al fenómeno de la globalización, el ideario fundamentalista liberal, con sus prácticas de privatización y desregulación, las tecnologías de la información y la comunicación, la terciarización del empleo.

El artículo se estructura en tres partes. La primera, tras repasar la literatura especializada, ofrece un marco de interpretación del creciente protagonismo empresarial en las reglas del juego de las relaciones laborales; en la segunda ensayamos una aproximación a las estrategias empresariales en el caso español; la tercera trata de las razones que explican la combinación de diversas estrategias. Por último, trazamos unas reflexiones que pretenden contribuir a la discusión entre los agentes sociales.

## ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA MANO DE OBRA

Diversos autores han remarcado que desde los años 80 la parte empresarial ha adquirido mayor protagonismo en las relaciones de empleo. Así, Kochan *et al.* (1986) examinaron la implantación de nuevas prácticas de gestión de recursos humanos y sus efectos sobre los sindicatos, distinguiendo entre políticas de innovación integradoras (procesos de resolución de quejas o formas de compromiso y participación colectivas o de equipo) y prácticas hostiles a los sindicatos (descentralización, compromiso y participación individuales). Fiorito (2001), también Guest y Conway (1999) establecieron una distinción entre: a) Prácticas empresariales de baja confianza, bajo salario, arbitrariedad, favoritismo, autoritarismo y contratos precarios, etc., que, paradójicamente, al promover la insatisfacción y el descontento, o dada su hostilidad a la representación de los

trabajadores, a veces conducen a los trabajadores hacia la ruptura de su compromiso con la empresa y a un mayor compromiso colectivo con el resto de trabajadores y con los sindicatos. b) Prácticas empresariales de alta confianza, alto salario, mercado interno de trabajo, estabilidad contractual, autonomía en el trabajo, que pueden conducir a un mayor compromiso del trabajador con la empresa (gestión de recursos humanos); no necesariamente rompiendo el compromiso colectivo con los sindicatos.

Por su parte, Appelbaum y Batt (1994), tras observar un largo período de implantación de las nuevas formas de gestión, distinguieron entre la producción ligera japonesa, la gestión de recursos humanos norteamericana, y los sistemas socio-técnicos ingleses y escandinavos. Para los autores la gestión de recursos humanos es la más perjudicial para el trabajador: sin trabajo en equipo, ni capacidad decisoria, con cualificación media o baja, sin autonomía y con tareas limitadas dentro de ciclos productivos cortos; y, además, claramente antisindical. La producción ligera, por su parte, limita el control de los trabajadores por la supervisión de los equipos de trabajo, las exigencias del ciclo corto de producción, la baja autonomía o los sindicatos de empresa; en cambio tiene como elemento positivo la formación. El sistema sociotécnico es el más amigable con los trabajadores y sus representantes, con alta autonomía, formación, auto-dirección y ciclo productivo largo.

Pruijt (2002) distingue entre el taylorismo clásico y el trabajo en equipo que, a su vez, tiene dos modalidades, una claramente anti-taylorista y otra neo-taylorista. En el taylorismo clásico la división del trabajo es estricta, rígida y se apoya en los recursos técnicos; la supervisión es una línea de mando separada de la producción y de la gestión; la dirección decide unilateralmente sobre la base de la estandarización y de un desequilibrio de poder que conduce al conflicto; el salario se basa en el rendimiento y en normas burocráticas. El trabajo en equipo anti-taylorista mantiene una división del trabajo menos estricta y tareas más amplias; la supervisión no es importante y los miembros del equipo participan en las decisiones; se aceptan dosis de control por parte de los trabajadores que disponen de mayor autonomía; también pone en marcha formas alternativas a la cadena de producción, dado que la estandarización no tiene tanta importancia; el salario depende de los resultados y del nivel de cualificación. Por último, el trabajo en equipo neo-taylorista se caracteriza por una división del trabajo también poco estricta y con tareas más amplias; el supervisor normalmente es líder del equipo y tiene capacidad de decisión; la estandarización tiene tanta importancia como en el taylorismo; la dirección retiene todo el

poder; la disciplina técnica es importante y no hay topes a los ritmos; hay primas individuales que dependen del supervisor y del grado de cooperación de los trabajadores con el sistema.

Más recientemente, Lorenz y Valeyre (2005) proponen una tipología en torno a la innovación organizativa y la gestión de la mano de obra. Incluyen variables como el trabajo en equipo, la rotación, la autonomía y normas sobre el trabajo, la repetitividad, la complejidad y monotonía de las tareas, el control de calidad y la posibilidad de aprendizaje en el trabajo. Un total de quince variables que les sirven para distinguir cuatro formas principales de organización y gestión de la mano de obra en los países de la Unión Europea: organización que aprende de sí misma, producción ligera, taylorista y tradicional.

Nosotros concretamos el aumento del protagonismo empresarial en las relaciones laborales en torno a dos grandes estrategias. Por un lado, la centrada en un estricto y autoritario control del trabajo, que se suele acompañar con una flexibilización cuantitativa de las relaciones de empleo; y, por otro, la gestión de recursos humanos, de mayor implicación individual o en pequeños equipos de trabajadores.

La primera estrategia empresarial se suele manifestar mediante una gestión de personal autoritaria y de estricto control de tareas, y sigue algunos de los preceptos tradicionales del taylorismo; aunque también recurre a formas de contrato de trabajo temporal o contingente, o sustituye el contrato de trabajo por una relación mercantil. En el contexto europeo, España destaca por el amplio recurso empresarial a la contratación temporal desde que se aprobó en 1984 la modificación del Estatuto de los Trabajadores, que rompió el nexo de causalidad en dichas modalidades de contratación. En pocos años, tras la aprobación de dicha reforma, la contratación temporal en España afectó a un tercio del conjunto de la población asalariada, porcentaje que desde entonces sólo ha experimentado modestos cambios. La sustitución de relaciones laborales por relaciones mercantiles es un proceso que ha ido a más desde los años 80. Se constata a través de los procesos de externalización y subcontratación de actividades por parte de las empresas, aunque se carece de indicadores precisos sobre su expansión. Mediante estos procedimientos se desfigura el concepto tradicional de empresa, también la relación de empleo entre empresario y trabajador y las responsabilidades jurídicas del primero hacia el segundo; asimismo, se debilitan los vínculos de identificación y de solidaridad entre colectivos laborales.

La segunda estrategia empresarial la hemos identificado con la gestión de recursos humanos, a pesar de la enorme carga de ambigüedad que arrastra dicha expresión. En efecto, pese a la profusión de publicaciones, como apunta Brewster (1995), su significado está lejos de ser claro. A modo de aproximación, puede decirse que la gestión de recursos humanos es una amalgama de propuestas sobre gestión de la empresa y sobre todo de personal. Aparece en los años 80, recogiendo la tradición de autores como Maslow, Argyris, Herzberg, McGregor, Likert (Bonazzi, 1994), para los que el comportamiento humano es determinante de la competitividad de las empresas.

En contraste con las propuestas estándar de organización y dirección de personal taylorista o burocrática, la gestión de recursos humanos se centra en el individuo y en su comportamiento laboral, al cual pretende ajustar los sistemas de recompensas y sanciones, así como algunos aspectos de la organización de la empresa. Por una parte, bajo estas formas de gestión del trabajo se tiende a sustituir la tarea, de rigurosa prescripción, por la misión o el proyecto, que pone el acento en la necesidad de completar procedimientos sólo parcialmente normados (De Terssac, 1995). Igualmente, se pasa de la noción de puesto de trabajo a la de espacio de trabajo; las compensaciones por los esfuerzos de cada cual (salarios, ascensos, reconocimiento u otras) dependerán de la aportación individual a la empresa, según la tradición meritocrática. De ahí se siguen diversas consecuencias, de las que destacamos dos. La primera es que desde estas perspectivas, cuestiones como el poder, el sistema político y económico, la acción colectiva, el sindicato o las instituciones, se consideran externas a la empresa, o están totalmente ausentes (Boltanski y Chiapello, 2002).

La segunda es que, en cualquiera de sus expresiones o interpretaciones, la gestión de recursos humanos contempla como eje básico la individualización de las relaciones de empleo. De ahí que cuestiones como las identidades grupales, de clase, étnicas o de género suelen estar ausentes en dichos estudios; aunque, en contraste, se enfatice la identificación del trabajador con la empresa y con el proyecto que ésta representa.

Debemos destacar que el individualismo de estas teorías (Castel, 1995) se circunscribe a la obtención de la implicación y compromiso de cada trabajador con los objetivos y resultados de la empresa (Martín Artiles, 1999). Así, se limita la relación laboral colectiva, concediendo al asalariado (individual) una relativa participación en la definición de sus condiciones de empleo y trabajo. Comporta, por tanto, una pérdida de normas colectivas, que se acompaña con mayor inse-

guridad y con la ausencia de protección social; deja de lado la afirmación del trabajador como sujeto que vive en sociedad y que aumenta su espacio, derechos y oportunidad de participación. Por todo ello, varios autores destacan que la gestión de recursos humanos persigue la marginación de las relaciones laborales tradicionales y reduce el reconocimiento e influencia de los sindicatos. Terry (1994) observa que, además, atenta contra las actividades de comunicación, intercambio de información y gestión de los asuntos de los trabajadores sobre los que se basan los sindicatos y las representaciones unitarias de los trabajadores en las empresas.

Otra característica común de las teorías de gestión de recursos humanos es su funcionalismo, que introduce una visión unitarista de la empresa: un imaginario de trabajadores y directivos siempre esforzados en el proyecto común (Purcell, 1994), y que legitima la autoridad empresarial. Abrahamson (1997) constata, a partir del análisis de la literatura norteamericana sobre gestión de empresa aparecida entre 1875 y 1992, que la utilización retórica del lenguaje, que persigue el aumento de la productividad de los trabajadores influyendo en sus creencias y emociones (retórica de los recursos humanos), suele emerger en las fases finales de crecimiento económico en respuesta a los grandes cambios de la tendencia macroeconómica, o ante cambios políticos, como la pérdida de influencia de los sindicatos.

Diversos autores (Baylos, 1991; Bilbao, 1991; Castel, 1995) señalan que el discurso de los recursos humanos tiene lugar cuando la empresa se erige como elemento central de las decisiones políticas y ocupacionales. Así, Bilbao (1991) señala que funciones atribuidas al Estado, como el crecimiento y la estabilidad económica, se desplazan hacia los empresarios que se convierten en una especie de bien público. De ahí la preeminencia de la lógica económica, que se eleva a razón de Estado: el orden económico se sitúa fuera de toda discusión, siendo concebido como un conjunto de técnicas definidas por expertos supuestamente neutrales. De ahí también la configuración de la empresa como un espacio privado, al margen de las normas públicas. Con ello se acentúa la polarización entre un espacio privado empresarial, regido por las relaciones de poder económico, y un espacio público democrático, regido por el derecho. Y de ahí también una concepción antisindical de las relaciones sociales en la empresa, que se traslada a nivel de la sociedad. Por ejemplo, se espera que los sindicatos se impliquen en el logro de los objetivos macroeconómicos, aunque sean contradictorios con los intereses de sus afiliados. En definitiva, puede concluirse que las modernas teorías de gestión de recursos humanos apoyan la vieja idea de



Braverman (1974) sobre el incremento de la autoridad empresarial en el proceso de trabajo. Se critica a los sindicatos por poco colaboradores y obsoletos en su función; pero en el fondo hay quien pretende retrotraer las relaciones laborales a los inicios de la revolución industrial (eso sí, con un lenguaje y ropaje del siglo XXI).

Pese a la variedad de prácticas que caracterizan la gestión de recursos humanos, vamos a resaltar dos: la cultura de empresa y la gestión por competencias. Ambas son piezas clave para intervenir en la subjetividad y en el comportamiento de los trabajadores.

La cultura de empresa sería un conjunto de normas y valores con los que la dirección de la empresa pretende involucrar a la plantilla en los objetivos, procedimientos internos e imagen corporativa. Con ello se espera que los trabajadores hagan suyos valores como la calidad, la flexibilidad, el mercado, la competencia; y que esos valores orienten su comportamiento en la organización. Se pretende, en definitiva, asegurar la obtención de la lealtad del trabajador para que reconozca que su empleo depende de él, según su contribución a la competitividad de la empresa. Si Truss *et al.* (1997) destacan que la cultura de empresa, al igual que la formación, no se orienta tanto al desarrollo personal y profesional del trabajador, sino a asegurar que éste tenga los conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera que mejoren los resultados de la empresa; Lasierra (2001) añade que la cultura de empresa se plantea en términos de limitar los comportamientos oportunistas. Mientras, Willmott (2007) sostiene que el control empresarial aspira a la colonización del espacio afectivo, de modo que el trabajador que asimile sus pautas culturales será acogido como miembro de la familia. Una pertenencia a la familia-empresa que no deja de tener sus aspectos contradictorios, pues, como expone Sennett (2000), con la transición del fordismo a un régimen flexible de acumulación cada vez se pone más énfasis en lo efímero, fugitivo y contingente de las relaciones de empleo. En todo caso, ante los ojos empresariales, la actitud del trabajador es tan o más importante que su aptitud o cualificación.

La gestión por competencias es la segunda pieza a destacar. En la literatura de empresa se presenta como una herramienta al servicio de los objetivos de racionalización de la empresa, que supera la rigidez de la organización taylorista. Se basa en la identificación y evaluación individual y personalizada de las competencias que la empresa espera del trabajador. Esta apreciación suele recaer en el superior inmediato, lo que revaloriza la jerarquía de proximidad;

pero, al mismo tiempo, suele dar pie a la difusión de un sentimiento de arbitrariedad entre los evaluados y de incertidumbre y sensación de no estar preparados entre los evaluadores (al fin y al cabo han de aplicar criterios no decididos por ellos); o bien oscurece la relación entre competencia y resultados, lo que motiva que el reconocimiento de las competencias sea incierto y contingente (Deprez, 2002; Alós *et al.*, 2007). Massó (2007) nos ofrece el análisis de la implantación de un sistema de competencias entre auxiliares de enfermería de un hospital, y constata que introduce una lógica de fuerte diferenciación a partir de la evaluación individual de cada trabajador. Es decir, que fragmenta y debilita los vínculos de solidaridad sin ofrecer las tradicionales garantías colectivas. Por ello, la gestión por competencias genera lógicas antagonistas entre lo individual y lo colectivo, conflicto en el cual otorga un nuevo rol a los mandos intermedios encargados de garantizar la paz social en sus respectivas áreas.

En los sistemas tradicionales las cualificaciones se han construido bajo el reconocimiento colectivo, resultado de una negociación entre sindicatos y empresarios. Su fin era objetivar la fijación de los salarios, teniendo al sistema educativo formal como base, y bajo el principio de a igual trabajo igual salario. En cambio, las competencias se remiten a la capacidad individual de resolver problemas, a la conciencia profesional hacia la empresa, a la disposición a actuar, por lo que valorizan la implicación individual de cada trabajador y no el puesto de trabajo. Como ha señalado Reynaud (2001), bajo este modelo se pretende que el trabajador sea responsable de los resultados de su trabajo; es decir, que se comporte como un pequeño empresario de su propia mano de obra, aunque sin disponer de facultades decisorias y de autonomía.

## LAS DOS VÍAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN ESPAÑA

¿Qué alcance tienen las estrategias apuntadas en las empresas españolas? Como hemos visto, la gestión autoritaria se fundamenta tanto en los métodos de gestión tayloristas tradicionales, como en las relaciones de empleo contingentes. Es posible conocer la extensión de las prácticas tayloristas a través de indicadores sobre las características de las tareas asignadas a los trabajadores. Asimismo, una aproximación a la estrategia empresarial sustentada en relaciones de empleo contingentes puede obtenerse a partir del alcance de la contratación temporal; una información de la que se dispone de bastantes estudios. Es más difícil y complejo conocer la extensión y naturaleza de las prácticas de subcontratación o externalización de actividades, aunque se dispone ya de algunos

estudios de caso interesantes al respecto, que apuntan a la construcción de complejas redes de subcontratación.

Por lo que se refiere a la gestión de recursos humanos, aunque son varios los indicadores que habitualmente se utilizan para detectar la presencia de estas prácticas en la gestión empresarial, nos parecen especialmente significativos los que se remiten a la autonomía o capacidad de decisión de que dispone el trabajador en sus tareas. La autonomía en el trabajo es posiblemente el aspecto que ofrece más contraste entre las teorías sobre gestión de recursos humanos y los modelos tayloristas de organización del trabajo. Para obtener dicha información hemos recurrido a la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT), del Ministerio de Trabajo, en su versión de 2004, pues de forma sorprendente las versiones de 2006 y 2007 excluyen todas las preguntas existentes en versiones previas referidas a organización del trabajo, en concreto las referidas a la autonomía. Dos preguntas de esta encuesta informan sobre el grado de autonomía de modo genérico, en el sentido de la capacidad que percibe el trabajador sobre la realización y organización de sus tareas. Las preguntas son: «Puedo trabajar con independencia y poner en práctica mis ideas» y «Siempre participo en las decisiones respecto a las tareas a realizar en mi trabajo».

Otras preguntas informan sobre cómo se ejerce la autonomía en aspectos concretos: por ejemplo, si el trabajador puede elegir o modificar «El orden de tareas», «El método de trabajo», «El ritmo» y «La distribución y/o duración de las pausas». Asimismo, nos interesa también conocer las respuestas a la pregunta «Tengo flexibilidad en decidir cuándo llegar o cuándo marcharme», un aspecto básico que permite observar si la flexibilidad del tiempo de trabajo sirve exclusivamente a los objetivos empresariales o también permite al trabajador organizar su horario de trabajo en función de sus actividades fuera de la empresa.

Los resultados que se obtienen en las preguntas indicadas de la ECVT de 2004 se recogen a continuación. De un modo muy aproximado, se puede decir que la población asalariada en España se reparte en tres partes similares, un tercio dispone de elevada autonomía en el trabajo, un tercio carece de ella y otro tercio se halla en situaciones intermedias. Así, siendo la autonomía en el trabajo una condición necesaria aunque no suficiente de identificación de políticas de gestión de recursos humanos, puede concluirse que los resultados obtenidos concuerdan con apreciaciones de autores, como Martín Artiles *et al.* (1998), que resaltan que las políticas de gestión de recursos humanos afectan a pocos y específicos colectivos laborales y sólo a determinadas empresas.

TABLA 1. *Proporción de asalariados que disponen de autonomía en su trabajo. España 2004*

	<i>Acuerdo</i>	<i>Desacuerdo</i>
Trabaja con independencia y puede poner en práctica sus ideas	49,30%	25,70%
Siempre participa en las decisiones respecto a las tareas a realizar en su trabajo	47,90%	26,00%
Puede elegir o modificar el orden de las tareas	37,90%	35,20%
Puede elegir o modificar el método de trabajo	36,90%	38,00%
Puede elegir o modificar el ritmo de trabajo	36,00%	36,70%
Puede elegir o modificar la distribución de pausas	30,10%	46,00%
Tiene flexibilidad horaria de entrada o salida	11,10%	74,60%

FUENTE: Elaboración propia en base a la Encuesta de Calidad de Vida del Trabajo, del Ministerio de Trabajo.

NOTA: «Acuerdo» recoge las respuestas «Muy de acuerdo» y «Algo de acuerdo», o bien «Siempre» y «Muchas veces» o «Frecuentemente», mientras «Desacuerdo» recoge las respuestas «Muy en desacuerdo» y «Algo en desacuerdo», o bien «Nunca» y «Pocas veces» o «Casi nunca».

Se observa en la tabla 1 que la percepción genérica de autonomía que tienen los trabajadores (los dos primeros indicadores) es relativamente elevada. No obstante, aunque la mitad de los asalariados manifiesta que dispone de autonomía en su trabajo, esta proporción se reduce a un tercio en respuesta a aspectos concretos, o se limita a apenas el 11% en el caso de la autonomía horaria de entrada y salida en el trabajo. Es preocupante observar cómo desde 1999, primer año de edición de la ECVT, hasta 2004 se ha reducido la proporción de asalariados que declaran disponer de autonomía en su trabajo, en especial en lo que respecta a la flexibilidad de entrada o de salida, como recoge la tabla 2, que incluye las respuestas de las tres únicas preguntas que se pueden comparar en las versiones de la ECVT de ambos años.

TABLA 2. *Proporción de asalariados que disponen de autonomía en su trabajo. España, evolución 1999 a 2004*

	1999	2004	Diferencia
Trabaja con independencia y puede poner en práctica sus ideas	51,30%	49,30%	-2
Siempre participa en las decisiones respecto a las tareas a realizar en su trabajo	51,50%	47,90%	-3,6
Tiene flexibilidad horaria de entrada o salida	18,20%	11,10%	-7,1

FUENTE: Elaboración propia en base a la Encuesta de Calidad de Vida del Trabajo, del Ministerio de Trabajo.

NOTA: «Acuerdo» recoge las respuestas «Muy de acuerdo» y «Algo de acuerdo», o bien «Siempre» y «Muchas veces» o «Frecuentemente», mientras «Desacuerdo» recoge las respuestas «Muy en desacuerdo» y «Algo en desacuerdo», o bien «Nunca» y «Pocas veces» o «Casi nunca».

Si a la distinción precedente le añadimos la estabilidad o temporalidad en el empleo, la ECVT permite constatar que el trabajo de baja autonomía se asocia con el empleo inestable, y el trabajo de elevada autonomía con el más estable. Esto confirma la existencia de las dos estrategias empresariales que hemos distinguido. La primera de baja confianza, autoritaria, tradicional, taylorista, frente a la segunda, de alta confianza, participativa, de implicación; en definitiva, asociada a la denominada gestión de recursos humanos. La primera desarrolla formas estrictas de control acompañadas con la incertidumbre en la situación de empleo, en caso de trabajador vinculado con contrato temporal; mientras la segunda, aún trasladando incertidumbres hacia los trabajadores en sus tareas o en su forma de empleo, mejora el trato y las condiciones laborales.

Obviaremos la incertidumbre en el empleo y la contratación laboral, bastante analizada en España, y nos centraremos en el segundo tipo de incertidumbre, asociada a las políticas de recursos humanos.

¿Quiénes son los trabajadores que disponen de mayor autonomía en el trabajo? Los datos de la ECVT permiten constatar que son los directivos (asalariados) de empresas y de la Administración Pública, con gran diferencia con respecto a los otros colectivos; les siguen profesionales y técnicos. Por el contrario, los trabajadores manuales, en particular los operadores de instalaciones, los administrativos y los no cualificados disponen de poca autonomía en el trabajo. Los trabajadores del servicio doméstico también disponen de autonomía por lo que respecta a las tareas a realizar, el orden de las mismas y el método de trabajo, pero no en la entrada y salida de su trabajo. Esto último es ilustrativo de cómo una mayor autonomía en el trabajo no se corresponde necesariamente con una mayor complejidad de tareas (Clement y Miles, 1994).

Por sectores de actividad destacan por disponer de elevada autonomía los trabajadores de la enseñanza (excepto en la distribución de pausas), mientras los trabajadores de la industria disponen, por lo general, de menor autonomía. También los niveles de autonomía son más elevados en el sector público que en el privado. Asimismo, los trabajadores de instituciones financieras, comunicaciones, servicios a empresas, y energía y agua, disponen de más autonomía de entrada o salida en el trabajo. Otros aspectos resultan menos significativos. Así, los trabajadores que han participado en cursos de formación organizados por la empresa, o aquellos con mayor antigüedad en la empresa, parecen disponer de mayor autonomía. La plantilla de la empresa no se asocia estadísticamente con el grado de autonomía.

Con relación a aspectos sociodemográficos, resulta interesante constatar que variables como sexo o edad son poco significativas, aunque los más jóvenes manifiestan menor autonomía. Más significativos son los estudios: quienes disponen de pocos estudios tienen nula o poca autonomía en el trabajo, en contraste con quienes tienen estudios universitarios, que sí tienen autonomía. También destacan los trabajadores inmigrantes, con baja autonomía en su empleo. Significativamente, ni la presencia sindical, ni la cobertura de convenio colectivo guardan relación con el grado de autonomía en el trabajo, lo que viene a reflejar que el sindicalismo no es un reducto propio de ámbitos de trabajo más taylorizados, como pretenden algunas interpretaciones. A continuación, en la tabla 3, reproducimos los colectivos que se caracterizan por disponer de mayor y, asimismo, menor capacidad de elegir o modificar el método de trabajo.

*TABLA 3. Colectivos laborales que destacan por su elevada autonomía en el trabajo, España 2004. (% de quienes pueden elegir o modificar el método de trabajo para cada colectivo)*

Posición en la empresa: Directivo	76,90%
Empleo: Directivos de empresa o administración pública	67,80%
Sector: Enseñanza	67,60%
Sector: Servicio doméstico	62,40%
Empleo: Técnico o profesional científico	59,10%
Posición en la empresa: Supervisor	58,60%
Estudios: Universitarios ciclo largo	57,50%

*Colectivos laborales que destacan por carecer de autonomía en el trabajo, España 2004. (% de quienes no pueden elegir o modificar el método de trabajo para cada colectivo)*

Sector: Textil y piel	63,80%
Sector: Madera y mueble	61,10%
Sector: Textil y piel	60,00%
Sector: Sector agrario	56,60%
Sector: Alimentación y bebidas	55,50%
Sector: Otras industrias	55,00%
Empleo: Operador de instalaciones	52,10%
Contrato de trabajo: temporal	51,50%
Lugar de nacimiento: Fuera de España y de la UE-25	50,80%

FUENTE: Elaboración propia en base a la Encuesta de Calidad de Vida del Trabajo, del Ministerio de Trabajo.

NOTA: Disponen de autonomía recoge las respuestas «Siempre» y «Muchas veces»; no disponen de autonomía las respuestas «Nunca» o «Casi nunca».

Pese a que el nivel de estudios tiene una relativa asociación con la autonomía, es importante constatar que el recurso empresarial a las prácticas autori-

tarias y contingentes responde a los requisitos de su propia demanda (por ejemplo, a sus preferencias sobre la gestión de la mano de obra) y no a requisitos de la oferta de los trabajadores. En efecto, en el año 2004 la ECVT revela que el 19,4% de los asalariados, esto es uno de cada cinco, (el 18,8% en 1999) disponía de un puesto de trabajo inferior a su formación. Esta situación se da en particular entre quienes disponen de menor autonomía en el trabajo, por lo que esta carencia debe entenderse que responde a una decisión empresarial y no a la capacidad del trabajador. La sobrecualificación se da de modo especial entre trabajadores inmigrantes (el 41,3% de los mismos lo está), los que tienen estudios universitarios de ciclo corto (31,2%), bachillerato (28,6%), antigüedad en la empresa inferior a dos años (29,7%) y contrato temporal (28,5%).

## CONCLUSIONES: RAZONES QUE EXPLICAN LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

¿Por qué las empresas recurren a las dos vías apuntadas y aparentemente contradictorias, de sistemas autoritarios y debilidad de vínculos contractuales, por un lado, y de gestión de recursos humanos e implicación de los trabajadores, por otro? Para tener respuesta a este interrogante es conveniente remitirnos a un aspecto clave de las relaciones de empleo: el contrato de trabajo. Como en su día puso de manifiesto Marx (1971), la particularidad del contrato de trabajo en las economías capitalistas consiste en ser un intercambio abierto y desigual entre dos partes: aspecto fundamental que, por sí sólo, explica la existencia de las relaciones laborales. El carácter abierto del contrato de trabajo permite entender por qué empresarios y trabajadores, en su relación cotidiana, adoptan estrategias destinadas a inclinar a su favor la balanza de poder o control.

Para los empresarios se trata básicamente de asegurar la efectividad del desempeño laboral, al mismo tiempo que obtener del trabajador implicación en su actividad; esto es, que mantenga una actitud favorable a resolver imprevistos y que su esfuerzo mejore el funcionamiento de la empresa. Ahí radica uno de los aspectos clave en los que se construyen las opciones de gestión empresarial de la mano de obra. Sólo que para Marx se trata de fuerza de trabajo y esta es indisociable de la persona que ofrece trabajo; aunque ahora se llame recurso humano y adquiera la forma fetichista de mercancía. Por ello, en la elección empresarial de una u otra estrategia influyen, primero, aspectos objetivos como los costes de control de cada una de las tareas y los riesgos asociados a sus resultados; así, hemos observado que las actividades económicas y las ocupa-

ciones están relacionadas con las estrategias empresariales. Segundo, las lecturas e interpretaciones que el empresario realiza de su entorno social, económico o político, influyen en la elección de su forma de gestión; de ahí que, incluso en medios similares, las respuestas empresariales no siempre coincidan. Todo ello explica que las formas de gestión de la mano de obra no estén exentas de tensiones y conflictos, pues al mismo tiempo deben controlar e implicar lo que Solow (1992) denominó combinar la política del palo y la zanahoria.

Pero la relación de empleo tampoco está exenta de tensiones y conflictos para el trabajador. En efecto, si por una parte éste puede estar interesado en controlar y acotar su esfuerzo en correspondencia con la compensación esperada, al mismo tiempo puede depositar en la empresa unas expectativas de continuidad en el empleo, o incluso de mejoras futuras, o de compensaciones intrínsecas, como reconocimiento, trato y tareas a realizar. El trabajador, pues, también adopta decisiones «conflictivas» al respecto. Como muestra la literatura especializada (Visser, 2002), el entorno social es un gran condicionante en dichas decisiones. De ahí que la acción colectiva y el sindicalismo se refuercen sobre todo allí donde ya existe presencia sindical, tradición de colaboración o grupos de trabajadores que pueden compartir fácilmente preocupaciones, intereses y expectativas (Vidal *et al.*, 2008). Por ello, que el trabajador no se ‘comprometa’ con la empresa no implica necesariamente que lo haga con el sindicato; a veces puede darse un doble compromiso (Angle y Perry, 1986).

Es obvio, pues, que la relación en torno al contrato de trabajo supone siempre un campo complejo en el que confluyen estrategias, oportunidades y restricciones, en un espacio de tensiones, conflictos y equilibrios (Bourdieu, 1994). Por tanto, la naturaleza abierta y desigual del contrato de trabajo ha de ser el punto de partida para entender por qué las empresas optan por recurrir al trabajo taylorizado, con control autoritario, y al empleo temporal en determinadas ocasiones, mientras en otras hacen uso de la gestión de recursos humanos y de la implicación de sus empleados. Aunque estas dos vías son muy diferentes, incluso contradictorias, ambas responden a un mismo objetivo: garantizar la actividad esperada del trabajador, ya sea a través de un control estricto y la amenaza de despido, o bien de la emulación e intromisión en la subjetividad del trabajador.

Ambos procedimientos comparten, asimismo, otra finalidad: trasladan al trabajador gran parte del riesgo inherente a la actividad empresarial. Por un lado, en las relaciones de empleo autoritarias y contingentes, el trabajador es contratado y desechado como si se tratara de una mercancía más. En el caso de la



gestión de recursos humanos se persigue de un modo u otro que el trabajador se auto-responsabilice frente al mercado. En ambos procedimientos el asalariado no interviene en las decisiones empresariales sobre la actividad de la empresa, aunque sobre sus espaldas recaen consecuencias y costes. Con ello la empresa se convierte en una especie de «Gran Hermano»: gestiona el negocio, adopta decisiones al respecto, y hace recaer la actividad productiva en trabajadores, propios o ajenos, receptores involuntarios de consecuencias y costes de las decisiones impuestas por la organización. O, en ocasiones, como argumenta Bauman (2001), dependen de grandes accionistas absentistas (no participan directamente del negocio), que viven en paraísos terrenales y fiscales y que toman decisiones sobre la base de lo que Silver (2005) denomina la estrategia empresarial más nociva para la sociedad: la especulación financiera.

Todo ello conforma un modelo empresarial que logra invertir la lógica que dio razón de ser en su día al capitalismo. En efecto, la teoría económica enseña(ba) que el beneficio del capitalista o inversor lo era como recompensa por el hecho de asumir riesgos en sus decisiones de inversión. Hoy la tendencia es que las decisiones de inversión se aseguran y los riesgos se trasladan hacia los trabajadores; así se garantizan los beneficios del capitalista. Pero esto tiene un efecto a resaltar, ya que en la medida en que el trabajador no tiene capacidad de decisión ni acerca de su empleo, ni de la estrategia o actividad de la empresa, el riesgo que el empresario le traslada se transforma en incertidumbre para el asalariado. La diferencia no es pequeña. Mientras el riesgo se refiere a una probabilidad más o menos conocida de que algo ocurra, quien sufre la incertidumbre desconoce sus límites.

Las consecuencias de esta transformación son de gran alcance para los trabajadores y para la sociedad en su conjunto. Las estrategias empresariales autoritarias conducen a la incertidumbre por la vía de la descualificación, la inestabilidad en el empleo y la precariedad. Las estrategias de recursos humanos llevan a la incertidumbre en el reconocimiento y compensación del trabajo, y revierten en estrés unas exigencias sobre las que el trabajador no dispone de suficiente control (ver los resultados de la encuesta sobre riesgos psicosociales en el trabajo de ISTAS, 2004-05). En todo caso, una y otra opción contribuyen a la generación de incertidumbre entre los trabajadores, respecto a su empleo, sus ingresos, su profesión y su reconocimiento social.

Ambas estrategias empresariales agudizan costes sociales que afectan al conjunto de la sociedad. Se expande la exclusión social y la inseguridad se

instala en la ciudadanía. Pese a la eclosión de retórica posmoderna, con ello se desaprovechan las potencialidades humanas o, si se prefiere, los recursos humanos que tanto menciona la literatura managerial.

## UNA REFLEXIÓN FINAL Y PROPUESTA DE DISCUSIÓN

Volviendo al inicio de nuestro artículo, resulta evidente que por parte empresarial se plantea desde hace ya varios años un esfuerzo por afianzar su dominio sobre componentes del contrato de trabajo, que han sido regulados a través de la legislación o mediante la negociación colectiva y la intervención de los sindicatos. En unos casos, los empresarios han optado por estrategias autoritarias y de disciplina; en otros, han preferido recurrir a técnicas de implicación y compromiso de la mano de obra. En este dilema resaltan algunas prácticas de gestión empresarial, entre las cuales destacamos:

- Políticas de contratación: tendencia a la contratación contingente, a la decisión unilateral del empresario en la promoción, a la deslocalización de actividades.

- Política salarial: salario individualizado, ajustado a competencias y desempeño; por tanto, no regulado y de discrecionalidad empresarial, en función de criterios escasamente objetivados y contrastables, que remiten a sumisión, no a derecho.

- Cultura de empresa: socialización del trabajador mediante la intromisión en su subjetividad.

A ello se añade que entre los trabajadores se dan situaciones muy diversas, con una fuerte fragmentación de las situaciones de empleo. La diversidad de situaciones de empleo, personales, familiares y sociales, contribuye a que entre algunos colectivos se manifieste especialmente el rechazo a modos de regulación homogeneizadores, que no se ajustan a lo que consideran sus particularidades. De ahí un refuerzo a las tendencias individualizadoras también desde la óptica de los empleados, o a la construcción de identidades corporativas entre colectivos con fuerte identificación grupal.

¿Cómo quedan las relaciones laborales en este panorama? Tres breves reflexiones nos parecen adecuadas. Primera: es importante un debate a fondo y la clarificación del alcance de los modelos empresariales o de negocio que se desarrollan y de sus implicaciones sociales; la variable explicativa forma de gestión empresarial se ha de incorporar para comprender la situación de hom-

bres, mujeres, de una u otra edad, autóctonos o inmigrantes, con estudios o sin ellos, y sus posibilidades reales de alcanzar el objetivo de un buen trabajo y una buena vida. Segunda: con independencia de la realidad sindical y sus dificultades, debe reforzarse el sindicalismo como mecanismo para un equilibrio necesario ante el aumento del poder empresarial. Para ello, el sindicato deberá partir de la diversidad de situaciones de empleo, de expectativas y de actitudes entre los trabajadores, así como reconocer la dificultad de llevar a término una acción colectiva inclusiva, y plantearse desde ahí cómo intervenir en las relaciones de empleo de modo integrador. Es decir, cómo regular mínimos y marcos de referencia a través de la negociación colectiva; cómo establecer mecanismos que garanticen procedimientos de participación grupal (de grupos «próximos») pero con carácter inclusivo; que el grupo se sienta fuerte participando con el resto de trabajadores, no frente a ellos; y establecer mecanismos que garanticen también la participación individual donde pueda darse: que el trabajador adapte las condiciones de empleo a sus particularidades desde la acción colectiva. Y, tercera: es necesaria la intervención política y legislativa, que garantice mínimos adecuados, que regule procedimientos y equilibre situaciones extremadamente desiguales de poder de negociación, sin lo cual ésta no deja de ser un formalismo vacío. El mercado no es una institución; el Estado, la patronal, los sindicatos, los partidos políticos, las asociaciones sí. Y es el entramado social y político el que debe decidir, no la denominada mano invisible.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAHAMSON, E. (1997): «The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions, and Turnover, 1875 to 1992», en *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 3, pp. 491-533.
- ALOS, R.; IBÁÑEZ, R.; LÓPEZ, P. (2007): *Deslocalización y externalización en el sector TIC y la pérdida de competencias*. Madrid: Federación Minero-metalúrgica de CCOO.
- APPELBAUM, E.; BATT, R. (1994): *The New American Workplace: transforming work systems in the United States*. Ithaca, NY: ILR Press.
- BAUMAN, Z. (2001): *Globalización: consecuencias humanas*. México: FCE.
- BAYLOS, A. (1991): *Derecho del trabajo: modelo para armar*. Madrid: Trotta.
- BILBAO, A. (1991): «Trabajadores, gestión económica y crisis sindical», en *Las relaciones laborales en España*, coord. por F. Miguélez y C. Prieto. Madrid: Siglo XXI.

- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. (2002): *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- BONAZZI, G. (1994): *Història del pensament organitzatiu*. Vic: Eumo.
- BOURDIEU, P. (1994): *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*. Paris: du Seuil.
- BRAVERMAN, H. (1974): *Labor and Monopoly Capital*. New York: Monthly Review.
- CASTEL, R. (1995): *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris: Gallimard.
- CLEMENT, W.; MILES, J. (1994): *Relations of ruling. Class and Gender in Post-industrial Societies*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- DE TERSSAC, G. (1995): *Autonomía en el trabajo*. Madrid: MTSS.
- DEPREZ, A. (2002): «Compétences et qualifications. Mise en perspective et position d'acteurs», en *Discussion Papers*, n. 208. Service des Etudes et de la Statistique.
- FIORITO, J. (2001): «Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation», en *Journal of Labor Research*, v. 22, n. 2, pp. 335-354.
- GUEST, D. E.; CONWAY, N. (2004): «Exploring the paradox of unionised worker dissatisfaction», en *Industrial Relations Journal*, v. 35, n. 2, pp. 102-121.
- KOCHAN, T.A.; KATZ, H.C.; MCKERSIE, R.B. (1993): *La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos*. Madrid: MTSS.
- KOCHAN, T.A.; MCKERSIE, R.B.; CHALYKOFF, J. (1986): «The Effects of Corporate Strategy and Workplace Innovations on Union Representation». *Industrial and Labor Relations Review*, v. 39, n. 4. pp. 487-501.
- LASIERRA, J.M. (2001): *Mercado de trabajo y estrategias empresariales*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- LORENZ, E.; VALEYRE, A. (2005) «Organisational Innovation, Human Resource Management And Labour Market Structure: A Comparison Of The EU-15», en *The Journal of Industrial Relations*, v. 47, n. 4, pp. 424-442.
- MARTÍN ARTILES, A. (1999): «Organización del trabajo y nuevas formas de gestión laboral», en *Las relaciones de empleo en España*, dir. y coord, por F. Miguélez y C. Prieto. Madrid: Siglo XXI.
- MARTÍN ARTILES, A.; MIGUÉLEZ, F.; LOPE, A. (1998): «Human resource policies, training and qualifications», en *Transfer. European Review of Labour and Research*, v. 4, n. 2, pp. 264-280.
- MARX, K. (1971): *El Capital. Crítica de la economía política*. Tomo I. México: Fondo de Cultura Económica.

- MASSÓ, M. (2007): «Utilización de las competencias como herramienta de gestión de recursos humanos. Las auxiliares de enfermería», en *Sociología del Trabajo*, n. 59, pp. 79-102.
- PRUIJT, H. (2002): «Neo-Tayloristic and anti-Tayloristic Models of Team-working». Paper presented at the ISA World Congress of Sociology, Research Committee 26, 7-12 July 2002.
- PURCELL, J. (1994): «Human Resources Management: Implications for Teaching, Theory, Research, and Practice in Industrial Relations», en *The Future of Industrial Relations*, ed. por J.R. Niland, R.D. Lansbury y C. Verevis. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- REYNAUD, J.D. (2001): «Le management par les compétences: un essai d'analyse», en *Sociologie du Travail*, n. 43, pp. 7-31.
- SENNETT, R. (2000): *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- SILVER, B.J. (2005): *Fuerzas de trabajo. Los movimientos obreros y la globalización desde 1870*. Madrid: Akal.
- SOLOW, R.M. (1992): *El mercado de trabajo como institución social*. Madrid: Alianza.
- TERRY, M. (1994): «Workplace Unionism: Redefining Structures and Objectives», en *New Frontiers in European Industrial Relations*, ed. por R. Hyman y A. Ferner. Oxford: Basil Blackwell.
- TRUSS, C.; GRATTON, L.; HOPE-HAILEY, V.; MCGOVERN, P.; STILES, P. (1997): «Soft and Hard Models of Humans Resource Management: A Re-appraisal», en *Journal of Management Studies*, v. 34, n. 1, pp. 53-73.
- VIDAL, S.; JÓDAR, P.; ALÓS, R. (2008): «La relacion entre afiliados y sindicato. Un análisis de la participación», en *Arxius de Ciències Socials*, n. 18, pp. 39-54.
- VISSER, J. (2002): «Why Fewer Workers Join Unions in Europe: A Social Custom Explanation of Membership Trends», en *British Journal of Industrial Relations*, v. 4, n. 3, pp. 403-430.
- WILLMOTT, H. (2007): «La fuerza es la ignorancia, la esclavitud es la libertad: la gestión de la cultura en las organizaciones modernas», en *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*, ed. por Carlos J. Fernández Rodríguez. Madrid: Siglo XXI.