

MINISTERIO DE TRABAJO
Y SEGURIDAD SOCIAL

COLECCION ECONOMIA DEL TRABAJO

La Colección Economía del Trabajo está concebida para poner al alcance de los lectores de habla castellana las principales obras que, desde diferentes perspectivas analíticas, tratan con profundidad y rigor alguno de los múltiples temas relacionados con el análisis económico del mercado de trabajo. Se ofrecen, asimismo, recopilaciones de artículos sobre temas particularmente relevantes y para los que no se cuenta con obras de síntesis convenientemente comprensivas o actualizadas.

EL CONSENTIMIENTO EN LA PRODUCCION
LOS CAMBIOS DEL PROCESO PRODUCTIVO
EN EL CAPITALISMO MONOPOLISTA

Michael Burawoy

COLECCION ARTE Y TRABAJO de Arte Gráfico

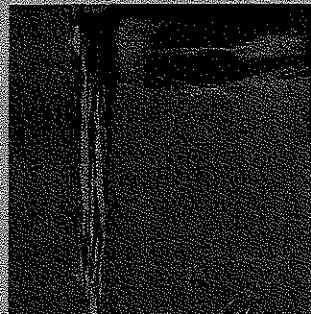
ASUNCION MATEU

Nace en Cassà de la Selva (Gerona), en 1952.

Estudia en Barcelona: diseño gráfico en la Escuela Elisava (1969), pintura en la Escuela Superior de Bellas Artes "San Jordi" (1970-1975) y cinematografía en el Centro de Estudios de la Imagen (1977).

Doctora en Bellas Artes por la Universidad Central de Barcelona (1987), en donde es profesora de pintura.

Primer premio y premio especial en el XII Salón de Arte de Martorell (1974) y segundo premio en el concurso de Arte de la Diputación de Gerona.

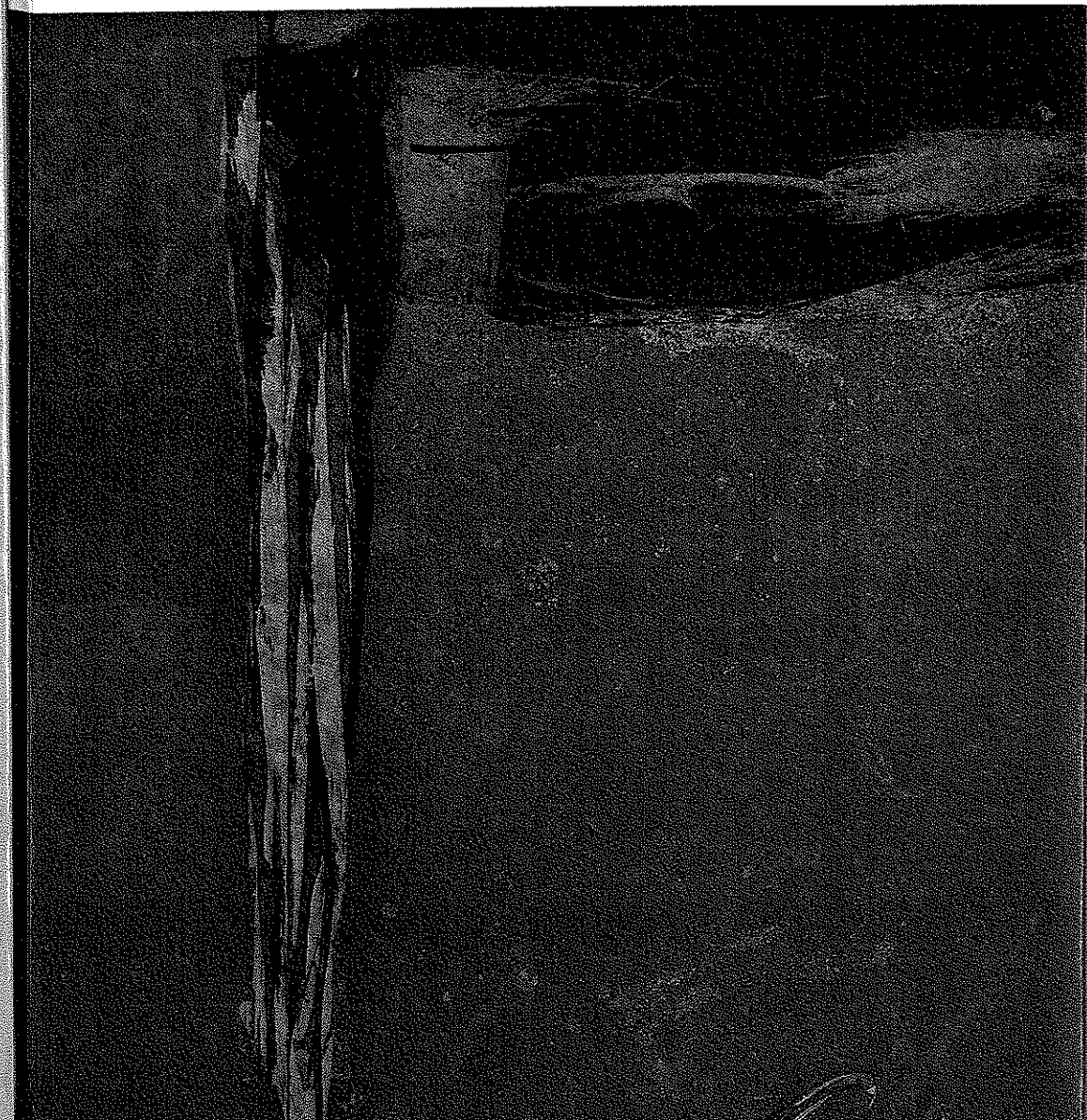


EL CONSENTIMIENTO EN LA PRODUCCION
MICHAEL BURAWOY

EL CONSENTIMIENTO EN LA PRODUCCION

LOS CAMBIOS DEL PROCESO PRODUCTIVO
EN EL CAPITALISMO MONOPOLISTA

MICHAEL BURAWOY



5. EL PROCESO PRODUCTIVO COMO JUEGO

Después de Marx, el marxismo del siglo XX ha tendido a reducir, de forma demasiado general y simplista, a los trabajadores asalariados a la condición de objetos de manipulación, de mercancías compradas y vendidas en el mercado, de entidades abstractas incapaces de resistencia, de víctimas de los factores inexorables de la acumulación capitalista, de portadores, agentes o soportes de relaciones sociales¹. Corresponde a la sociología industrial el mérito de haber recuperado el momento subjetivo del trabajo, poniendo en tela de juicio la idea de un sujeto sin subjetividad y subrayando la resistencia omnipresente de la vida cotidiana. Pero al reafirmar el momento subjetivo, la sociología industrial considera inmutable el momento objetivo, y presenta el trabajo asalariado y la privación inherente al trabajo industrial como consecuencias inevitables y eternas de la existencia material en un sistema de escasez.

nombre
sujeto
del
trabajo

Como era de esperar, las tesis de la sociología industrial se han visto confirmadas por encuestas de actitudes realizadas entre los trabajadores, encuestas que ponen de manifiesto que estos últimos están también resignados a la privación inherente al trabajo y adoptan la actitud que Michael Mann califica de «aceptación pragmática de su función»². Al mis-

¹ Esa ha sido la posición tanto del «marxismo científico» y de los estructuralistas franceses como Luis Althusser, Etienne Balibar y Maurice Godelier, como del denominado «marxismo occidental», representado por las obras de Georg Lukács, Marx Horkheimer y Theodor Adorno. Sin embargo, últimamente el marxismo ha redescubierto la «subjetividad espontánea» en las obras de Henri Lefebvre, Cornelius Castoriadis, Jürgen Habermas, Maurice Merleau-Ponty y otros, si bien hace tiempo que Herbert Marcuse la calificó de «falsa subjetividad» y recientemente Paul Piccone ha hecho referencia a ella como «negatividad artificial».

² Michael Mann, «The Social Cohesion of Liberal Democracy», *American Sociological Review*, 35, 1970, 423-439.

mó tiempo, los trabajadores se esfuerzan por compensar o reducir al mínimo las privaciones que consideran inexorables e inevitables.

[Los trabajadores] se aferran a la posibilidad de obtener de su trabajo una satisfacción residual... En cualquier actividad, a pesar del embrutecimiento que entraña la mecanización, hay un margen de iniciativa que puede satisfacer hasta cierto punto el instinto lúdico y el impulso creador... Aun en el caso de que los pormenores de las tareas estén prescritos con absoluta minuciosidad y de conformidad con los más estrictos imperativos del sistema tayloriano, siempre quedan al trabajador algunos resquicios, ciertas posibilidades de sustraerse a la rutina, de forma que al ejecutar su trabajo pueda permitirse de cuando en cuando el lujo de la autodeterminación³.

William Baldamus es el sociólogo que mejor ha analizado el carácter de las compensaciones al alcance de los obreros industriales:

La intensidad del trabajo no siempre se traduce exclusivamente en sensaciones de desagrado, sino que puede producir ciertas satisfacciones. De hecho, todas las privaciones del trabajo están relacionadas con lo que yo llamo «satisfacciones relativas». Hay sensaciones de atenuación temporal de la incomodidad de determinadas situaciones productivas, que aparecen cuando esos factores han pasado a formar parte de la interpretación habitual de su situación del trabajador. Se trata, por tanto, de satisfacciones meramente aparentes, cuyo origen real está en la privación⁴.

Las condiciones de trabajo (condiciones físicas, carácter reiterativo del trabajo, monotonía) dan lugar a privaciones (desgaste físico, aburrimiento, cansancio) y éstas generan a su vez satisfacciones relativas (habituación, dominio del trabajo y sensación de satisfacción)⁵.

Como han señalado muchos autores, esas satisfacciones relativas se presentan frecuentemente en forma de juegos, lo que reduce la tensión que implica «una serie inacabable de actos sin sentido»⁶. La forma en que los sociólogos evalúan esas respuestas pretendidamente autónomas de los trabajadores a las exigencias del trabajo capitalista es profundamente ambigua. De un lado, reconocen que esas satisfacciones relativas contribuyen a la buena salud psicológica y social del trabajador, pero, de

³ Henri De Man, *The Psychology of Socialism*, Nueva York, Henry Holt, 1927, págs. 80-81, cit. en Donald Roy, «Banana Time: Job Satisfaction and Informal Interaction», *Human Organization*, 18, 1958, 1960.

⁴ William Baldamus, *Efficiency and Effort*, Londres, Tavistock Publications, 1961, pág. 53.

⁵ Ibid., Caps. 5-7.

⁶ William Foot Whyte, *Money and Motivation*, Nueva York, Harper, 1955, pág. 37.

otro, consideran que socavan los objetivos de la empresa. William Foot Whyte formula así la contradicción: «¿Es posible preservar la satisfacción que implica el juego en el trabajo a destajo en nuestras fábricas y reducir al mismo tiempo los conflictos que de él se derivan?»⁷. Los juegos crean oposición en donde antes sólo había coincidencia de intereses. En su ensayo clásico, F. J. Roethlisberger y William Dickson sostienen que «los trabajadores tienen sus propias reglas y su propia lógica», que, en la mayoría de los casos, están en contradicción con las que les han sido impuestas⁸. «Ese nivel [de producción] no se les ha impuesto, sino que, al parecer, ha sido establecido por los propios trabajadores»⁹. George Homans afirma que las normas de grupo, como la limitación de la producción, se establecían espontáneamente «para preservar la integridad del grupo»¹⁰. La idea de que en el taller de Hawthorne los trabajadores establecían sus propios principios autónomos de trabajo alcanza su expresión culminante en las obras de Elton Mayo, quien habla de la elaboración de «un código social inferior opuesto a la lógica económica [de la empresa]»¹¹. De forma análoga, Michel Crozier sostiene que en muchos establecimientos industriales los trabajadores aprovechan el margen de indeterminación del proceso productivo, lo que redundaría en luchas de poder y en juegos de carácter no cooperativo dirigidos contra la empresa¹².

La tesis común que subyace a todos esos análisis es la de que los trabajadores establecen de forma autónoma sus propios sistemas culturales y de producción en oposición a la dirección. Paradójicamente, los mismos sociólogos que rechazan rotundamente cualquier análisis de clase son los que mayor apoyo parecen brindar a un enfoque teórico de esa índole. Desgraciadamente, la debilidad de su base empírica es paralela a las insuficiencias de su planteamiento teórico. En *Management and the Worker* hay abundantes indicios de que los jefes de grupo, sección y equipo y los capataces toleran un juego del que se afirma que va en perjuicio de los intereses de la dirección, o colaboran al desarrollo de ese juego¹³. Jason Ditton pone de relieve que la indeterminación provocada por la relaja-

⁷ Ibid., pág. 38.

⁸ F. J. Roethlisberger y William Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press, 1939, pág. 457.

⁹ Ibid., pág. 445.

¹⁰ George Homans, *The Human Group*, Nueva York, Harcourt, Brace, 1955, pág. 155.

¹¹ Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Nueva York, Macmillan, 1933, págs. 119-120.

¹² Michel Crozier, «Comparing Structures and Comparing Games», en *European Contributions to Organization Theory*, ed. al cuidado de G. Hofstede y M. Kassem, Amsterdam, Van Gorcum, 1976, págs. 193-207. Véase también Michel Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago, University of Chicago Press, 1964.

¹³ Roethlisberger y Dickson, *Management and the Worker*, Cap. 19. X

ción de las normas fortalece la autoridad de la dirección al tiempo que sirve de base para la aparición de juegos ¹⁴. Stanley Mathewson nos brinda numerosos ejemplos en los que la administración organiza las formas de limitación de la producción, que Elton Mayo atribuye a la oposición instintiva y alógica de los trabajadores ¹⁵. Por otra parte, cuando los juegos (como la práctica de «doblar» en las cadenas de montaje) entrañan un riesgo real para los objetivos de la empresa, es decir, cuando ponen en peligro los márgenes de beneficio, la dirección se enfrenta a ellos de forma contundente ¹⁶. El propio Crozier señala que «la lucha de poder, si no estuviera sometida a ningún control, daría lugar a conflictos paralizadores y a situaciones insostenibles» ¹⁷. En síntesis, los juegos, cuando existen, no suelen ser independientes ni desarrollarse en oposición a la dirección.

Mis observaciones sobre el papel de la dirección en el juego de «arreglárselas» en Allied y las observaciones de Roy en Geer corroboran esa conclusión. He hecho ya referencia a las diversas formas en que los capataces ayudan activamente a los trabajadores a «arreglárselas» (enseñándoles posibles medios, compartiendo su irritación ante las tasas fijadas por el departamento de métodos, utilizando el lenguaje del juego para justificar el rendimiento de los trabajadores ante sus propios jefes). Si los trabajadores consignan una producción superior al límite aceptado (el 140 por 100) es probable que no sólo sus compañeros, sino también los jefes del taller protesten. Por ejemplo, el supervisor solía devolver sus fichas a los trabajadores que consignaban en ellas una producción superior al 140 por 100, indicándoles que figuraran un número menor de piezas y «acumularan» la diferencia. El personal de control se ocupaba también de que se respetara el límite. La dirección del taller estaba interesada en que la producción se mantuviera constante y en que hubiera restricciones cuantitativas: su simpatía por los ingenieros industriales no era mayor que la que sentían los trabajadores ¹⁸. La asignación de una nueva tasa a un

¹⁴ Jason Ditton, «Perks, Pilferage and the Fiddle», *Theory and Society*, 4, 1977, 39-71, y «Moral Horror versus Folk Terror: Output Restriction, Class and the Social Organization of Exploitation», *Sociological Review*, 24, 1976, 519-544.

¹⁵ Stanley Mathewson, *Restriction of Output among Unorganized Workers*, Nueva York, Viking Press, 1931, Cap. 2.

¹⁶ Stanley Aronowitz, *False Promises: The Shaping of American Working Class Consciousness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1973, pág. 38; Emma Rotschild, *Paradise Lost: The Decline of the Auto-Industrial Age*, Nueva York, Vintage Books, 1974, Cap. 4.

¹⁷ Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon*, pág. 163.

¹⁸ Ronald Dore observa un conflicto análogo entre capataces y cronometradorees en las fábricas inglesas. Véase su obra *British Factory-Japanese Factory*, Berkeley y Los Angeles, University of California Press, 1973, pág. 93. En una comunicación personal, Bill

trabajo podía traer como consecuencia movimientos de personal, por cuanto los trabajadores tendían a trasladarse a los puestos de trabajo en los que las tasas eran más fáciles de alcanzar, lo que a su vez entrañaba gastos de capacitación, una disminución de la producción, un aumento del número de piezas defectuosas, etc. Además, los trabajadores se dedicarían a «escurrir el bulto», al ser «imposible» alcanzar la nueva tasa, lo que implicaba asimismo un menor volumen de producción. En el Capítulo 10 analizaré esos y otros efectos negativos de la intensificación de las tasas. Baste ahora decir que la dirección del taller no sólo incitaba a los trabajadores a alcanzar el volumen de producción previsto, sino que toleraba abiertamente las restricciones cuantitativas impuestas por los trabajadores, o, lo que es lo mismo, intervenia activamente en el juego: de hecho, capataces y programadores participan en el mismo.

En síntesis, puede afirmarse, que, por regla general, los juegos de los trabajadores no se establecen de forma autónoma en oposición a la dirección, como han sostenido, desde distintas perspectivas, Elton Mayo y Cornelius Castoriadis. Los juegos aparecen históricamente en el marco de un proceso de lucha y negociación, pero se desarrollan dentro de límites definidos por la necesidad de salarios mínimos y márgenes aceptables de beneficios. La dirección, al menos en sus escalones inferiores, no sólo participa activamente en la organización del juego, sino en el cumplimiento de sus reglas. El deseo de participar en esos juegos nace tanto de la inexcusable necesidad de ir a trabajar y de atenerse a las exigencias del proceso productivo en el lugar de trabajo, como de la aparición de «necesidades radicales» o de «una nueva concepción del trabajo» o de la elaboración de «un código alógico». Se participa en el juego para obtener satisfacciones relativas, o, en palabras de Marcuse, satisfacciones represivas. El juego constituye una necesidad que en sentido estricto es producto de una sociedad «cuyos intereses dominantes imponen la represión» ¹⁹. La satisfacción de esa necesidad no sólo reproduce la «sumisión voluntaria» (el consentimiento), sino también una mayor riqueza material. Hemos de analizar ahora concretamente en qué forma la participación en un juego contribuye a la reproducción de las relaciones capitalistas y al incremento de la plusvalía.

Friedland indica que la oposición entre los capataces y los departamentos de métodos adoptaba una forma análoga en la industria automovilística de los Estados Unidos.

¹⁹ Herbert Marcuse, *One Dimensional Man*, Boston, Beacon Press, 1964, pág. 5.

EL ENCUBRIMIENTO Y EL ASEGURAMIENTO DEL EXCEDENTE DE TRABAJO

El juego de «arreglárselas», descrito en el Capítulo 4, integra al trabajador en el proceso productivo como individuo y no como miembro de una clase definida por una determinada relación con los medios de producción. Los trabajadores controlan sus propias máquinas en vez de ser controlados por ellas, y eso refuerza su autonomía. El hecho de que hagan funcionar sus máquinas sin ayuda exterior genera la apariencia de que cada uno de ellos puede transformar la naturaleza en productos útiles. El sistema de retribución no se basa en el esfuerzo colectivo, sino en el esfuerzo individual. Además, la combinación de la autonomía respecto de las máquinas con la dependencia respecto del personal auxiliar da lugar a un desplazamiento lateral del conflicto jerárquico, en el que los trabajadores como individuos entran entre sí en conflicto o en competencia. La constitución del trabajador como individuo en competencia y conflicto con otros individuos vela su común pertenencia a una clase de agentes productivos que vende su fuerza de trabajo a cambio de un salario, en contraposición a otra que se apropia de su trabajo no retribuido.

La significación de la creación de un juego a partir del proceso productivo no se agota, sin embargo, en las características concretas del juego de «arreglárselas». El propio hecho de participar en un juego genera el consentimiento respecto de sus reglas. No se trata sólo (aspecto obvio, aunque importante) de que es imposible participar en un juego y al mismo tiempo poner en entredicho sus reglas. La cuestión estriba en saber si es anterior lógica y empíricamente la participación en el juego o la legitimidad de las reglas. En mi opinión, el juego no se basa en un consenso general, sino que, por el contrario, el consentimiento se basa en el juego y se crea a través de él. El juego no refleja una coincidencia de intereses subyacente, sino que es la causa que produce esa coincidencia. No tiene su origen en un consenso previo sobre los valores, sino en luchas históricas concretas para adaptarse a la privación inherente al trabajo y en luchas con la dirección para definir sus reglas.

Estas reglas, que en el caso que hemos examinado se presentan en forma de una serie de relaciones sociales en el ámbito de la producción, se evalúan desde el punto de vista de los resultados previstos del juego (arreglárselas o no arreglárselas) y no en función de una serie general de reglas que son también consecuencia de aquél, como la producción de beneficios, la reproducción de las relaciones de producción capitalistas, etc. Por ello, el juego, en la medida en que está institucionalizado (como en

el caso que hemos examinado) se convierte en un fin en sí mismo, oscureciendo, encubriendo e incluso invirtiendo las condiciones de las que se deriva. En la medida en que los trabajadores participan en un juego en el que intervienen sus relaciones con una máquina, su subordinación al proceso productivo se convierte en objeto de asentimiento. De forma análoga, la intervención en un juego en el que participan otros agentes de la producción (trabajadores, capataces, etc.) provoca la adhesión a las relaciones sociales de producción inscritas en el proceso productivo, es decir, a las relaciones en el ámbito de la producción. Hasta ahora se han esbozado dos consecuencias del hecho de participar en un juego: en primer lugar, el encubrimiento de las relaciones de producción a las que su creación responde inicialmente; y en segundo lugar, la generación de una adhesión a las relaciones sociales en el ámbito de la producción que definen sus reglas.

La violación individual (a diferencia de la colectiva) de las reglas provoca una sanción ritual que refuerza esos efectos de encubrimiento y de generación del consentimiento. Así pues, la violación de las reglas entraña como consecuencia la potenciación de su influencia sobre las actividades productivas y las relaciones de producción. De ahí que los intentos de la dirección de conseguir una pequeña contraprestación adicional suelen reforzar las relaciones consensuales en el taller. Los maquinistas de Allied se quejaban constantemente de «ser estafados» por la empresa, y, en un principio, yo relacioné esa queja con una idea imprecisa de explotación. Pero pronto me di cuenta de que en realidad hacía referencia al hecho de que la empresa no creaba las condiciones necesarias para el juego: por ejemplo, las taladradoras se recalentaban, el plan de ejecución se había perdido, las máquinas no funcionaban adecuadamente, etc. Dicho de otro modo, se acusaba a la dirección de «hacer trampas», de no jugar conforme a las reglas del juego; y esas acusaciones contribuían a reafirmar la legitimidad de sus reglas y de sus valores. De esa forma, el marco consensual resultaba continuamente restablecido y reforzado.

No basta con encubrir las relaciones de propiedad y conseguir la adhesión a las relaciones de producción: es necesario que los trabajadores produzcan plusvalía por encima del valor de sus salarios. ¿De qué forma puede persuadirse a los trabajadores de que colaboren a la obtención del beneficio? Evidentemente, uno de los posibles sistemas (aunque por lo general no el más eficaz) estriba en la utilización continua de la coacción, es decir, en despedir a quienes no alcancen un volumen de producción establecido. Sin duda, la coacción subyace a toda relación de empleo, pero la organización de un juego crea las condiciones en cuyo marco la cooperación activa y consentimiento asumen un papel primordial.

La finalidad del sistema de trabajo a destajo, tal y como la expusieron Taylor y sus discípulos, era coordinar los intereses de la dirección y de los trabajadores mediante su interés común en el beneficio económico que podía obtenerse a cambio de un esfuerzo productivo suplementario. La causa de ese esfuerzo adicional sería el estímulo monetario. En algunos estudios inspirados en la teoría de las relaciones humanas se pone de relieve que la limitación de la producción es un indicio del fracaso del estímulo económico. Pero como señaló Roy y como se desprende de cuanto se ha expuesto hasta ahora, en realidad la limitación de la producción está en consonancia con la optimización del beneficio económico. Además, de los hechos observados por Roy y por mí se desprende que el estímulo económico no basta para explicar la cooperación generada por el juego de «arreglárselas».

Si aceptáramos el comportamiento «verbal» de los trabajadores como indicativo de una tendencia real [el subrayado es mío], sería fácil explicar el éxito parcial del sistema de retribución a destajo en función del «estímulo económico», y atribuir su fracaso parcial a la mala gestión de ese estímulo...

Pero algunos «casos negativos» que parecían desmentir la influencia todopoderosa del «estímulo económico» e indicaban que era necesario un análisis más profundo de las respuestas al sistema llamaron la atención del autor. Por ejemplo, a veces los trabajadores no se esforzaban por conseguir los ingresos correspondientes a la «cuota» cuando era posible alcanzar ésta, o interrumpían la producción antes de llegar a ese nivel. Además, manifestaban su indiferencia ante la posibilidad de optimizar sus ingresos netos a) con su resistencia a trabajar horas extraordinarias, b) «renunciando pronto» tras trabajar parte del turno cuando no se sentían a gusto con la tarea, o c) «dejando de trabajar para rehuir el trabajo monótono». Por otra parte, en ocasiones el comportamiento «verbal» de los trabajadores indicaba que «no les preocupaba el dinero»²⁰.

En mi estancia en Allied pude observar pautas de comportamiento análogas, que desmentían la tesis de la motivación económica como base del juego de «arreglárselas», aunque esas pautas de comportamiento se expresaran en el lenguaje del beneficio económico. Por otra parte, si la motivación económica fuera la base de las actividades del taller, el orden de preferencia de los trabajos estaría determinado por la retribución económica, lo que no ocurría en realidad. Muchos de los servicios retribuidos a jornal eran preferidos por los trabajadores a ciertos trabajos retribuidos a destajo, a pesar de que los últimos producían retribuciones mucho mayores. En realidad, el proceso productivo se organiza en forma de

²⁰ Donald Roy, «Restriction of Output in a Piecework Machine Shop», tesis doctoral, Universidad de Chicago, 1952, págs. 499-500.

juego, y las metas definidas por éste son los valores aceptados en el taller. Roy lo expone con su claridad habitual:

El juego de «arreglárselas» ¿puede ser considerado un «fin en sí mismo»? Cabría decir que la obtención de la «cuota» establecida era la prueba de la realización con éxito de una «operación» o «tarea» cuyo resultado dependía en gran medida del trabajador, aunque la «suerte» era también un factor importante. «Arreglárselas» requería poner en juego aptitudes y esfuerzo, y ofrecía posibilidades de «autoexpresión». El elemento de incertidumbre del resultado introducido por las posibilidades, siempre presentes, de «mala suerte» convertían la obtención de la cuota en un «juego apasionante» jugado contra reloj, en el que los elementos de dominio representados por la aplicación de los conocimientos, la aptitud, la astucia, la velocidad y el esfuerzo aumentaban su interés y producían sentimientos de «satisfacción» por el «triunfo». Aunque los trabajadores expresaban siempre su experiencia en las conversaciones en el lenguaje de «hacer dinero» en realidad, estaban comunicando «resultados de un juego» o «resultados de una competición», y no éxitos o fracasos económicos. Ni siquiera es seguro que cualquier trabajador pensara que había estado «ganando dinero» y, seguramente si alguien hubiera expresado claramente esa idea, hubiera hecho el ridículo en el taller²¹.

Dicho de otro modo, el juego de arreglárselas no puede interpretarse simplemente en función de su objetivo indirecto extrínseco de obtener una retribución mayor. En realidad, su dominio sobre la cultura del taller tiene su origen y está integrado en una serie concreta de relaciones en el ámbito de la producción que reflejan a su vez el interés de la dirección por la producción de beneficios. Las compensaciones del juego se definen en función de factores relacionados directamente con el proceso productivo (reducción de la fatiga, transcurso más rápido del tiempo, disminución del aburrimiento, etc.), y de factores derivados del proceso productivo (las compensaciones sociales y psicológicas de arreglárselas en una tarea difícil y el estigma social y la frustración psicológica que acompañan al fracaso en una tarea fácil).

No es tanto el estímulo económico el que coordina concretamente los intereses de dirección y trabajador como el propio juego, el cual crea un interés común por sus resultados y por su continuación. Todo juego que depara premios a los jugadores genera un interés común de todos los participantes (ya sean representantes del capital o del trabajo) por facilitar las condiciones de su reproducción. En la medida en que los juegos abarcan todo el proceso productivo, el sistema de valores que generan se convierte en el sistema de valores predominante en el taller. Las actividades

²¹ Ibid., pág. 511.

se evalúan y los intereses se establecen en función del juego. Dicho de otro modo, los intereses no están determinados fundamentalmente por experiencias de socialización externas, ni pasan desde ellas al mundo del taller, sino que, en realidad, se organizan en función de la forma concreta que adoptan las relaciones en el ámbito de la producción: en el caso que estamos analizando, se definen por sus relaciones con el juego de «arreglárselas». La experiencia cotidiana se deriva de la organización del trabajo y determina los intereses de los diversos agentes de la producción una vez garantizada su supervivencia básica (que, en lo que respecta a los trabajadores, se concreta en un salario aceptable)²². Cuando el proceso productivo se organiza en forma de un juego que implica la participación activa de dirección y trabajadores, se produce una coordinación concreta de los intereses de una y otros. En otras situaciones laborales, el proceso productivo establece diversas constelaciones de intereses, cuya naturaleza puede provocar un antagonismo irreductible entre los intereses de los trabajadores y de la dirección.

Conviene reiterar que, por lo general, la concepción del trabajo como una serie de juegos es una idea que ha surgido en el marco de las teorías de la armonía subyacente. Los juegos serían una creación espontánea, autónoma y deliberada, de los trabajadores, que da lugar a luchas de poder y a un conflicto con la dirección. Al negar la importancia primordial de los intereses y subrayar el hecho de que esos juegos se derivan de la organización del trabajo, yo he llegado a conclusiones diferentes. Es cierto que los juegos tienen su origen en iniciativas de los trabajadores, en la búsqueda del modo de soportar la subordinación al proceso productivo; pero en su regulación interviene la dirección, de forma coactiva en caso necesario. Sin embargo, una vez creado, un juego puede adoptar una dinámica propia, y no es seguro que siga reproduciendo las condiciones de su existencia. Por ejemplo, en la concepción de Marx del trabajo a destajo, los trabajadores carecen de la fuerza y la organización suficientes para imponer limitaciones a la producción²³. De hecho, se ven forzados a competir entre ellos para producir a un ritmo cada vez más rápido, lo

²² Para hacernos idea del predominio de los valores del juego de arreglárselas, basta pensar en la escasa frecuencia con la que los trabajadores se quejaban del nivel de retribución máxima o del tope del 140 por 100 en comparación con la queja continua de que resultaba difícil o imposible alcanzar algunas tasas. Como señala Roy «No se manifestaba insatisfacción respecto de las cuotas máximas: había una evidente aceptación de los límites de las retribuciones. Nadie se me quejaba de que 1,25 dólares por hora no era suficiente, sino de que sólo a veces se podía conseguir esa retribución» (ibid., pág. 136). De esa forma, el hecho de organizar el trabajo como un juego entraña la consecuencia de que la atención se centra en las variaciones dentro de límites prefijados y no en los propios límites.

²³ Karl Marx, *Capital*, vol. 1, Cap. xxi.

que incita a la dirección a reducir los precios por unidad producida. El «juego» del trabajo retribuido mediante el sistema de primas se convierte en una espiral de intensificación del trabajo, de no ser que los trabajadores estabilicen el proceso, modificando sus reglas y limitando la competencia, como ocurre en el juego de «arreglárselas». Hasta ese momento, los trabajadores se encuentran apesados por un dilema: lo que redundaría en interés del trabajador individual (la obtención de la mayor producción posible) va en perjuicio del interés colectivo de los trabajadores (la obtención de precios mayores por unidad producida). Peter Blau describe un conflicto análogo entre racionalidad individual y colectiva en los juegos de producción en un organismo público. En ellos, la competencia entre los trabajadores incrementa la producción individual a costa de la eficiencia colectiva. Así pues, el propio juego genera condiciones que hacen más fácil jugarlo. Blau añade: «Esto plantea una interesante cuestión, que no nos es posible resolver en este momento: ¿Cuáles son las condiciones de las que depende que este proceso acabe estabilizándose o que alcance su punto culminante en un cambio revolucionario que transforme la estructura competitiva en una estructura cooperativa?»²⁴. De forma más general, cabría preguntarse ¿cuáles son las condiciones de reproducción de los juegos? ¿En qué condiciones la propia dinámica del juego puede socavar la armonía que genera y provocará, por consiguiente, una crisis? O, más concretamente, ¿cuáles son las condiciones en las que el juego de «arreglárselas» puede seguir jugándose continuamente en el taller? Ese juego ¿entraña otras consecuencias además de la obtención del consentimiento y la producción del beneficio, consecuencias que amenazan continuamente su reproducción? ¿Lleva en sí los gérmenes de su propia destrucción?

INSEGURIDAD Y CRISIS

Muchos autores, marxistas y no marxistas, hacen hincapié en que para fomentar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones hay que reducir al mínimo el margen de inseguridad²⁵. En la presente obra se indica que la obtención de la cooperación de los trabajadores se basa en un margen mínimo de inseguridad, en la posibilidad de que aquéllos asuman un cierto control, aunque sea limitado, sobre el proceso productivo:

²⁴ Peter Blau, *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago, University of Chicago Press, 1963, pág. 81.

²⁵ Véanse, por ejemplo, James March y Herbert Simon, *Organizations*, Nueva York, John Wiley, 1958, Cap. 6; Michel Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon*, Cap. 6; James Thompson, *Organization in Action*, Nueva York, McGraw-Hill, 1967, Cap. 1; Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital*, Nueva York, Monthly Review Press, 1974.

Pero el interés de los operarios por las tareas a destajo que tienen fijada una «cuota» parece estar sometido también a una ley de «rendimientos decrecientes». McCann, por ejemplo, hablaba del aburrimiento provocado por un trabajo a destajo «tirado» [y afirmaba] que había hecho tantas piezas que podía seguir «trabajando dormido». Según su experiencia, el «arreglárselas» en una operación sólo era un «juego» interesante mientras el trabajo constituía un «reto» para el trabajador y había un cierto grado de «incertidumbre» en cuanto al resultado de la actividad. El juego pierde su interés como tal si el dominio del trabajador sobre el trabajo es tan absoluto que el «triumfo» se convierte en una simple rutina; pero también si los elementos de incertidumbre adquieren un predominio excesivo sobre el elemento de dominio: es decir, el juego se hace «exasperante» si la «mala suerte» hace inútil con demasiada frecuencia la aplicación de los conocimientos prácticos ²⁶.

Un juego puede perder su capacidad de interesar a los jugadores en uno de los tres casos siguientes: cuando la incertidumbre es excesiva y el resultado escapa enteramente a su control; cuando el margen de incertidumbre es demasiado pequeño y pueden controlar completamente el resultado, y cuando ese resultado les es indiferente.

Veamos un ejemplo de cada uno de estos casos. En uno de mis trabajos, que me desagradaba especialmente, había que taladrar orificios de 3/16 pulgadas de diámetro y 11 de profundidad en «piezas» de acero. La máquina estaba permanentemente ajustada para esa labor. Taladraba dos piezas a la vez, con brocas de 13 pulgadas. Después de hacer un corte de poca profundidad, dejaba de cortar para eliminar las virutas, incidía de nuevo sobre la pieza para realizar otro corte de poca profundidad, y así sucesivamente, hasta que el orificio estaba enteramente taladrado. Una vez que comenzaba a funcionar, la máquina seguía funcionando automáticamente hasta que el orificio estaba acabado. Como las brocas eran largas, y a veces poco afiladas, se rompían con frecuencia, y si no se las retiraba a tiempo, la presión podía lanzar fragmentos de metal en todas las direcciones. El trabajo no sólo era peligroso, sino que resultaba decepcionante, porque la tasa establecida no dejaba margen para el tiempo perdido por la rotura de las brocas. Además, las condiciones en las que ésta podía producirse (la profundidad del acero o la velocidad a la que podía romperse la broca, o el número de veces que ésta podía utilizarse antes de romperse) eran en gran medida imprevisibles. El trabajo me daba miedo y nunca intenté «arreglármelas» después de haber roto una o dos brocas: prefería seguir vivo y psicológicamente sano. En cambio, Bill, mi compañero del turno de día, que contaba con diez años de experiencia

²⁶ Roy, «Restriction of Output», págs. 511-512.

como maquinista de oficios varios y no era hombre al que arredrara ningún reto a su ingenio y a su pericia, lo intentaba siempre y de hecho conseguía alcanzar una tasa situada en torno al 125 por 100, aunque tampoco le gustaba la tarea. Así pues, lo que para mí constituía un grado excesivo de incertidumbre para él representaba un acicate. Pero la conclusión sigue siendo válida: cuando hay un grado excesivo de incertidumbre, los jugadores renuncian a participar en el juego.

El caso de los trabajos en la sierra automática, en los que alcanzar el 125 por 100 no tenía ninguna dificultad, representaba el extremo opuesto. La tarea era aburrida, porque exigía poca atención, sobre todo cuando el material era acero en barras de ocho pulgadas de diámetro, ya que en ese caso la sierra cortaba sólo cuatro piezas por hora aproximadamente. Yo solía marcharme y buscar otra tarea que hacer mientras la máquina estaba funcionando para acumular una «reserva».

Por último ¿qué puede decirse del interés por los resultados? Ya he hecho referencia al desprecio que Roy y yo sentíamos por el juego cuando entramos en el taller, y a la forma en que acabamos por sucumbir a sus exigencias. De hecho, tanto Roy como yo acabamos absorbidos por él y nos convertimos en ávidos jugadores. Yo he de confesar que, en lo que a mí respecta, mi inicial actitud de desdén era en parte un mecanismo de defensa para encubrir mi incapacidad de arreglármelas y la falta de perspectivas de conseguirlo alguna vez. Pero ¿de qué clase de juego se trataría y cuál sería su grado de incertidumbre si cualquiera pudiera llegar de la calle y empezar inmediatamente a arreglárselas sin tener ninguna experiencia? Dicho de otro modo, el hecho de que Roy y yo (y prácticamente cualquiera que hubiera entrado a trabajar por primera vez en un taller mecánico) tardáramos varios meses en obtener primas explica el valor y el prestigio que acompañan al éxito en el juego. Como pronto advertimos Roy y yo, para ser alguien en el taller tendríamos que ser capaces de arreglárnoslas. Mientras no lo hiciéramos, estaríamos apartados de la vida del taller, y no se nos apreciaría ni se nos tomaría en serio ²⁷. Cuanto más tardáramos en arreglárnoslas, peor sería nuestra reputación y más baja nuestra consideración social. La presión para arreglárselas no proviene sólo de los jefes (en mi caso esa presión apenas existía), sino de los compañeros de trabajo y del personal auxiliar. Por otra parte, el

²⁷ Cabe llegar a la conclusión de que cuanto mayores sean las diferencias entre los puestos de trabajo en lo que respecta a la facilidad de arreglárselas mayor ha de ser el número de divisiones, es decir, más fuerte la jerarquía establecida en el taller. Aunque no se conocen demasiado bien las diferencias entre las máquinas a ese respecto en 1945, parecen haber sido menores que en 1975, factor éste que habría contribuido a la mayor solidaridad de los trabajadores de aquella época.

hecho de participar en el juego entraña otras compensaciones de carácter psicológico además de las sociales. Cuando uno está intentando arreglárselas, el tiempo pasa más rápidamente (en realidad, demasiado rápidamente) y la conciencia del propio cansancio es menor. La diferencia entre arreglárselas o no, no radicaba, por consiguiente, en unos pocos peniques más en concepto de primas, sino en el prestigio, la sensación de realización y la autosatisfacción que nos deparaba arreglárnoslas. La participación en el juego eliminaba en gran parte la pesadez y el aburrimiento inherentes al trabajo industrial.

En este análisis de las respuestas al trabajo a destajo, no se sostiene que la motivación «económica» no tenga ninguna importancia para la consecución de la «cuota» en la situación que se analiza, pero se sugiere que el trabajo a destajo puede proporcionar una amplia gama de incentivos. Los «incentivos del destajo» pueden incluir un «incentivo económico», pero no se agotan en él. Así pues, del hecho de que en determinadas circunstancias el sistema «funcione», es decir, incite a los trabajadores a realizar un esfuerzo productivo en una situación dada, no se desprende necesariamente que ese hecho sea imputable al incentivo económico, como tampoco el «fracaso» del sistema es prueba de la insuficiencia intrínseca de aquél. Seguramente, las manifestaciones de los trabajadores del tipo de «no me preocupa el dinero» no se refieren a la insuficiencia intrínseca del incentivo económico, sino al hecho de que en la situación analizada no hay posibilidades de obtener una compensación económica de suficiente magnitud para que valga la pena «preocuparse» por ella ²⁸.

La participación en el juego presupone una doble limitación de la inseguridad del resultado: es necesario garantizar, de un lado, un salario mínimo de los trabajadores, y de otro, un beneficio mínimo a la dirección. Pero, aunque el juego de arreglárselas nunca constituye una amenaza directa para el salario mínimo, en ciertas circunstancias puede poner en peligro los beneficios. Ese supuesto constituye lo que yo califico de *crisis del sistema*. Puede producirse también un segundo tipo de crisis, provocado por la renuncia de los trabajadores a participar en el juego, bien porque la inseguridad de alcanzar sus metas sea excesiva o demasiado pequeña (*crisis de legitimación*), o bien porque el juego haya perdido interés para ellos (*crisis de motivación*) ²⁹.

La crisis del sistema guarda relación con la cuestión fundamental: ¿cómo puede un capitalista comprometerse de antemano a abonar un sa-

²⁸ Roy, «Restriction of Output», págs. 517-518.

²⁹ En relación con el origen de estas expresiones, véase Jürgen Habermas, *Legitimation Crisis*, Boston, Beacon Press, 1975, Parte II, Cap. 3.

lario y al mismo tiempo tener la seguridad de obtener un margen de beneficio aceptable? En la época de Geer, la extracción de plusvalía era esencial para la supervivencia de la empresa, y su dirección, movida por su interés acuciante en obtener beneficios, es decir, en evitar una crisis del primer tipo, provocó con frecuencia crisis del segundo tipo. La intensificación de las tasas, la modificación de las normas y la reducción de los gastos de sustitución de maquinaria contribuyeron a una crisis de legitimación que desembocó, finalmente, en la huelga a que hicimos referencia. En cambio, Allied fue capaz de superar una crisis del sistema sin provocar una crisis de legitimación. Cuando la división de motores produjo pérdidas (por ejemplo, en 1974) por razones ajenas al juego (como mostraré en el Capítulo 8), la dirección no hizo ningún intento sustancial de socavar las bases de éste mediante la modificación de las normas o la intensificación de las tasas de producción. La empresa absorbió las pérdidas, o las repercutió sobre los clientes, y nombró un nuevo director general de la división.

La paradoja de la crisis del sistema estriba en que no es posible preverla. De los niveles individuales de producción en el departamento de piezas pequeñas durante los once primeros meses de 1975 se deduce que un rendimiento constante inferior al 75 por 100 del patrón establecido por los ingenieros industriales no resulta aceptable. Pero no hay modo de saber cuál es el volumen mínimo para garantizar el beneficio, puesto que en realidad éste depende de los rendimientos de los maquinistas del taller mecánico, que varían continuamente.

Para evaluar una crisis del segundo tipo pueden compararse los niveles de producción correspondientes a los distintos trabajos. Si el margen de incertidumbre supera los límites aceptables, por exceso o por defecto, los rendimientos individuales se acumularán en torno a la tasa del 140 por 100, del 80 por 100 o de ambas ³⁰. La existencia de rendimientos intermedios indica que al menos algunos trabajadores están participando en el juego, que el margen de incertidumbre es aceptable y que a los trabajadores no les es indiferente el resultado de sus actividades. A medida que éstos adquieren mayor experiencia y veteranía, pueden pasar a trabajar en máquinas cuya producción se sitúa en forma constante en torno al 140 por 100 (por ejemplo, los tornos automáticos de plato y de vara y las roscadoras automáticas). El ajuste de esas máquinas requiere un grado considerable de aptitud y de práctica, pero, una vez dominadas, la incertidumbre desaparece y el «arreglárselas» no tiene ninguna dificultad

³⁰ La agrupación en torno a esos puntos puede ser también indicio de un «falseamiento» eficaz.

para los trabajadores que las manejan; sin embargo, en tanto que no haya una crisis de motivación en el taller, esos trabajadores seguirán produciendo a la tasa del 140 por 100. Así pues, en tanto que otros se esfuerzan por alcanzar el 125 por 100, ellos siguen ocupando el escalón más elevado en la escala de prestigio. Muchos de esos trabajadores veteranos disfrutaban tranquilamente de su autoridad y de su posición. En principio, su conciencia de clase tendría que ser mayor que la de quienes participan más activamente en el juego de arreglárselas, y de hecho, muchos manifestaban una considerable hostilidad hacia la empresa, y otros participaban intensamente en las actividades del sindicato. Sin embargo, en las comparaciones entre esos y los demás trabajadores de la planta, hay que tener en cuenta la existencia de un factor perturbador, la antigüedad, que de una parte genera una mayor vinculación a la empresa (por razón de las perspectivas de jubilación y de la seguridad en el empleo), y de otra, refuerza la posibilidad de participación en las actividades del sindicato. Como muestra de la primera de esas tendencias, uno o dos trabajadores arriesgaron su prestigio haciendo sugerencias a la empresa sobre la forma en que podrían aumentarse las tasas de producción en sus propias máquinas (!). A pesar de la afirmación de McCann, una crisis de legitimación puede surgir con mayor facilidad cuando las tasas son rígidas que cuando son fáciles de alcanzar. Desde que Roy dejó de trabajar en Geer, las tasas se han hecho por lo general menos rígidas y los procedimientos para cubrir vacantes han incrementado las posibilidades de traslado, con lo que, una vez transcurridos algunos meses, los trabajadores pueden ocupar puestos que les ofrecen todas las dificultades y compensaciones del juego. En tales circunstancias, es poco probable que se produzca una crisis de legitimación.

Por último, hay que plantear la cuestión de la relación entre las crisis del sistema y las crisis de legitimación o de motivación. Sin duda, las últimas pueden provocar las primeras. Pero la crisis del sistema puede ser también consecuencia de factores distintos al fracaso del juego, por ejemplo, de la cuantía anormalmente alta de los gastos de capacitación o del exceso de horas extraordinarias (véase el Capítulo 8). De otro lado, una crisis del sistema ¿puede ser consecuencia del hecho de jugar el juego conforme a sus reglas? En caso afirmativo ¿en qué condiciones puede este último provocar dicha crisis? Resulta evidente que la respuesta depende del perfil que adopte la distribución de los rendimientos porcentuales de los trabajadores. Un factor que puede reducir el perfil de la distribución es el aumento de la movilidad entre distintos puestos de trabajo. ¿En qué circunstancias puede una crisis del sistema provocar una crisis de legitimación o de motivación?, es decir, ¿en qué circunstancias cabe que la dirección socave las condiciones del juego cuando se produzca una crisis de

los beneficios? Volveré a ocuparme de estas cuestiones en el Capítulo 10.

Las condiciones de la participación en el juego y de su eficacia para encubrir y asegurar el excedente de trabajo nos sirven de base para establecer una distinción entre dos tipos de juegos. Hay juegos cuyo ámbito se limita a la relación de los trabajadores con la tecnología, y que han sido descritos por William Baldamus, Donald Roy y Harvey Shadows³¹. Esos juegos, si alcanzan una cierta continuidad, pueden generar una adhesión a las estructuras de privación inherentes al trabajo. Pero como señala Roy, su juego «particular» no le interesó durante mucho tiempo, por cuanto podía dominar sin dificultad sus matices y eliminar la incertidumbre, elemento esencial de todo juego. Los juegos cuyo ámbito se limita a los trabajadores aislados y a su relación con el proceso productivo sólo hacen posible una distanciamiento cada vez menor de la privación y, sobre todo, no generan adhesión a las relaciones en el ámbito de la producción. Esa adhesión requiere la organización de juegos de otro tipo, en los que participen otros agentes productivos. Esos juegos tienen mayores posibilidades de continuidad, porque atraen más profundamente el interés de los trabajadores y amplían el margen de incertidumbre. No sólo requieren capacidades técnicas y conocimientos prácticos de mecánica, sino una especial capacidad en la esfera general de las relaciones humanas.

Al encubrir y asegurar la existencia de un trabajo no retribuido, la eficacia de los juegos depende directamente de la amplitud con la que abarquen la vida cotidiana del taller. El juego de arreglárselas constituye un caso extremo a ese respecto. Por el contrario, la subordinación a una cadena de montaje limita el ámbito de los posibles juegos, aunque en absoluto de forma tan radical como cabe imaginar. En general, puede afirmarse que cuanto más rígida sea la organización del proceso productivo, más probable es que surjan relaciones antagónicas de clase. Para comprender la forma en que se reprimen esas luchas de clase, hemos de analizar otras dos esferas de encubrimiento y aseguramiento del excedente de trabajo: el mercado interno de trabajo y la organización política interna.

³¹ Baldamus, *Efficiency and Effort*; Donald Roy, «Banana Time»; Harvey Swados, *On the Line*, Boston, Little, Brown, 1957.

CONCLUSION

En el presente capítulo he pretendido poner de manifiesto la forma en que la constitución del proceso productivo como juego contribuye a encubrir y asegurar el excedente de trabajo. Sin embargo, el concepto de «juego» no es sólo un instrumento explicativo, sino también un instrumento crítico ³². En primer lugar, representa el vínculo entre la racionalidad individual y la racionalidad del sistema capitalista. Del mismo modo que los jugadores adoptan estrategias que afectan al resultado del juego, aunque no siempre en el sentido que aquéllos pretenden, en nuestra vida cotidiana hacemos elecciones mediante las que intentamos influir sobre los resultados de nuestras acciones. Los límites posibles de variación de los resultados son estrechos, pero éstos no escapan enteramente a nuestro control. Así pues, hacemos la historia, pero no como quisiéramos, sino sin «darnos cuenta», mediante las consecuencias buscadas y no buscadas de nuestros actos. La metáfora del juego nos sugiere la hipótesis de una historia con «leyes» propias, que escapan a nuestro control y que, no obstante, son fruto de nuestras acciones. Lo mismo ocurre cuando jugamos al ajedrez, cuando compramos un coche nuevo, cuando elegimos un presidente o tomamos parte en una guerra y, también, desgraciadamente, cuando hacemos una revolución.

En segundo lugar, de la misma forma que la participación en un juego genera la adhesión a sus reglas, la participación en las elecciones que el capitalismo nos obliga a efectuar genera también adhesión a sus reglas, a sus normas. Mediante la constitución de nuestras vidas como una serie de juegos, como un conjunto de elecciones de alcance limitado, las relaciones capitalistas no sólo se convierten en objeto de adhesión, sino que aparecen como dadas e inmutables. No decidimos colectivamente cuáles serán las reglas del juego de arreglárselas, sino que nos vemos obligados a jugarlo y, por ende, a defender sus reglas. En tercer lugar, del mismo

³² Empleo aquí la noción de juego en un sentido opuesto al que tiene habitualmente en la teoría crítica, en la que designa «un conjunto de principios para organizar la experiencia, constituidos por una actividad voluntaria y abierta (es decir, libre de compulsiones externas e internas), no instrumental (en el sentido de que tiene su fin en sí misma y su centro de interés es el proceso más bien que la meta), y que trasciende a los estados comunes de ser y de conciencia» (Francis Hearn, «Toward a Critical Theory of Play», *Telos* núm. 30, invierno 1976-1977, 145). Herbert Marcuse contrapone el juego al trabajo: «el juego expresa el autoerotismo sin objeto y gratifica los instintos que se orientan ya hacia el mundo objetivo. El trabajo, por el contrario, está subordinado a fines externos a él, a los fines de la autoconservación» (*Eros and Civilization*, Boston, Beacon Press, 1955, pág. 196). En el sentido en el que empleo el término, el juego se asimila más bien al trabajo.

modo que el juego define una serie de metas, el capitalismo genera una serie de intereses. Aunque esos intereses no tienen un carácter unívoco y pueden cambiar en el curso del tiempo, son producto del capitalismo, de la misma forma que el juego de arreglárselas y los intereses que define son producto, y como he señalado producto cambiante, de una forma concreta de organización del proceso productivo. Esos intereses, que, lo mismo que las reglas, no han sido establecidos por consenso democrático, se toman como dados ³³. En cuarto lugar, del mismo modo que la posibilidad de ganar o de obtener el máximo beneficio posible da su interés al juego, la posibilidad de hacer realidad nuestros intereses, de satisfacer nuestras necesidades, tal y como han sido definidas por el capitalismo en general o por el juego de arreglárselas en particular, es el verdadero medio de generar la adhesión a las normas y relaciones, que se nos presentan como algo natural e inevitable, en tanto que eliminamos o descartamos por utópicas otras opciones posibles. Por la misma razón, la insatisfacción estriba en la imposibilidad de satisfacer las necesidades producidas por el capitalismo en general, o por el juego de arreglárselas en particular, y no en la imposibilidad de satisfacer una serie trascendente de «necesidades radicales», ni siquiera la de decidir colectivamente cuáles deberían ser esas necesidades. En síntesis, la insatisfacción que es bastante intensa, no se orienta contra el capitalismo, sino hacia su reproducción.

Como instrumento crítico, la metáfora del juego implica una cierta concepción de una sociedad emancipada en la que las personas harían la historia ellas mismas y para sí mismas, de forma consciente y deliberada. En ella no habría consecuencias no buscadas, y desaparecería la distinción entre normas y leyes, o, lo que es lo mismo, la racionalidad individual y la colectiva coincidirían y habría un diálogo racional y auténtico entre medios y fines, en caso de que en ese contexto esa distinción siguiera siendo válida. Las necesidades no vendrían predeterminadas, sino que estarían sometidas a la decisión colectiva. Aunque en esa sociedad seguiría habiendo conflictos y diferencias, contradicciones entre la realización de las diversas necesidades, esas diferencias se resolverían mediante un diálogo político público y abierto ³⁴.

³³ En este punto me refiero a los conceptos de formación política del consenso, esfera pública y comunicación sin distorsiones de Habermas. Véase, por ejemplo, su obra *Theory and Practice*, Boston, Beacon Press, 1973.

³⁴ Muchos marxistas, siguiendo a Marx, han tendido a suponer que en una sociedad posrevolucionaria o emancipada no habría política. Esa hipótesis carece absolutamente de fundamento. Véanse Karl Korsch, «What is Socialization?», *New German Critic*, núm. 6, otoño de 1975, 60-81; Cornelius Castoriadis, «The Hungarian Source», *Telos* núm. 29, otoño de 1976, 4-22; Claude Lefort, «The Age of Novelty», *Telos* núm. 29, otoño de 1976, 23-38.

Al centrarnos en la discrepancia entre medios y fines, y entre normas y leyes, en la naturaleza derivada de las necesidades y en la generación del consentimiento mediante la posibilidad de su satisfacción, nos formamos inevitablemente una imagen estática e irreal de la sociedad, una imagen que la metáfora del juego nos fuerza a superar. Como hemos visto, la participación en un juego puede socavar las condiciones de su reproducción. Ya he indicado en qué consisten esas condiciones y he señalado las crisis que pueden producirse. De la metáfora del juego podemos inferir una dinámica que nos permite entender el significado de determinadas transformaciones en el capitalismo. Así, de las diferencias entre la organización del trabajo en Geer y en Allied se desprende la existencia de un margen de elección que es cada vez mayor «cuantitativamente» dentro de límites más estrechos. Al poner de relieve la separación entre concepción y ejecución, la expropiación de los conocimientos prácticos o la limitación del ámbito de elección como tendencias generales del desarrollo del proceso productivo capitalista, Harry Braverman prescinde de la tendencia paralela e igualmente importante a la ampliación de opciones dentro de esos límites cada vez más estrechos. Esta última tendencia sirve de base al consentimiento y hace posible que la degradación del trabajo continúe sin crisis continuas. Por ejemplo, hemos visto que la existencia de máquinas más fiables y de tasas más fáciles de alcanzar, la posibilidad de falseamiento y otros factores análogos aumentan las opciones al alcance del trabajador en el juego de arreglárselas. Esa tendencia se expresa también de forma más general en los programas de enriquecimiento y rotación de las tareas. Como veremos en los próximos dos capítulos, esa ampliación de las posibles opciones, dentro de límites más estrechos, encuentra clara expresión en la aparición del mercado interno de trabajo y en la consolidación de la organización política interna.

6. EL DESARROLLO DE UN MERCADO INTERNO DE TRABAJO

En varias obras recientes, que reflejan su insatisfacción ante las hipótesis de los modelos neoclásicos y en las que intentan alcanzar un conocimiento cabal de las instituciones económicas, los economistas han subrayado la importancia de los «mercados internos de trabajo»¹. Un mercado interno de trabajo es:

Una unidad administrativa, por ejemplo, un establecimiento fabril, en la que la fijación de los precios y la distribución del personal están reguladas por una serie de normas y procedimientos administrativos. Es necesario distinguir el mercado interno de trabajo, que se rige por normas administrativas, del mercado externo de trabajo de la economía tradicional, en el que la fijación de los precios, la distribución del personal y las decisiones relativas a la capacitación están directamente reguladas por variables económicas².

Como afirma Edwards «el análisis de los mercados internos de trabajo intenta abrir la «caja negra» de la empresa de la economía neoclásica, considerando que las relaciones sociales en el lugar de trabajo constituyen en parte un sistema de intercambio de personal dentro de la empresa que regula los ascensos, la distribución de los puestos de trabajo, el es-

¹ Peter Doeringer y Michael Piore, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Mass., D. C. Heath, 1971; Bennett Harrison, «Public Employment and the Theory of the Dual Economy», en *The Political Economy of Public Service Employment* ed. al cuidado de H. L. Sheppard, B. Harrison y W. J. Spring, Lexington Mass., Heath-Lexington, 1972, págs. 41-76; Richard Edwards, «The Social Relations of Production in the Firm and Labor Market Structure», *Politics and Society*, 1975, 83-108.

² Doeringer y Piore, *Internal Labor Markets*, págs. 1-2.

tablecimiento de las escalas de salarios y otros aspectos análogos»³. En su calidad de economistas, esos autores suelen analizar si resulta más eficiente organizar un mercado interno de trabajo o apoyarse en un mercado externo⁴. Pero no es posible examinar el problema de la eficiencia con abstracción de la forma en que el mercado interno de trabajo contribuye a establecer una base ideológica para el encubrimiento y el aseguramiento de la extracción de plusvalía. Este último aspecto es el que me interesa en este momento.

Karl Polanyi atribuye la regresión inevitable del predominio absoluto del mercado de trabajo al «conflicto entre los principios de organización del liberalismo económico y de protección social»⁵. El desarrollo del mercado interno de trabajo sería el corolario necesario de esa regresión. Para los sociólogos, que nunca han tomado demasiado en serio la hipótesis de la economía neoclásica acerca de las organizaciones económicas, la expresión «mercado interno de trabajo» no es sino una nueva denominación que se aplica a fenómenos cuyo estudio cuenta con una larga tradición que se remonta a Weber y Michels. Sin embargo, a los efectos de la presente obra, el concepto de mercado interno de trabajo es importante, por cuanto nos ayuda a cobrar mayor conciencia de la relación entre las transformaciones externas e internas en el proceso de desarrollo de la empresa moderna. De forma más concreta, puede afirmarse que funciones hasta ahora cubiertas por el mercado externo de trabajo se han incorporado al ámbito interno de la empresa, en un proceso que puede calificarse en sentido estricto de interiorización. Pero lo que ahora nos interesa no es el contraste entre ambos tipos de mercados de trabajo, sino sus rasgos comunes. La interiorización del mercado de trabajo no elimina en absoluto la competencia, como sugieren Doeringer y Piore, sino que ésta adopta una nueva forma, sometida a diversas series de restricciones y prescripciones⁶. En el presente capítulo analizaré los mecanismos y las consecuencias de la reproducción del «individualismo posesivo» en el centro de producción.

³ Edwards, «The Social Relations of Production», pág. 86.

⁴ Véanse, por ejemplo, Doeringer y Piore, *Internal Labor Markets*, Caps. 2-4; Koji Tarira, «Internal Labor Markets, Human Resources Utilization and Economic Growth», ensayo presentado a la Conferencia sobre Investigaciones en Materia de Mercado de Trabajo Urbano, 1974.

⁵ Karl Polanyi, *The Great Transformation*, Nueva York, Rinehart, 1944, pág. 134.

⁶ Lo dicho no puede aplicarse a todos los «mercados internos de trabajo». Los mercados internos de trabajo pueden funcionar, por ejemplo, en el Japón, mediante una asignación a los puestos de trabajo de los trabajadores efectuada por la dirección en función de la antigüedad, sin que exista un sistema plenamente organizado de cobertura de vacantes. Ello puede explicar en parte las diferencias entre las empresas en cuanto al grado de individualidad que se manifiesta a nivel del taller.

La función de todo mercado de trabajo —externo o interno— estriba en distribuir las personas entre los diversos puestos de trabajo. Un mercado de trabajo determinado define: a) una población de puestos (ocupaciones), b) una población de personas (trabajadores) y c) una serie de normas de transformación que adecúan la una a la otra. Las normas de transformación conjugan las preferencias teóricamente libres de los trabajadores por determinadas ocupaciones con la adecuación de las ocupaciones a aquéllos. El resultado final del proceso de asignación viene determinado por la escasez relativa de ocupaciones y trabajadores. La diferencia entre los mercados interno y externo de trabajo radica en el tamaño de las poblaciones correspondientes. Además, las normas de transformación pueden diferir según la naturaleza del mercado. En el arquetipo clásico del mercado externo de trabajo, del que el ejemplo más acabado quizá sea Gran Bretaña en la primera mitad del siglo XIX, todos los trabajadores, considerados como una población indiferenciada, pueden optar a los puestos de trabajo existentes en toda la economía, que a su vez constituyen una población también indiferenciada. Cuando la distribución de las personas entre las diversas ocupaciones no está determinada por la oferta y la demanda, las normas de transformación pueden estar basadas en un proceso aleatorio. En algunos pasajes de *El Capital*, Marx consideró que la evolución del capitalismo respondía a esa orientación. La situación que más se aproxima al arquetipo de mercado interno de trabajo es seguramente la de las actuales empresas japonesas⁷. En ellas, las poblaciones pertinentes de individuos y ocupaciones son, respectivamente, los trabajadores y las ocupaciones de una empresa determinada. Las normas de distribución dentro de la empresa se basan en una combinación de antigüedad y capacidad, en la que frecuentemente predomina el primero de esos factores. La reposición del insumo de mano de obra obliga a recurrir a un mercado más amplio, pero los puntos de acceso están situados en los escalones inferiores de una estructura jerárquica prefijada. En un mercado interno de trabajo absolutamente hermético, los nuevos trabajadores procederían sólo de las familias de antiguos trabajadores. En el contexto de un mercado externo de trabajo general, los problemas que afectan al mercado interno de trabajo estriban en conseguir que los trabajadores no busquen empleo fuera de la empresa y en garantizar la prioridad de los trabajadores de la empresa al cubrir las vacantes que se produzcan en ella. Ese modelo de movilidad puede aplicarse por vías coactivas o mediante una combinación de mecanismos

⁷ Ronald Dore, *British Factory-Japanese Factory*, Berkeley y Los Angeles, University of California Press, 1973; Koji Tarira, *Economic Development and the Labor Market in Japan*, Nueva York, Columbia University Press, 1970.

institucionales y sistemas de incentivos. En la exposición que se presenta a continuación se sostiene que, en los treinta años transcurridos desde que Roy trabajó en Geer, la movilidad de los trabajadores fuera de la empresa ha disminuido cada vez más, la movilidad dentro de la empresa ha aumentado progresivamente, la contratación de trabajadores del exterior ha disminuido y su acceso se ha producido únicamente en los escalones inferiores⁸.

LOS CAMBIOS EN EL MERCADO INTERNO DE TRABAJO

El desarrollo de un mercado interno de trabajo requiere, de una parte, que los trabajadores, una vez contratados, prefieran, por lo general, seguir trabajando en la empresa a buscar un empleo en otra parte, y de otra, que la empresa intente cubrir las vacantes seleccionando a los candidatos de entre sus propios trabajadores, en vez de contratar trabajadores de un mercado externo de trabajo. Dicho de otra forma, son necesarios estímulos para que los trabajadores sigan trabajando en la empresa y para que la empresa acuda para contratar trabajadores a sus propios recursos de personal. Teniendo presente esa circunstancia, expondré seis elementos o requisitos del mercado de trabajo: una estructura de ocupaciones diferenciada, un sistema institucionalizado de difusión de información sobre vacantes y de presentación de solicitudes para cubrirlas, criterios no arbitrarios de selección de los trabajadores para ocupar las vacantes, un sistema de capacitación en el puesto de trabajo, medios de generar una vinculación a la empresa que haga poco atractivos los empleos en otras empresas y, por último, el mantenimiento de la lealtad de los trabajadores hacia la empresa, una vez que han dejado de trabajar en ella.

En 1945, los trabajadores de Geer no tenían gran interés en ser trasladados de un puesto de trabajo a otro. Por el contrario, los traslados solían constituir una medida disciplinaria aplicada a los trabajadores que no cumplían las normas de rendimiento. La falta de interés por los traslados se debía a la falta de una estructura de ocupaciones diferenciada. En 1945, conforme al convenio, había solamente tres categorías, que se diferenciaban por el salario mínimo garantizado o jornal que tenían asignado. El precio de las unidades se calculaba de la misma forma para todas las ocupaciones o, lo que es lo mismo, se basaba en el rendimiento razonablemente previsible de un trabajador, sin tener en cuenta la calificación o la

⁸ Hay que hacer una reserva a este respecto: los niveles de movilidad dentro de la empresa en el período 1944-1945 son imputables en parte a la congelación del movimiento de trabajadores entre empresas en el período de la guerra.

experiencia requeridas. Dicho de otra forma, el esfuerzo en el manejo de un torno automático o de una roscadora automática se retribuía conforme a las mismas pautas que el esfuerzo en una simple taladradora rápida. Aparte de una ligera diferencia en cuanto a la retribución mínima, el único interés de otras posibles ocupaciones radicaba en la retribución máxima que podía obtenerse antes de que la dirección elevara las tasas de producción. Por ejemplo, en los tornos revólver el límite máximo que podía obtenerse estaba alrededor de 1,35 dólares por hora, en tanto que Roy en su taladradora radial podía obtener como máximo sólo 1,25 dólares⁹. Pero en realidad conseguir 1,35 dólares en el torno revólver no era tan sencillo.

Me encontré en la estación del tren de Illinois a Desplains, uno de los torneros. Le pregunté si conseguía arreglárselas normalmente. Me contestó que no.

«Tengo demasiados problemas. El tope máximo admitido es de 1,30 dólares por hora, pero no puedo alcanzarlo». Hablé un rato con el maquinista del torno revólver que manejaba la taladradora de Dooley. Aunque su tope máximo es 1,40 dólares nunca consigue más de 1,37 ó 1,38 dólares. «Nos premien obtener hasta 1,40 dólares, pero no podemos alcanzar ese tope durante mucho tiempo. A veces tenemos una buena racha, pero en la semana siguiente no podemos arreglárnoslas»¹⁰.

El traslado a otro puesto de trabajo no entrañaba demasiadas ventajas. Por el contrario, probablemente era mejor adquirir más experiencia con una máquina, para tener más posibilidades de «arreglárselas».

En 1947, a imitación de grandes empresas como United States Steel, Geer implantó un sistema de clasificación profesional en el que está basada la estructura actual. En 1975 había doce categorías laborales que tenían asignadas distintas retribuciones básicas, que iba de 4,62 a 6,30 dólares por hora para los trabajadores a jornal (personal auxiliar), y de 4,40 a 5,52 dólares por hora para los trabajadores a destajo. Los puestos se asignaban a una categoría laboral determinada conforme a un sistema de descripciones y evaluaciones de tareas. Los precios unitarios dejaron de expresarse en precios para calcularse en unidades por hora. Las primas se calculaban como un porcentaje de la retribución básica correspondiente al porcentaje de producción que excedía de la tasa normal prevista del 100 por 100 (un número determinado de unidades por hora, establecido

⁹ Donald Roy, «Restrictions of Output in a Piecework Machine Shop», tesis doctoral, Universidad de Chicago, 1952, pág. 104.

¹⁰ Ibid., págs. 134-135.

por el departamento de ingeniería industrial). En consecuencia, una tasa de producción del 140 por 100 implicaba que un trabajador había alcanzado una producción superior en un 40 por 100 a la correspondiente a la tasa normal, y recibía por ello una prima del 40 por 100 sobre las retribuciones básicas. Aunque la tasa de producción por hora asignada a las ocupaciones era la misma, la retribución por cada unidad producida por encima de ella variaba en función de la categoría laboral. Análoga importancia reviste el hecho de que las tasas asignadas a las ocupaciones correspondientes a las categorías laborales superiores sean más fáciles de alcanzar que las asignadas a las categorías inferiores. En consecuencia, ocupaciones que en 1945 registraban un elevado índice de movilidad de personal, resultaban en 1975 más interesantes. Roy describe así la situación en 1945:

Hanks dijo que los maquinistas de los tornos revólver no conseguían arreglárselas. «Están ganando sólo el jornal. ¿No te has dado cuenta de que cambian en seguida de puesto?».

Hanks se burló..., y dijo que Ed sólo estaba obteniendo 1,40 dólares por hora en las roscadoras, que había habido gran movilidad en esas máquinas, porque no resultaban rentables a quienes trabajaban con ellas durante el turno de día y, que Ed le había dicho que sólo conseguía 0,85 dólares por hora ¹¹.

Sin duda, la situación era gravosa desde el punto de vista de los costes de capacitación. Asignando tasas de producción más fáciles de alcanzar a los puestos que requerían mayor calificación en las categorías laborales superiores, a la dirección de Allied le fue posible reducir la movilidad en máquinas como los tornos y las roscadoras automáticas, a pesar del aumento de las oportunidades de traslado, sometiendo al mismo tiempo a los trabajadores de reciente ingreso a las tasas «imposibles» asignadas a las taladradoras rápidas, y, por ende, al proceso de socialización de la disciplina del taller y de las pruebas que entraña el hecho de no poder «arreglárselas».

Además del establecimiento de una estructura diferenciada de ocupaciones, que sitúe las ocupaciones dentro de una escala jerárquica en función de su atractivo, el mercado interno de trabajo requiere un sistema mediante el que los trabajadores puedan optar a cubrir las vacantes y competir por ellas. En 1945 los trabajadores podían solicitar el traslado dirigiéndose al supervisor. Roy hace referencia a dos casos, el de Jonesy, que trabajaba en el cuarto de herramientas y no fue capaz de soportar las frus-

¹¹ Ibid., pág. 134.

traciones en ese puesto, y el de los maquinistas de los tornos revólver, que no conseguían «arreglárselas» ¹². En la mayor parte de las ocasiones, el supervisor abordaba a los trabajadores o les ofrecía otras ocupaciones por propia iniciativa ¹³. Del convenio de 1945, que sólo incluye una breve referencia a los traslados, se desprende que la iniciativa correspondía a la dirección.

Los trabajadores que *acepten ascensos* dentro de la dependencia y no acrediten su capacidad en el plazo de noventa (90) días volverán a su antiguo puesto o a otro equivalente.

Los trabajadores que *rehusen un ascenso* no serán por ello objeto de discriminación ni perderán antigüedad [Art. IV, sec. 21; el subrayado es mío].

Cuando haya una vacante, en la selección de los trabajadores se tendrán en cuenta su antigüedad en el departamento y su aptitud [Art. IV, sec. 6].

No había un sistema de información a los trabajadores de la producción de vacantes ni que garantizara la prioridad de aquéllos sobre candidatos no pertenecientes a la empresa. Por otra parte, la importancia atribuida a la antigüedad en el departamento tendía a restringir las posibilidades de selección a los trabajadores del propio departamento.

En 1975 el convenio establecía un sistema completo de concurso que abarcaba el anuncio de las vacantes, un procedimiento para solicitar los puestos y un procedimiento de selección de los candidatos. El sistema funcionaba de la siguiente manera:

Las vacantes se cubrirán conforme a la antigüedad, cuando la capacidad de los trabajadores interesados sea análoga. Las vacantes se darán a conocer antes de cubrirse a los trabajadores del departamento mediante la publicación de un anuncio desde las diez de la mañana del día en que se inserte hasta las diez de la mañana del siguiente día laborable, y en caso de no cubrirse la vacante, se anunciará para conocimiento de todos los trabajadores en todo el centro desde las diez de la mañana del día en que se fije el anuncio hasta las diez de la noche del siguiente día laborable. La empresa reconoce que está obligada a capacitar al personal seleccionado para ocupar vacantes [art. IV, sec. 5].

Los trabajadores presentaban sus solicitudes a los capataces en formularios especiales. Si no había ofertas aceptables dentro del departamento, el puesto se presentaba a concurso en todo el centro, y solamente en caso de que tampoco entonces se presentaran ofertas aceptables podía

¹² Ibid., pág. 416, págs. 134-135.

¹³ Ibid., págs. 211, 311, 312, 488, 489.

cubrirse la vacante con trabajadores contratados del exterior. En consecuencia, los trabajadores de nuevo ingreso sólo tenían acceso a los puestos de trabajo menos remunerados y atractivos, como el trabajo en las taladradoras rápidas. El sistema de concurso se presta a una cierta imagen de abusos y manipulaciones por parte de la dirección. Por ejemplo, se anulaban sospechosamente algunas vacantes cuando determinados trabajadores presentaban su solicitud. Se alegaba que los criterios de evaluación de los candidatos no respondían a la combinación establecida de antigüedad y capacidad. Por ejemplo, según algunos trabajadores negros, las decisiones de la dirección estaban influidas por prejuicios raciales, aunque lógicamente acusaciones de este tipo resultan difíciles de probar. Otros trabajadores se sentían frustrados cuando se les decía una vez tras otra que no reunían las condiciones necesarias para ocupar las vacantes que habían solicitado. Sin embargo, en términos generales, el sistema funciona eficazmente, porque los trabajadores siempre pueden encontrar otra ocupación si la que desempeñan actualmente no les satisface, siempre que superen un período de prueba de cincuenta días.

Para que funcione un mercado interno de trabajo, es imprescindible que la capacitación en el puesto de trabajo esté prevista por una disposición. En 1945, el convenio no hacía ninguna referencia a que la capacitación fuese una obligación de la dirección, pero en ocasiones se pedía a los trabajadores que instruyeran a otros:

Hanks me contó que Squeaky, el capataz del turno de día, intentó que un maquinista de ese turno enseñara a otro trabajador a manejar su máquina. Aquél consultó con el delegado sindical, quien le dijo que por enseñar a otro debían pagarle la retribución correspondiente al ajustador. Así pues, el maquinista del turno de día pidió esa retribución a Squeaky. Este se negó diciéndole «sabes que no podemos pagártela. Pero la persona a la que enseñas puede servirte de ayuda y puedes producir más unidades». El trabajador contestó que sería más bien un estorbo para él, y se negó a instruirle¹⁴.

Desgraciadamente, Roy comenzó a preparar sus notas después de su primer mes en el taller de fabricación de gatos, y no hace referencia a su propio aprendizaje, ni alude en ninguna parte de su tesis al sistema de capacitación.

En 1975, la ambigüedad persistía en parte. El convenio establece que la empresa «reconoce que está obligada a capacitar al personal seleccio-

¹⁴ Ibid., pág. 101.

nado para ocupar las vacantes», pero no señala de qué forma debe cumplir esa obligación. El sistema más habitual consiste en que los maquinistas instruyan a los trabajadores que ocupan el nuevo puesto, y perciban la retribución correspondiente a un ajustador (la tarifa máxima de retribución) durante el período en el que no puedan obtener primas una vez sumadas a las suyas las unidades producidas por el nuevo trabajador. Según otros acuerdos, los instructores eran retribuidos durante un número determinado de horas al día, por ejemplo, cuatro, con la misma retribución que un ajustador. Pero la capacitación es en todo caso objeto de negociación entre el trabajador y el capataz. Conforme al eufemismo empleado en el taller, no conviene «enseñárselo todo» al nuevo trabajador. La hostilidad entre instructor y candidato puede revestir especial intensidad cuando el nuevo operario representa una amenaza para quien ocupa el puesto. Por ejemplo, es posible que aquél tenga más antigüedad que este último, y podría sustituirle en caso de despido. Se me contó el hecho de un antiguo maquinista que después de aceptar el puesto de encargado del cuarto de herramientas, decidió solicitar su reincorporación al trabajo en máquinas. Cada vez que lo intentaba, el maquinista que realizaba el trabajo se negaba a enseñarle; y acabó por abandonar la empresa sin conseguir su propósito. Ese antagonismo puede surgir también en los casos en que el nuevo trabajador representa una amenaza para las horas extraordinarias de quien ocupa el puesto. George, un tornero, había estado trabajando durante un período bastante largo once horas diarias y quería seguir haciéndolo. Era un veterano, y sus compañeros le consideraban el mejor tornero del taller. Cada vez que se le pedía que enseñara a alguno a manejar la máquina, procuraba que los candidatos no consiguieran acreditar la aptitud necesaria para ocupar el puesto. La dirección no podía hacer otra cosa que seguir pagándole horas extraordinarias; tenía necesidad de los servicios de George. De forma análoga, era sabido que los maquinistas veteranos de las máquinas automáticas eran reacios a enseñar a trabajadores jóvenes el complicado ajuste de aquéllas. En lo que a mí mismo respecta, Bill se mostró al principio distante y me enseñó sólo los rudimentos mínimos indispensables. Cuando se dio cuenta de que me iba a hacer cargo del trabajo en el segundo turno y entablamos una relación más profunda, me enseñó muchas cosas acerca de las operaciones que tenía que efectuar. Por regla general, a pesar de los enfrentamientos y de una hostilidad ocasional, el sistema solía funcionar adecuadamente y pocos trabajadores eran descalificados.

Hasta ahora nos hemos ocupado del establecimiento de una estructura ocupacional diferenciada y de los mecanismos institucionales para cubrir las vacantes. Pero el hecho de establecer una escala jerárquica de ocu-

paciones conforme a su atractivo y de facilitar el paso de una a otra ocupación no basta para lograr que los trabajadores no busquen empleo fuera de la empresa. ¿De qué forma ha tratado la empresa de reducir el porcentaje de separación del servicio? Hemos visto ya que la antigüedad sitúa a los trabajadores en mejor posición para optar a las vacantes; cuanto más tiempo permanezca en la empresa un trabajador, mayores son sus posibilidades de conseguir una ocupación mejor en el centro, y menores, las de obtener una ocupación análoga en otra empresa. Desde 1945 ha habido otros cambios que priman la antigüedad y, por ende, hacen menos interesante la posibilidad de buscar empleo en otra empresa. En 1959 se implantó un plan de pensiones vinculado directamente a los años de servicio. La edad de jubilación en el régimen normal es de sesenta y cinco años, y el trabajador percibe 11 dólares al mes por cada año de servicios acreditados. Con treinta años de servicios, por ejemplo, la empresa paga al trabajador 330 dólares al mes. En 1956 se implantó un sistema complementario de prestaciones de desempleo; en 1975 ese sistema pasó a ser aplicable a todos los trabajadores con un año o más de servicios ininterrumpidos. La prestación pagada semanalmente durante un período de paro, sumada a la prestación normal de desempleo, asciende aproximadamente a las tres cuartas partes de la retribución normal; el período durante el que se abonan esas prestaciones complementarias varía en función del período de servicios, hasta un máximo de doce meses. Transcurridos esos doce meses, la empresa abona una paga por baja, cuya cuantía depende también de los años de servicio prestados. Las vacaciones están también en función del período de servicios. En 1945, las vacaciones retribuidas tenían una duración de una semana para los trabajadores con más de un año de antigüedad, y de dos para quienes contaban con cinco o más años de servicios. En 1975, las vacaciones retribuidas oscilaban entre una semana para los trabajadores con una antigüedad de uno a tres años, y seis semanas para quienes hubieran trabajado durante veinticinco o más años ininterrumpidamente en la empresa. En síntesis, cuanto más tiempo permanecen en Allied los trabajadores, mayor es su vinculación a la empresa. Las compensaciones por antigüedad disuaden a los trabajadores de buscar empleo en otra empresa.

¿Qué ocurre cuando la solidez de la empresa aumenta o disminuye a consecuencia de la fluctuación de la demanda de sus productos, en el caso de Allied, de la demanda de motores? En 1945, los despidos se efectuaban en orden inverso al de antigüedad, en caso de trabajadores con la misma calificación, pero quienes contaban con cinco o más años de servicios podían hacer valer su antigüedad en la planta en perjuicio de cualquier trabajador de cualquier otro departamento con menos de cinco años de servicios, siempre que fueran capaces de ejecutar su trabajo. En 1975,

esa posibilidad estaba al alcance de los trabajadores con sólo un año de servicios, lo que naturalmente implica una mayor movilidad en caso de despidos, pero al mismo tiempo ofrece a los trabajadores una seguridad en el empleo en función de la antigüedad mucho mayor¹⁵. Además, la prestación complementaria de desempleo constituye un medio de mantener la vinculación a la empresa de sus recursos de personal aun en caso de que los trabajadores hayan dejado de prestar servicios en ella, en tanto que a los trabajadores que cesaban de prestar sus servicios en 1945, cuando esa prestación no existía, les resultaba difícil esperar a que se les volviera a llamar, y la posibilidad de que buscaran empleo en otras empresas era mayor. Dicho de otro modo, la reciente evolución del mercado interno de trabajo ha provocado la disponibilidad permanente de recursos de personal, incluso en períodos de depresión, al permitir a partir del año de servicios que los despidos se efectúen en función de la antigüedad en el centro, en vez de en el departamento¹⁶.

CONSECUENCIAS DEL MERCADO INTERNO DE TRABAJO

El mercado interno de trabajo propicia la movilidad dentro de una misma empresa y reduce la movilidad entre empresas. Las opciones que se presentan a los trabajadores dentro de la empresa, a pesar del limitado margen de elección, fomentan el mismo individualismo competitivo que suele imputarse al mercado externo de trabajo, pero tienen también importantes repercusiones sobre las características del conflicto en el plano de la fábrica. La oportunidad de trasladarse de un puesto a otro atenua el conflicto entre los trabajadores y los escalones inferiores de la dirección (capataces e ingenieros industriales). En la medida en que los maquinistas no pueden cambiar de puesto, se ven obligados a luchar con los cronometradores para obtener mejores tasas. Este es uno de los motivos por los que el papel de estos últimos era tan importante en la vida del

¹⁵ Wilson (el director general que se hizo cargo de la división de motores en 1952) me dijo en el curso de una entrevista que mantuve con él que la aplicación general de la antigüedad a nivel de toda la planta podía ir en contra de los intereses de los trabajadores. Sostenía que después del reconocimiento a todos los trabajadores con más de un año de servicios del derecho a hacer valer su antigüedad en la planta en caso de despido, la dirección tendió a despedir a grupos bastante mayores de trabajadores con el fin de evitar los complicados procesos de reorganización que habrían tenido lugar si los despidos se hubieran efectuado de forma más gradual.

¹⁶ En consecuencia, el funcionamiento real de un mercado interno de trabajo depende de la existencia de una fuerte protección sindical a los trabajadores y de la inexistencia de despidos discrecionales.

taller en 1945. Cuando los trabajadores pueden trasladarse de un puesto a otro con relativa facilidad, su interés por luchar con el departamento de métodos en relación con una operación concreta es menor. Además, tienen también menos interés en *mantener* las tasas establecidas. La intensificación de las tasas por trabajadores veteranos que abandonan luego su puesto es actualmente un fenómeno bastante más frecuente que en la época de Roy. De forma análoga, cuando los trabajadores están descontentos del trato que reciben de sus capataces, les es bastante fácil trasladarse a otra sección o a otros departamentos, aunque, de hecho, los capataces intenten obstaculizar los traslados. Animados por el deseo de reducir la movilidad dentro de las secciones y de una sección a otra y, sobre todo, de evitar los gastos y molestias inherentes a la capacitación, los capataces están menos inclinados a ejercer sus poderes que en 1945. Como se ha indicado en el Capítulo 4, la función del capataz ha dejado gradualmente de ser una función de control para convertirse en una función auxiliar. En palabras de un capataz veterano «tenemos toda la responsabilidad, pero ninguna autoridad».

A la par que atenúa el conflicto jerárquico, la movilidad tiende a generar conflictos laterales, tanto entre los propios maquinistas como entre éstos y el personal de servicios. En el Capítulo 4 se ha analizado el conflicto entre el personal auxiliar y los trabajadores vinculados directamente a la producción y la forma en que la movilidad exacerba ese conflicto. En el curso del tiempo, se establecen relaciones sociales que vinculan a los trabajadores en el marco de un sistema de obligaciones recíprocas de confianza mutua. Si yo hubiera llegado a entablar una relación más estrecha con Morris, el repartidor, seguramente éste no hubiera estado tan inclinado a hacer fracasar mis esfuerzos por arreglármelas. Lo mismo puede decirse de la competencia que se desarrolla, sin el freno de esas relaciones sociales, con respecto a los trabajadores recién incorporados. Por ejemplo, Larry, uno de los amoladores del turno de día, llevaba en la empresa más de veinticinco años. Por lo general, conseguía que le encomendaran las tareas que tenían asignadas tasas más fáciles de alcanzar. Su dilatada experiencia le permitía saber cuáles eran las próximas operaciones que habría que realizar en su máquina y, debido a su antigüedad, ejercía una considerable influencia sobre el programador de tareas. Habitualmente, las operaciones difíciles quedaban para Steve y Ken, los jóvenes maquinistas que trabajaban en los otros dos turnos. Estos últimos decidieron actuar de consuno y se arreglaron de forma que cuando Larry llegaba al trabajo, Ken había dejado pendiente una tarea que tenía asignada una tasa muy difícil de alcanzar; Larry no tenía entonces otra opción que terminarla. Los maquinistas que trabajaban en los turnos solían modificar el ajuste de la máquina al terminar el turno, para que el trabaja-

dor que la manejaba después no pudiera aprovecharse de su esfuerzo. En casos extremos de enfrentamiento radical entre trabajadores, éstos podían llegar a ocultar herramientas y accesorios. Naturalmente, esa era solamente una de las caras de la moneda: había ejemplos evidentes de colaboración entre trabajadores de distintos turnos, y a veces unos trabajadores encubrían los errores de otros, compartían con ellos una «reserva» o les enseñaban diversas posibilidades de «arreglárselas». Lógicamente, la cooperación era más frecuente entre trabajadores del mismo turno, entre los que había menos competencia directa y que tenían más tiempo para establecer relaciones sociales. Aunque los datos al respecto son escasos, de las observaciones de Roy se desprende que la colaboración era mayor en 1945 que actualmente. No cabe duda de que entre los trabajadores del segundo turno había más colaboración, pero Roy no se extiende demasiado acerca de las relaciones entre trabajadores de turnos distintos. Aunque en su caso esas relaciones eran por lo general frías, Roy menciona el ejemplo de Jack Starkey y Al McCann, que compartían una reserva. En tanto que entre los maquinistas de las taladradoras radiales esa práctica era muy poco habitual, Jack y Al habían estado «colaborando» durante muchos años. Cabe suponer que cuanto mayor sea la movilidad entre ocupaciones, menores serán las oportunidades de establecer la relación de confianza necesaria para contrarrestar la tensión y la competencia entre los trabajadores.

La capacitación en el empleo es otra característica del mercado interno de trabajo que debilita a los grupos profesionales y fomenta la autonomía individual. Se adquieren aptitudes específicas para determinadas ocupaciones en un taller determinado. No hay barreras de capacitación a la movilidad entre grados de aptitud o categorías laborales. Al mismo tiempo, como ya se ha indicado, la relación de capacitación está basada en la negociación y en la autonomía individual. El mercado interno de trabajo no sólo redistribuye el conflicto en sentido lateral y potencia el individualismo y la autonomía mediante una cierta movilidad, sino que constituye la base material para que los intereses de la empresa asuman la apariencia de intereses colectivos. Las compensaciones unidas a la antigüedad (mejores puestos, mayores beneficios marginales, menor posición social, etc.) generan una vinculación a la empresa y a su supervivencia.

CONCLUSION

El mercado interno de trabajo contribuye al encubrimiento y al aseguramiento de la plusvalía de varias maneras. En primer lugar, interioriza los rasgos más característicos del mercado externo de trabajo, es de-

cir, el individualismo competitivo de trabajadores «libres e iguales». En segundo lugar, la movilidad que genera en el lugar de producción elimina algunas de las tensiones entre trabajadores y dirección y crea nuevas tensiones entre los trabajadores. Ambos procesos hacen que los intereses del trabajador se configuren como intereses de un agente individual frente a los otros individuos, y no como los de una clase opuesta a otra. Además, al promover la vinculación a la empresa mediante compensaciones a la antigüedad, el mercado interno de trabajo coordina de forma concreta los intereses del capitalista y del trabajador en la generación de plusvalía.

Esta interpretación no coincide con la de Doeringer y Piore, quienes consideran que el mercado interno de trabajo constituye una adaptación a las aptitudes vinculadas específicamente a la empresa. Aunque ésta es, desde luego, una característica importante, su teoría resulta difícil de compaginar con la tesis de Braverman de la degradación inevitable, de la regresión de las aptitudes vinculadas específicamente con la empresa y de la facilidad con que éstas pueden adquirirse. ¿De qué forma puede conciliarse la aparición de mercados internos de trabajo con la creciente separación entre concepción y ejecución? Desde luego, Braverman no lo intenta. Richard Edwards, inspirándose en Max Weber, Michel Crozier y Alvin Gouldner, sostiene que el mercado interno de trabajo es parte de un sistema de control burocrático que ha racionalizado el poder de la empresa haciendo más previsible y estable su aplicación, por lo que ha provocado un comportamiento de los trabajadores más estable y previsible; es decir, ha tendido a legitimar el ejercicio del poder por la empresa y a convertirlo en autoridad ¹⁷.

Aunque el análisis de Edwards va más lejos que el de Doeringer y Piore, en la medida en que se centra en el control, la cuestión de la legitimación del ejercicio del poder mediante normas resulta tan poco clara en sus obras como en las de Weber.

Pero, a mi juicio, la importancia de las normas no estriba en el aumento de la previsibilidad y la estabilidad, sino en la reducción de una creciente inseguridad a límites más estrechos. En consecuencia, el mercado interno de trabajo se basa en una serie de normas, de una parte, y amplía el número de opciones posibles, de otra. No cabe menospreciar esas opciones diciendo que un trabajo aburrido y carente de sentido es igual que otro igualmente monótono. La importancia sustantiva de la elección tiene su origen en la facultad sustantiva que confiere a los trabajadores en su intento de resistirse a la dominación de la dirección o de defenderse de ella. Los trabajadores tienen un interés muy concreto en la

¹⁷ Edwards, «The Social Relations of Production», págs. 96-97.

conservación y ampliación del mercado interno de trabajo, como puede poner de manifiesto cualquier observación, por superficial que sea, de la vida en la fábrica. Además, es precisamente ese interés el que mueve a los trabajadores a participar en el sistema de cobertura de vacantes y genera la adhesión a las normas y condiciones que representan, es decir, a un proceso productivo cada vez más desespecializado.