

# Para entender las nuevas formas de trabajo

Pablo López Calle



¿Trabajar sin los otros?

Danièle Linhart

Valencia, PUV, 2013

Los despidos han dividido mucho a la gente, antes había más compañerismo, los despidos han sido la catástrofe, han traído un ambiente desastroso. Hemos visto llorar a tipos de cuarenta años, no soportaban abandonar la fábrica, hacía un momento que estaban allí. Compadezco a los que despiden, ir a buscar a los tipos para decirles que estaban despedidos... esto ha roto la solidaridad. Cuando veíamos pasar al ingeniero, no sabíamos sobre quién iba a caer, a quién iba a elegir. Decíamos literal «uf, por esta vez», pero esto lo ha roto todo, temblábamos como hojas, muchos de cuarenta o cincuenta años han salido y algunos eran buenos mientras que otros eran analfabetos. Todo el mundo tenía miedo. No reaccionábamos. Ha habido algunos suicidios ( p. 84).

Este fragmento de entrevista tomado del libro que presentamos, no solo sintetiza, en gran parte, los problemas sociales centrales a los que hace frente la obra: el impacto de los nuevos modelos de organización del trabajo que se vienen aplicando en las empresas francesas en los últimos años y sus efectos sobre las condiciones de vida y trabajo de los empleados. Además, el

texto anuncia algunos de los problemas sociológicos que su autora utiliza para efectuar su análisis. Si hubiera que resumir la obra en una sola frase, diríamos que indaga en la comprensión de cómo las nuevas estrategias manageriales intentan vencer definitivamente el llamado *principio subjetivo* del trabajo. Principio que para Marx constituía la última limitación, en forma de resis-

tencia, a la *subsunción* real del trabajo en el capital.

No obstante, y antes de entrar en harina, habría que señalar que precisamente uno de los atractivos del libro es el de la eficacia y la oportunidad del empleo que se hace en él de un seleccionado material discursivo producido por actores sociales con estatus diferentes, y pertenecientes a distintos sectores productivos, tanto del ámbito público como privado: empresarios, técnicos de gestión, políticos, representantes de los trabajadores y los propios trabajadores. Información oral que debemos a la amplia trayectoria de investigación que atesora la autora en este tema. Trayectoria que, al mismo tiempo, sitúa a Danièle Linhart en condiciones privilegiadas para contrastar y diferenciar estos nuevos modelos de gestión con las formas organizativas tradicionales que observaba en los años setenta y ochenta, junto a su hermano Robert, en grandes fábricas de consumo de masas como su conocida investigación en Renault Flins.

La obra, de hecho, es un esfuerzo por sistematizar y categorizar, aspirando a dar con un modelo explicativo, el amplio y disperso conjunto de nuevas propuestas organizativas orientadas a la movilización de nuevas capacidades productivas del asalariado. En este sentido Linhart se suma al amplio bagaje teórico y experimental que la sociología del trabajo ha producido en los últimos treinta años en torno a eso que Burawoy denominó genéricamente el «consentimiento en la producción», y que ha venido concretándose en diferentes prácticas de gestión managerial

cada vez más generalizadas: la gestión por objetivos; la selección por competencias; los sistemas de mejora continua; la fabricación justo a tiempo (o el *management by stress*); la búsqueda de calidad total y el recurso a los sistemas de certificación que la acompañan; las cartas éticas del trabajo; la individualización de las relaciones laborales; y la miriada de nuevas técnicas de motivación e implicación del personal que se enseñan hoy en las escuelas de recursos humanos.

Ello, junto a la discusión colectiva de sus investigaciones entre sus colegas del Laboratorio de Género, Trabajo y Movilidad del CNRS Francés y las redes internacionales de investigación, especialmente europeas, en las que la autora viene participando desde hace varias décadas, le han permitido también, como a pocos sociólogos del trabajo, estar hoy en condiciones de abstraer esa especie de lógica común que subyace a todos estos fenómenos, así como fijar algunas categorías para su análisis. En definitiva, este libro aporta reflexiones y conceptos para empezar a definir un modelo productivo específico y nuevo característico de los países occidentales, y abandonar así los significantes provisionales de corte puramente cronológico y en negativo que se utilizaban hasta la fecha para identificar las transformaciones ocurridas en el mundo del trabajo (postfordismo, postkeynesianismo, postmodernismo, neoliberalismo, neotaylorismo, etc., etc.).

En esencia, para Linhart estas nuevas formas organizativas se dirigen a *subordinar realmente*, incorporándola al

proceso productivo para su explotación racional, una capacidad humana que hasta ahora parecía haber quedado al margen de los objetivos empresariales: el *vínculo social*.

Aunque no por ello ha sido ajena nunca esta capacidad al proceso de valorización. De hecho, Miguel Ángel García Calavia, traductor de la obra al castellano, identifica eficaz y preliminarmente la histórica centralidad de este vínculo en la formación del sistema capitalista de producción remitiéndonos a una de las escuelas clásicas de la sociología como disciplina. Pues, a pesar de los esfuerzos del programa liberal por considerar el trabajo como una relación puramente contractual entre individuos egoístas y racionales, Durkheim había encontrado, nos recuerda Calavia, que paradójicamente una de las características esenciales del trabajo asalariado es su dimensión altruista: «una manera de cada uno de sentirse existir en la sociedad y de tener su sitio en ella, pero también una manera de hacerla existir» (p. 12).

La carga de sociabilidad que proporcionaba el trabajo en el desarrollo histórico del capitalismo había sido, por ejemplo, uno de los apoyos que habían permitido a muchos trabajadores soportar o resistir las condiciones de trabajo que se les trataban de imponer en los modelos tayloristas y fordistas de fabricación. Por otra parte, generaba la cohesión social necesaria para frenar las tensiones individualizadoras que impone la consideración de la capacidad de trabajo como una mercancía. En la empresa fordista, para la autora, «los asalariados se sienten en

cierta forma a gusto porque consiguen imponer colectivamente algunas exigencias que atañen a lo que Durkheim llama la conciencia común» (p. 71). En definitiva, y recordando una obra anterior participada por la autora, esta dimensión altruista del trabajo era, entre otras cosas, aquello que permitía explicar nada menos que la esencial pregunta de ¿por qué trabajamos? Para la autora «no son las condiciones materiales de la actividad lo que cuenta más en el trabajo, sino lo que sucede alrededor de él en términos de relaciones entre individuos y relaciones con la sociedad» (p. 76).

Pero esta investigación no sólo se dedica a constatar estas transformaciones, sino que indaga en los mecanismos mediante los que se operan. Las nuevas herramientas y técnicas de medición de la cantidad y la calidad individual del trabajo, unidas a la flexibilización e individualización de las relaciones laborales hacen, en primer lugar, que la solidaridad entre trabajadores y la acción colectiva hayan dejado de ser una limitación a la natural inclinación de los empresarios a intensificar del trabajo y ampliar la jornada.

«Si haces mal tu trabajo, hay una mala calidad que afecta a la persona siguiente, y como cada uno ha de controlar la calidad, esto provoca a veces historias. A veces hay pequeñas riñas e incluso grandes [...] si no haces tu informe, si no señalas los defectos de los productos que te llegan, es decir, las faltas de los otros, arriesgas tu puesto. Forma parte de nuestro trabajo. Así pues uno está obligado a veces a cuestionar a los demás» (pp. 80-81).

En segundo lugar, la desregulación de las relaciones salariales; la extensión de la denominada gestión por competencias y la retribución por objetivos han hecho estallar el pacto que, al menos en Occidente, había asegurado cierta paz social en las empresas desde los años cuarenta gracias a la institucionalización de la negociación colectiva y la participación del asalariado en el disfrute de la propiedad social en función de su grado de participación en su producción (participando, es verdad, del mito de que el salario retribuye el tiempo de trabajo *entregado* por el trabajador, y no el valor de su fuerza de trabajo, como realmente ocurre).

El trabajo, señala Linhart, va perdiendo sus connotaciones de servicio público, al tiempo que va retirándose también la mediación de la propiedad social entre la producción, por una parte, y la retribución y los derechos de propiedad del puesto de trabajo por otra. La autora pone el ejemplo de un servicio público como es el de correos, en tanto que caso paradigmático de trabajo especialmente solitario en el que sin embargo ha encontrado una fuerte proyección altruista por parte de los trabajadores: el trabajo bien hecho, el espíritu de contribución *al bien común*, la nostalgia de la «vida artística». Un tipo de trabajo, como tantos otros, que ha sido posible comenzar a privatizar porque ha perdido paralelamente entre la opinión pública su sentido de servicio público (no susceptible, ni en los resultados, ni en la organización del trabajo, de someterse a criterios de rentabilidad económica directa).

Al mismo tiempo, la progresiva descalificación del trabajo mediante la simplificación y estandarización de tareas, unida a la pérdida de protecciones, sitúa a los empleados en un contexto de incertidumbre tal que la plena disposición a los requerimientos de las empresas, poniendo en juego todo su «capital humano», es considerada como la única forma de mantener sus puestos de trabajo o sus niveles de renta.

«Todo lo que los operarios tenían en la cabeza lo han puesto ahora en las disposiciones. Ahora, está en dos hojas 21x29, y no puedes salirte de ellas. Toda la profesionalidad está formalizada, y sobre todo el hombre carga y descarga su microordenador» (p. 81). Pero ya no se trata de implantar una suerte de neotaylorismo en la era digital. El taylorismo, como sabemos, establecía un sistema de primas que motivaba al operador para cumplir con ciertos protocolos estandarizados de trabajo. Estándares de intensidad de trabajo determinados a partir de detallados estudios «científicos» de cargas, tiempos y movimientos –apoyados esta vez en el sistema de destajo–, que estaban orientados a *maximizar* el esfuerzo individual de cada trabajador. Esto es, que también determinaban un límite a la intensificación más allá del cual el esfuerzo realizado dejaba de ser productivo para la empresa. Taylor intuía que no era rentable, a medio y largo plazo que el operador se fatigara o desgastara, en un contexto en el que la oferta de trabajo era relativamente limitada, pues realmente sabía –o más bien intuía– que el plusvalor específicamente capitalista no se genera con

la sobreexplotación de la fuerza de trabajo por encima de las necesidades de reproducción del obrero colectivo.

Hoy, la globalización de la economía y con ella la integración en un mercado de mercado de trabajo único de millones de trabajadores-consumidores ha desplazado esas barreras subjetivas a la intensificación del trabajo en Occidente hasta límites aún desconocidos. En el modelo taylorista los cuadros de dirección tenían la función de asegurar la *eficiencia* organizativa controlando el proceso de trabajo para operar aquella maximización. La especialización y el sistema de primas eran los dispositivos de gestión de personal más adecuados para conseguir la *eficacia* del trabajo. En los modelos de gestión actuales se traslada parte de esa función organizativa al propio sistema: los métodos de mejora continua, el *Kaizen* por ejemplo, consisten en hacer que los trabajadores propongan innovaciones continuas en los estándares de trabajo para establecer nuevos protocolos. El denominado *work self improvement* consiste, como se cuenta en este libro, en grabar el trabajo de cada operario, visionarlo en grupo y proponer mejoras y detectar fallos entre todos los operadores. Nuevas prescripciones –o «contramedidas»– que al tiempo que les reportan premios individuales, los descualifican colectivamente y les hacen sustituibles. Por otra parte, la polivalencia funcional y la formación en competencias no suponen otra cosa que preparar al trabajador, o más bien trasladarle esa función, para resolver los diferentes y constantes problemas productivos y organizativos que

se presentan en el trabajo cotidiano («dominar situaciones laborales clave para una misión dada» como lo describe una técnica de recursos humanos de Renault, p. 143), en la medida en que «los organizadores del trabajo son poco aptos para apaciguar las difíciles tensiones entre objetivos de calidad y de productividad, y esta dificultad es delegada, en buena medida, a los propios asalariados, incluso a los que están en lo más bajo de la escala», dice Linhart (p. 132). Se apela, para ello, a la necesidad de la formación y el reciclaje continuos, de cultivar la iniciativa y la innovación, la capacidad de trabajar en equipo, la capacidad de soportar la presión en situaciones complejas, etc., etc.

¿Qué es realmente la gestión por objetivos? Muchos trabajadores han pasado a producir servicios, que además de un contenido material consisten en aportar a la empresa un valor añadido de contenido tan indeterminado e inmaterial como aquello de dejar satisfecho al cliente, poner en juego los afectos, las emociones... En el caso de la fabricación de bienes materiales, cada operador, gracias a la trazabilidad, debe compensar personalmente, con trabajo o con salario, los fallos en la calidad del producto. «Mi trabajo es difícil, cambio a menudo de máquina. Y además hacemos cada vez más piezas nuevas. No conozco todas las piezas. El martes, por ejemplo, hice piezas defectuosas. Hice 400. Las rectificué yo mismo para arreglarlas [...] me siento responsable. Si eres tú quien hace las piezas y la empresa pierde mercado, te lamentas» (p. 165). Todo ello ponien-

do al servicio de la empresa todas sus capacidades y recursos (saberes formales e informales, habilidades físicas y psíquicas, debe estar dispuesto a trabajar fuera de la jornada, a utilizar sus relaciones personales, a sacrificar su vida familiar, etc.).

Es decir, los sistemas de retribución por objetivos establecen premios y castigos vinculados no tanto a la producción, las horas, la intensidad, el trabajo bien hecho, sino directamente al beneficio que cada trabajador individualmente genera para la empresa. Es curioso por ejemplo observar cómo los indicadores de productividad utilizados en las principales estadísticas nacionales y europeas han dejado de reflejar la cantidad de productos por trabajador y ahora miden valor añadido bruto por persona empleada.

Dicho de otra manera, cada vez está más extendida la idea en las empresas de que los operarios no generan beneficios por ser competentes sino que son competentes por generar beneficios. De alguna manera también la gestión de recursos humanos se convierte en un efecto, y no una causa, de la eficiencia del trabajo, la selección de personal se acerca cada vez más al principio de selección natural darwiniano. Como refleja la cita inicial, ello consiste en ir sustituyendo los empleados menos rentables (que no necesariamente son los menos capaces, como veremos) a medida que los niveles medios de rentabilidad por trabajador van aumentando. Sabemos del funcionamiento «real» de estos sistemas de retribución en muchas empresas españolas pertenecientes a multinacionales: a partir

de un determinado salario base, el salario variable se fija mediante bufandas salariales, que distribuyen niveles de retribución entre los trabajadores en función de una evaluación unilateral, personalizada, imprevisible y secreta sobre cada operario. Las oficinas centrales de recursos humanos de las grandes multinacionales envían a las oficinas de sus filiales «bolsas salariales». Una masa salarial a repartir en calidad de salario variable en cada filial anualmente. En estas empresas satélites se establece una estudiada gradación piramidal que atribuye distintas subidas salariales a cada nivel de calificación –pirámide, más o menos aplanada en función de la estrategia de incentivación–, y luego se evalúa y califica a los trabajadores para que se distribuyan exactamente en los grupos de calificación y aumento salarial preestablecidos.

Así, mientras el asalariado del universo taylorista-fordista tenía referencias más o menos estables para calcular sus estrategias de acción a corto y a medio plazo, los obreros despedidos del ejemplo no son necesariamente los menos capaces del taller, ni siquiera los más dóciles. La cosa es que nadie sabe a quién van a echar, pues no rigen los criterios de aptitud y de actitud: por una parte el saber hacer se reduce en términos absolutos y con él la importancia relativa de las diferencias de capacidad entre trabajadores. Pero tampoco cuentan las buenas intenciones, la disciplina y la disponibilidad si ello no reporta resultados.

La competencia del operador no se fundamenta entonces siquiera en su

capacidad para mejorar su productividad individual, pues tiene realmente cada vez menos recursos para modificar el contenido de su trabajo. Más bien al contrario, y por eso mismo, la competencia se vincula a su rentabilidad. Y ésta depende de dos funciones: la relación salario-trabajo entregado, en la que la variable dependiente sobre la que puede intervenir es, hasta cierto límite, rebajar su propia retribución; y la relación entre el precio individual de lo que produce y su valor social –el tiempo de trabajo al que equivale su tiempo de trabajo–, que lógicamente se está reduciendo constantemente por efecto de la competencia. El objetivo, sí, es ese: que «cada asalariado se sienta preocupado como si fuera accionista, propietario de su medio de producción» señalaba un directivo de ERVAF entrevistado por Linhart (p. 142).

De tal manera, en definitiva, que el *management by stress* implica no solo

que el operador no tiene contractualmente ya aquella *seguridad* en el puesto de trabajo característica del estatuto fordista-keynesiano, sino que carece incluso de las pautas de acción individual que le protegían frente a la *inseguridad* de los mercados externos de trabajo en el modelo taylorista-liberal: su autoexplotación. En el nuevo modelo se ha trasladado directamente a la responsabilidad del trabajador-empresario la imposible neutralización de la tendencia decreciente de la tasa de ganancia. Siendo lógico que el estrés, la depresión, y el suicidio, retomando la cita inicial, en tanto que síntomas e indicadores de las situaciones de desbordamiento personal ante situaciones de trabajo altamente limitantes, se hayan convertido en el principal daño a la salud en el trabajo de los nuevos modelos productivos.

.....  
PABLO LÓPEZ CALLE es profesor de Sociología del Trabajo en la Universidad Complutense de Madrid.