UNIVERSIDAD DE DEUSTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

PROGRAMA DE GESTION DE LA INNOVACION

EL IMPACTO DE LOS CAMBIOS TECNOLOGICOS Y ORGANIZACIONALES EN LA DIRECCION INTERMEDIA (MANDOS INTERMEDIOS Y DE BASE)

Tesis Doctoral presentada por **D. José Luis PEREZ GOMEZ**

Dirigida por el **Dr. D. José Ignacio RUIZ OLABUENAGA**

El Director

El Doctorando

San Sebastián

1992

A Nieves, cuya cálida y permanente presencia ha gratificado mis muchas horas de trabajo.

A la Compañía de Jesús, que inculcó en mí una actitud filosófica de curiosidad y alimentó mi audacia para afrontar la realidad con firmeza y espíritu trascendente.

A la Diputación Foral de Guipúzcoa, que hizo posible abordar el ambicioso trabajo empírico, en cuyos resultados se soportan buena parte de las conclusiones de esta tesis doctoral.

J. L. P.

INDICE GENERAL PAG.

CAPITULO 1. A MODO DE INTRODUCCION 1

01.1 Motivación: Las culturas directivas intermedias, una constante en el afán profesional e investigador del doctorando 1

01.2 Objetivos de la tesis doctoral 5

01.2.1 Objetivos explicativos 7

01.2.2 Objetivos operativos 11

01.3 Metodología aplicada y descripción del proceso de trabajo 14

01.3.1 Fases metodológicas 15

01.3.2 El contenido de los cuestionarios 18

01.3.3 La selección de la muestra y los centros de trabajo que la forman 20

01.3.4 Trabajo de campo y depuración de la información 25

01.3.5 Tratamiento estadístico de la información 31

01.4 Ambito del análisis empírico 33

01.5 Estructura de la tesis 34

01.6 Colaboraciones 36

CAPITULO 2. HIPOTESIS DE TRABAJO 39

PRIMERA PARTE

LAS VARIABLES DEL ESTUDIO: DESAFIO TECNOLOGICO Y DIRECCION INTERMEDIA. ENTORNO EMPRESARIAL EN QUE SE SITUAN

CAPITULO 3. EL PROCESO DE MODERNIZACION TECNOLOGICA Y LOS CONSIGUIENTES CAMBIOS ORGANIZACIONALES 53

03.1 La incorporación de los avances tecnológicos

INDICE GENERAL PAG.

como imperativo de supervivencia de la empresa 53
03.2 Nuevas tecnologías de producción industrial.
Precisiones terminológicas 56
03.3 Repercusiones en la organización del trabajo
y en el ejercicio de la función de mando 65
03.3.1 La tibia flexibilización socio-organizacional
de la empresa guipuzcoana 65
03.3.2 Una aproximación a las transformaciones
más significativas de la dirección intermedia 69
03.3.2.1 Repercusiones de carácter cuantitativo 70
03.3.2.2 Repercusiones cualitativas 71

CAPITULO 4. DELIMITACION DE LA FIGURA DEL MANDO INTERMEDIO:CONCEPTO GENERICO Y DENOMINACIONES ESPECIFICAS 83

04.1 Significado del término: factores que definen el concepto
genérico de «mando intermedio» 83
04.2 Origen y extensión de la denominación 90
04.3 La clasificación de los M.I. 102
04.3.1 Los niveles de mando que engloba la dirección intermedia 102
04.3.2 El ámbito funcional al que se vincula el ejercicio del mando 105
04.4 Las denominaciones específicas de los puestos de mando 107
04.5 Los M.I. en la Clasificación Nacional de Ocupaciones 113
04.6 La normativa que regula las enseñanzas
para mandos intermedios 114
04.7 Las equivalencias en la terminología europea 120
04.7.1 Las categorías socioprofesionales
que ejercen funciones de M.I. en Francia 121

INDICE GENERAL PAG.

04.7.2 Del «*quadro*» italiano al «*encarregado*» portugués 132

04.7.3 El carácter unificador de USA:

Del restrictivo «*foreman*» al integrador «*supervisor*» 138

04.7.4 Vocabulario de tecnicismos de igual o semejante significado 140

CAPITULO 5. LAS FUNCIONES PROFESIONALES DE LOS DIRECTIVOS INTERMEDIOS Y LA EVOLUCION QUE EXPERIMENTAN 143

05.1 Un intento de sistematización de las actividades propias de los puestos de mando (LO QUE EL MANDO HACE) 143

05.2 Recapitulación histórica (1961-1990): Principales responsabilidades que han definido su cometido hasta el momento presente (LA IMPORTANCIA QUE ADQUIERE CADA ACTIVIDAD) 157

05.3 Los cambios que se anuncian en el perfil del puesto 174

CAPITULO 6. LOS RASGOS QUE CONFIGURAN LA EMPRESA INNOVADORA GUIPUZCOANA 185

06.1 Notas distintivas de las empresas tecnológicamente avanzadas (Guipúzcoa 1990) 186

06.2 El papel socioprofesional del M.I. desde la perspectiva de los directivos 192

06.3 Un retrato robot del encargado de producción 195

SEGUNDA PARTE

LA MICROCULTURA DE LA DIRECCION INTERMEDIA: TRANSFORMACIONES MAS SIGNIFICATIVAS DE LAS ACTITUDES E IDENTIDAD SOCIOPROFESIONAL DE LOS MANDOS

CAPITULO 7. LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS

INDICE GENERAL PAG.

MANDOS Y SUS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL CONTEXTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL 199

07.1 Unas puntualizaciones previas: la cultura grupal y de las organizaciones como expresión de los patrones de comportamiento social 199

07.2 La cultura empresarial como integración y síntesis de sus microculturas internas y de la cultura del entorno externo 205

07.3 Relaciones socioprofesionales y actitudes de identificación 209

07.3.1 La sumisión a quienes ejercen el poder en la empresa 211

07.3.2 Relaciones con subordinados 214

07.3.3 Problemas de relación que dificultan el trabajo de los mandos 216

07.3.4 Relaciones con representantes del personal, vínculos corporativos y adhesión a las acciones reivindicativas 219

07.3.5 Relaciones y vínculos de amistad con compañeros de trabajo al margen de la esfera laboral 224

07.3.6 Una invitación a la reflexión: el papel de «intermediaridad» que se otorga a los mandos en las relaciones interpersonales y su actitud de autonomía/sumisión en relación a intereses contrapuestos 228

07.3.7 La dirección intermedia, ¿un paradigma de obediencia dual? 233

07.4 El poder de los mandos, su legitimación social y estilos de liderazgo 238

07.4.1 Precisiones conceptuales 238

07.4.2 La aceptación social de su autoridad 242

07.4.3 La coherencia de los estilos de mando con la cultura de la empresa innovadora 244

07.4.4 Testimonios que confirman el liderazgo autoritario de los mandos de primera línea 255

INDICE GENERAL PAG.

CAPITULO 8. IDEOLOGIA EMPRESARIAL GUIPUZCOANA Y SISTEMA DE VALORES DE LA SOCIEDAD VASCA 263

08.1 Los rasgos culturales del entorno externo y su influencia en la ideología empresarial guipuzcoana 263

08.2 Un intento de aproximación al sistema de valores de la sociedad vasca 267

08.2.1 Autopercepción y polimorfismo cultural 268

08.2.2 Actitud ante los cambios 270

08.2.3 Individualismo y compromiso colectivo 272

08.2.4 El trabajo y los factores que se valoran en él 275

08.2.5 Principio de igualdad 278

08.2.6 El valor de la participación 281

08.2.7 Posicionamiento político y radicalismo 283

08.2.8 ¿Nuevo liderazgo femenino en la sociedad vasca? 290

08.2.9 Sentimiento religioso y quiebra intergeneracional 292

08.3 Recapitulación de los rasgos que definen la identidad vasca 295

08.4 El modelo cultural guipuzcoano 300

08.5 De los datos descriptivos a las claves interpretativas 306

CAPITULO 9. NIVELES DE FORMACION Y MECANISMOS DE PROMOCION 323

09.1 La presencia de tres generaciones en función de los estudios cursados 324

09.2 Formación para el ejercicio del mando 329

09.3 Modernización tecnológica y recualificación 331

09.4 Criterios de promoción y móviles para acceder a puestos de mando 336

09.5 Reclutamiento interno y carácter vitalicio de la promoción 338

INDICE GENERAL PAG.

09.6 Atributos profesionales de los mandos y
cualidades requeridas en el futuro 342
09.7 Limitadas expectativas de promoción 344

CAPITULO 10. SATISFACCION LABORAL Y ACTITUDES HACIA EL TRABAJO Y LA EMPRESA 347

10.1 Aspectos que conforman el microclima
de la dirección intermedia 348
10.2 Evaluación global sobre el trabajo y motivos
que contribuyen al logro de satisfacción laboral 350
10.3 La percepción de los mandos sobre la política social
de la empresa innovadora 353
10.3.1 Valoración sobre la política
de recursos humanos 354
10.3.2 El incumplimiento de los objetivos de la política salarial 356
10.3.2.1 Equidad interna 358
10.3.2.2 Competitividad externa: los abanicos salariales vasco y español 360
10.3.2.3 Motivación individual:
Sistemas retributivos propugnados por los mandos 367
10.4 La adhesión de los mandos a los intereses de la empresa 370

CAPITULO 11. LOS IMPACTOS DE LAS INNOVACIONES 375

11.1 Unas observaciones preliminares 375
11.2 Balance global del proceso de introducción de innovaciones 379
11.3 El alcance de los impactos en la microcultura
de los directivos intermedios 387
11.3.1 El crecimiento sostenido de los M.I. (1975-1992) 388
11.3.2 Mayor protagonismo y enriquecimiento profesional 390
11.3.3 Impactos sobre el puesto de trabajo 392

11.3.3.1 Nuevas funciones básicas del puesto de mando 392

11.3.3.2 Los nuevos requerimientos para el ejercicio del mando 395

11.3.4 Impactos en el nivel de aspiraciones profesionales 397

11.4 La sinopsis que resume las repercusiones positivas y negativas en los supervisores 401

TERCERA PARTE

CONCLUSIONES

CAPITULO 12. VERIFICACION DE HIPOTESIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 409

12.1 Coherencia entre conclusiones y objetivos perseguidos 409

12.2 Conclusiones 411

12.3 Recomendaciones finales que vertebran un plan de actuación 429

BIBLIOGRAFIA 431

COMPLEMENTOS DOCUMENTALES

- INFORME SOBRE EL ANALISIS EMPIRICO
- APÉNDICE 1. CUESTIONARIOS
- APÉNDICE 2. RELACION DE EMPRESAS INNOVADORAS QUE COMPONEN LA MUESTRA

  (Se recogen en el volumen que acompaña añ «*corpus*» de la tesis)
- APÉNDICE 3. RESULTADOS DEL ANALISIS DESCRIPTIVO

  (Se presenta en tres volúmenes independientes)

INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº		PAG.
1	Distribución de la muestra de M.I. por nivel jerárquico y especialidad	25
2	Tabla de correspondencias terminológicas en cinco lenguas	141
3	Funciones y tareas en las que se apoya una gestión directiva de calidad	145
4	Responsabilidades dominantes en los puestos de mando, en función de la importancia que se les otorga por los directivos y por los propios mandos (1975-1990)	173
5	Modelo cultural guipuzcoano	304
6	Impactos globales de la modernización tecnológica: Fortalezas y debilidades de los procesos de cambio en las empresas innovadoras guipuzcoanas	386
7	Los impactos de los cambios en la dirección intermedia	403

INDICE DE FIGURAS

FIGURA Nº		PAG.
1	Los mandos intermedios en función del nivel directivo que ocupan	104
2	Esquema de coherencia entre formación y promoción	129
3	El significado que adquieren los diferentes niveles jerárquicos y categorías socioprofesionales en la empresa francesa	131
4	Diagrama que resume las responsabilidades que se encuentran presentes en el cometido del mando intermedio de producción (the foreman), EE.UU.-1984	156
5	Dimensiones culturales y su interacción en la configuración de la cultura de empresa y de las microculturas subyacentes	210
6	Los abanicos salariales vasco y español en 1990	361
7	El abanico de los mandos de producción en la CAPV y en España - 1990	364

CAPITULO 1. A MODO DE INTRODUCCION

01.1 Motivación: Las culturas directivas intermedias, una constante en el afán profesional e investigador del doctorando

Si hubiera de buscarse justificación suficiente a la elección del tema que aborda esta tesis doctoral, bastaría con citar tres trabajos que han centrado y siguen ocupando la atención del doctorando en las tres últimas décadas.

En 1961 concluye un amplio estudio sobre *La Formación del Mando Intermedio*, que constituye su tesina de licenciatura. Bajo la dirección del Profesor Santos Elespe, Decano de la ESTE (hoy Facultad de CC.EE. y Empresariales de la Universidad de Deusto en San Sebastián), el citado trabajo aborda tres partes bien diferenciadas:

- El mando intermedio y su cometido.
- El mando intermedio y su formación: Métodos y programas.
- Estudio piloto de la realidad guipuzcoana.

El sondeo efectuado profundiza en la problemática socioprofesional de estos directivos medios en empresas del sector industrial y aporta amplia información acerca de las carencias de conocimientos y de destrezas directivas que reclaman una mejor cualificación de los mandos de primera linea vinculados a la producción y con responsabilidad directa sobre operarios.

Para la búsqueda de esta información se emplean tres cuestionarios dirigidos a empresarios y altos directivos, a mandos intermedios y a trabajadores. El primero de ellos se aplica mediante entrevistas personales de larga duración, mientras que los otros adquieren el carácter de encuestas a responder por escrito por sus destinatarios. Su amplia distribución entre encargados y operarios del sector industrial de Guipúzcoa, se hace posible gracias a la decidida colaboración de las organizaciones obreras católicas HOAC y JOC, cuyo

desenvolvimiento es contemplado con sumo recelo por el poder político y por el sindicato vertical.

En 1975 participa como supervisor de la *Investigación sociológica sobre los Mandos Intermedios en España*, en su calidad de Secretario General de la Asociación Española de Directores de Escuelas de Mandos Intermedios (ADEMI), que promovió el estudio, financiado y posteriormente publicado (1) por el Instituto Nacional de Industria (INI).

Para llevar a buen término esta ambiciosa investigación, se efectuaron durante el primer semestre de 1975 un total de 2.217 entrevistas distribuidas del siguiente modo:

- Directivos 478
- Mandos intermedios (2) 1.252
- Trabajadores 487

Ningún otro país europeo disponía entonces de un informe tan completo que permitiera conocer los rasgos de identidad personal y profesional de esta figura jerárquica de la empresa. Hemos de esperar a 1985 a que Francia nos ofrezca un estudio similar (3), aunque más limitado en su alcance, acerca de los mandos medios de producción (agents de maîtrise), en el sector industrial.

En 1988, el doctorando se incorpora a un programa conjunto de investigación comparativa, a emprender por cinco países de la Comunidad Económica Europea (CEE), -España, Francia, Gran Bretaña, Italia y R.F.A.-, con la participación de Facultades y Escuelas Superiores de formación para la administración y dirección de empresas.

---

(1) Fundación del Instituto Nacional de Industria. *Investigación sociológica sobre los Mandos Intermedios en España*, Bilbao, Deusto, 1977 (I S B N 84-234-0221-5), Edición agotada.

(2) En lo sucesivo, para referirnos a los mandos intermedios y de base, emplearemos igualmente la abreviatura M.I.

(3) "Une enquete sur les agents de maîtrise de l' industrie", *Travail et Maîtrise*. Puede encontrarse igualmente información resumida en la revista francesa *Personnel*, Diciembre 1986, p. 19-31.

A partir de la dudosa asimilación de los procesos de cambio por parte de las diferentes categorías y niveles jerárquicos comprendidos en la dirección intermedia, el equipo investigador se ha propuesto conocer como afectarán al futuro de las organizaciones productivas y a los propios M.I. los impactos de las innovaciones tecnológicas y organizacionales.

Con una visión proyectiva, la precitada investigación busca, en último término, descubrir, de una parte, las diferentes culturas existentes en las posiciones jerárquicas intermedias y, de otra parte, qué nueva identidad profesional y qué nuevo protagonismo adquirirán los mandos medios en los umbrales del siglo XXI.

La dimensión internacional del proyecto y sus ambiciosos objetivos han exigido un período de realización de tres años para lograr disponer de los resultados nacionales.

A lo anteriormente expuesto ha de sumarse que el doctorando promovió y dirigió la Escuela de Mandos Intermedios de Zumárraga (Guipúzcoa), entre 1962 y 1964, constituyendo una de las primeras experiencias piloto, a partir de las conclusiones de su tesina de licenciatura.

Durante dieciséis años se ha encontrado vinculado profesionalmente a la Asociación Española de Directores de Escuelas de Mandos Intermedios, en calidad de Secretario General (1964-1980). A lo largo de su gestión:

- Se promovió la creación de numerosos centros de formación especializada para mandos intermedios (EMI) que, en número de cincuenta, formaron a no menos de 40.000 profesionales de la dirección intermedia (8.7% del censo global en 1975).

- Se firmó un convenio de colaboración con la Dirección General de Promoción Social, del Ministerio de Trabajo, que permitió la financiación de las actividades de estos centros privados de formación, mediante la

concesión de becas a los participantes en los cursos.

- Se organizaron dieciséis congresos nacionales en diferentes poblaciones de la geografía española, se establecieron estrechos lazos de colaboración con instituciones europeas que perseguían iguales fines y se publicaron los cursos para mandos intermedios en sus especialidades industrial, administrativa y comercial. ADEMI fue declarada por el gobierno como "Asociación de utilidad pública."

Igualmente, el doctorando ha formado parte de la Comisión de Planificación de las Enseñanzas de Mandos Intermedios, constituida el 24 de Setiembre de 1971 por la Dirección General de Formación Profesional y Extensión Educativa del Ministerio de Educación y Ciencia, que durante dos años abordó la elaboración de los planes y programas de estudio de estas enseñanzas.

Es autor de la obra *Formación Profesional Especializada de Mandos Intermedios*, publicada en 1973, que incorpora, entre otras muchas cuestiones, los resultados y comentarios acerca del estudio que sobre el Mando Intermedio en España, fue realizado a escala estatal en 1970 por el Instituto DYM (Centro de Investigación y Asesoramiento Económico), por encargo del Ministerio de Trabajo.

Ha sido fundador y director de la revista *Dirección Intermedia*. Ha impartido numerosos cursos a mandos intermedios relacionados con el área de la gestión humana y dirección de personal y ha intervenido como consultor de empresas en materias relacionadas con el diagnóstico de cualificaciones y diseño de programas de formación para personal de mando.

Consideramos que la información hasta aquí aportada explica sobradamente nuestro afán profesional e investigador por las culturas directivas intermedias y la elección del tema que aborda la presente tesis doctoral.

01.2 Objetivos de la tesis doctoral

Los objetivos de la presente tesis doctoral no coinciden más que parcialmente con el programa europeo de investigación ya descrito a grandes trazos.

Somos plenamente conscientes de que la mayor parte de las observaciones empíricas realizadas en los países industrializados acerca de los cambios tecnológicos y organizacionales, ponen de manifiesto que ciertas categorías profesionales no asimilan adecuadamente las innovaciones (4).

Y tal fenómeno resulta especialmente evidente en el caso de los jefes de equipo, encargados, capataces y contramaestres, cuyo cometido se encuentra estrechamente vinculado a los procesos de fabricación. En general, parece que los mandos intermedios y de base son quienes originan mayores obstáculos y resistencias a la introducción de nuevas tecnologías (NT) y nuevos modos de organización del trabajo (NMOT).

Pero lo que nosotros pretendemos examinar, con independencia de los objetivos que se han propuesto los otros países de la CEE, es cómo han evolucionado los mecanismos de formación de las actitudes y la identidad socioprofesional de los directivos intermedios y, en especial,

- La cultura empresarial en la que se desenvuelven y los estilos de liderazgo que les son propios.
- Los niveles de formación y los mecanismos de promoción.
- La evolución de las funciones que asumen y de los requerimientos exigidos para su desempeño.
- Los ingresos económicos y la jornada laboral.

---

(4) J. Child (1987), entre otros, ha subrayado la actitud de resistencia en la introducción de cambios organizacionales, que afectan a la cultura y estructura de la empresa y al rendimiento y satisfacción de sus miembros.

- Su grado de satisfacción laboral y sus actitudes hacia el trabajo y la empresa.
- El comportamiento que observan en sus relaciones interpersonales y su postura ante el sindicato.

Porque si disponemos de indicadores relativos a las dimensiones enunciadas, correspondientes a los años 1975 y 1990, en marcos geográficos de referencia precisos, como son Guipúzcoa, Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) y España,

> **nuestro interés se centra en conocer las transformaciones más significativas que se han producido en los últimos quince años y que previsiblemente pueden generarse en el futuro en los niveles de mando que engloba la dirección intermedia, a causa de la introducción de nuevas tecnologías y de nuevas formas de organización, dirección y gestión.**

El carácter prospectivo (5) que deseamos dar a nuestra investigación y a las conclusiones que de ella se deriven nos ha invitado a poner el acento en los impactos que los cambios están originando y seguirán, produciendo en el perfil profesional de los M.I.

Ello explica las razones de nuestra elección del título de la presente tesis que, aun siendo limitativo en su enunciado, encierra en sí una de las claves esenciales del proceso de evolución de la empresa y de la transformación profunda de los requerimientos y capacidades para el acceso al empleo y, en

---

(5) Siguiendo a Berger, uno de los padres de la ciencia de la Prospectiva, pretendemos centrar nuestra atención sobre el porvenir, imaginándolo a partir del futuro y no desde el presente inmediato, eludiendo así limitarnos a efectuar simples previsiones que nos desvelen las tendencias y sucesos probables a corto plazo

especial, a determinados puestos de responsabilidad profesional y directiva (6).

Para alcanzar el objetivo enunciado, el análisis empírico que hemos llevado a cabo ha centrado su atención, de una parte, en las culturas directivas intermedias existentes en el momento presente y, de otra, en la incidencia de los cambios tecnológicos y organizacionales en la esfera de actividad profesional de los mandos intermedios y de primera línea.

Tal como se deja constancia en el amplio informe que recoge nuestro trabajo de verificación experimental, los objetivos del análisis efectuado son de doble naturaleza: explicativos y operativos.

01.2.1 Objetivos explicativos

A partir del objetivo central que hemos subrayado, pretendemos esclarecer aquí:

a) Sobre qué bases se han estructurado la mentalidad y actitudes de los M.I., cuál es su sistema de creencias y valores, su comportamiento ante la evolución de la empresa y ante las nuevas responsabilidades que se ven obligados a asumir. En resumen, el primer objetivo consiste en **identificar las transformaciones experimentadas en estos niveles jerárquicos en cuanto concierne a su identidad personal, a su perfil socioprofesional y a las motivaciones que explican su conducta directiva.**

---

(6) A este respecto son numerosas las iniciativas emprendidas para planificar estratégicamente los recursos humanos de la empresa. La obra de D. Thierry *La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Competences* (Paris, L' Harmattan, 1990) recoge el interés generalizado por este tema y propone métodos de anticipación que permiten afrontar adecuadamente los efectos que los cambios puedan tener en los aspectos cualitativos y cuantitativos de los grupos profesionales que constituyen la plantilla de la empresa.

b) Conocer el alcance y matices que adquieren los impactos tecnológicos y organizacionales en las funciones y cometido de los directivos medios. Aun existiendo una constatación empírica acerca de la deficiente asimilación de los cambios, es preciso **determinar hasta qué grado se produce resistencia a la introducción de innovaciones y qué nuevo diseño y protagonismo adquirirán los puestos de mando, en el marco de una visión estratégica de la empresa.**

El cumplimiento del primer objetivo ha exigido, además de la recogida de datos cuantitativos, tales como la edad, antecedentes y trayectoria profesional de los mandos, cifras presupuestarias, etc., información de carácter cualitativo acerca de aspectos relacionados con la personalidad de los M.I. (valores, actitudes, motivaciones, opiniones, preferencias...).

En este sentido, parece evidente que los resultados obtenidos del proceso investigador presenten una doble naturaleza. De una parte, emplearemos **datos objetivos** referentes, por ejemplo, a la situación concreta en la que se encuentra la empresa innovadora guipuzcoana, como puede serlo la plantilla, la facturación anual del negocio, las NT introducidas o la cuantía de la inversión destinada a formación.

De otra parte, hemos recogido igualmente **valoraciones subjetivas** acerca de múltiples aspectos: la opinión de los directivos sobre el personal de mando de sus centros de trabajo, la importancia atribuída a los distintos motivos de satisfacción profesional o el juicio que emiten jefes y encargados acerca de los factores que soportan la legitimación de la autoridad que ejercen como M.I.

Esta coexistencia de objetivos cualitativos y cuantitativos explica que se generen resultados de diferente naturaleza y justifica su perma-

nente presencia a lo largo de esta tesis.

El logro del segundo objetivo explicativo entraña una mayor dificultad. Medir el grado de asimilación o resistencia de los M.I. ante los cambios exige definir previamente qué aspectos resultan claves a la hora de analizar este fenómeno. En resumen, es imprescindible saber cuáles son las manifestaciones externas y concretas de una actitud de resistencia o asimilación.

Algunos teóricos definen la "actitud de resistencia" (o de "inercia") ante el cambio como un mecanismo de defensa ante la amenaza, complejidad, temor e incertidumbre que supone y genera la innovación tecnológica. Una hipótesis de trabajo que hemos considerado es que los sentimientos de satisfacción derivados de experiencias anteriores pueden condicionar la actitud ante los nuevos cambios. Esta y otras hipótesis, que expondremos más adelante, deberán ser corroboradas o corregidas oportunamente por los resultados de nuestra investigación.

Pero este problema de aceptación o rechazo de las NT y NMOT pierde relevancia ante sus efectos psicosociales en la organización productiva. Como apunta Peiró (7) "son muchas las voces que han puesto de relieve que actualmente tiene poco sentido plantear la problemática de las nuevas tecnologías en el mundo del trabajo en términos de aceptación o rechazo...", ya que "está reconocida la necesidad de incorporar los avances tecnológicos a las empresas si se pretende mantener su competitividad y su supervivencia a largo plazo en el contexto económico internacional"

Lo que realmente preocupan son las repercusiones que la introducción de las tecnologías derivadas de la microelectrónica producen en

---

(7) Peiró, J.M., *Organizaciones. Nuevas perspectivas psicosociológicas*, Barcelona, PPU, 1990, p. 125-152

los más variados aspectos de la vida laboral. Conocer estos impactos sobre las responsabilidades profesionales de los M.I., en sus requerimientos de cualificación, en su puesto de trabajo, en sus perspectivas de carrera, en sus dificultades cotidianas y en sus relaciones de trabajo, constituye objetivo nuclear de este trabajo, si queremos controlar en el futuro los consiguientes efectos que los cambios han de tener sobre la empresa y las personas que trabajan en ella.

Porque, tras la superación del determinismo tecnológico, que considera a las NT como una variable independiente del entorno externo (8), con una inevitable repercusión en determinados aspectos psicosociales de la organización (variable dependiente), podemos señalar que algunos de estos mismos aspectos (políticas y estrategias de recursos humanos, información, negociación de los cambios a introducir, formación de apoyo a los mismos, estilos de mando y sistemas de control), intervienen de modo decisivo entre ambas variables, a modo de variable "reguladora" que hace depender los impactos que se originan más del sistema social de la organización que del innovador sistema técnico.

De lo dicho se deduce que, en cualquier organización, la tecnología puede intervenir como una variable dependiente o independiente. Todo depende de las acciones humanas que se emprendan para que las innovaciones carezcan de las repercusiones no deseadas, aunque sigan jugando para la empresa el papel esencial de lograr una mayor ventaja competitiva.

Pero no bastan los objetivos explicativos. No es suficiente detenerse en el análisis de los impactos que producen las NT y NMOT sobre la

---

(8) Katz, D., Kahn, R.L., *The social psychology of organizations*, New York, John Wiley and Sons, 1978.

dirección intermedia. Muchas de las conclusiones obtenidas a lo largo de este trabajo han de trascender de los resultados para sugerir que se emprendan acciones concretas.

En consecuencia, el alcance perseguido por el presente trabajo no se limita al conocimiento de los resultados de un proceso de investigación pura o descriptiva, que nos aproxime a un mejor conocimiento de los mecanismos de comportamiento socioprofesional de los M. I. El propósito de esta tesis adquiere un carácter acusadamente programático, en tanto que, a partir del análisis efectuado, pretende formular recomendaciones concretas y sugerir medidas a emprender, en el marco de un programa de acción que subraye la relevancia operativa de las conclusiones obtenidas.

01.2.2 Objetivos operativos

Si nuestro trabajo de indagación nos permite interpretar suficientemente el significado de los cambios que se vienen introduciendo y que presumiblemente puedan seguir produciéndose en el futuro en el cometido de quienes han de coordinar y supervisar el trabajo de operarios y empleados, si alcanzamos a diagnosticar los puntos fuertes y las debilidades que presenta el estamento profesional de la dirección intermedia, estaremos en condiciones de corregir los posibles desequilibrios mediante planes de actuación que contemplen soluciones de largo alcance.

De ahí que, una vez obtenidos unos indicadores que expliquen suficientemente las transformaciones experimentadas en los rasgos de identidad socioprofesional de los M.I. en el período 1975 - 1990 y dispongamos igualmente de una visión proyectiva de su figura, junto al inventano de los impactos producidos en el sistema social de la empresa, al integrarse en él la innovación tecnológica y los cambios organizacionales, estaremos en situa-

ción de abordar, entre otros, los objetivos operativos siguientes:

a) **Presentar, ante el sector patronal y los directivos de las empresas innovadoras la problemática derivada del papel asumido y que han de asumir en el futuro jefes y encargados**, a causa de la profunda evolución experimentada por los negocios industriales, sometidos a las amenazas de un entorno cambiante y acusadamente competitivo.

   En resumen, que los altos responsables y ejecutivos de la empresa tomen conciencia de la problemática que revela nuestra investigación, de forma que las medidas correctoras que se adopten en cualquier área de intervención partan del presente diagnóstico, que no ha de excluir los correspondientes ajustes y la acomodación necesaria a la realidad de cada centro de trabajo.

b) **Definir estrategias y acciones de formación en favor de los presentes y futuros M.I., a partir del rediseño de sus puestos de trabajo y de las carencias registradas** en los distintos niveles y especialidades de mando analizadas en la investigación.

   Precisamente, una de las áreas de intervención de la política de recursos humanos de la empresa habrá de tener presentes los déficits de conocimientos y de capacidades profesionales para la gestión directiva de los mandos. Los nuevos requerimientos, impuestos por un transformado perfil del puesto, van a exigir unos depurados procesos de selección y, sobre todo, una actualización de conocimientos y un desarrollo de habilidades y destrezas personales que habrán de tener muy presentes los programas de formación que se instrumenten.

c) Conocidas las especificidades propias de las culturas directivas intermedias, en el concreto marco de la empresa innovadora guipuzcoa-

na, nos situaremos en una posición privilegiada para **establecer contrastes y paralelismos con los perfiles socioprofesionales de los M.I. de otros territorios comunitarios y contribuir así a la elaboración de una tipología regional que permita emprender acciones a dimensión europea.**

Este estudio comparativo, contemplado como un objetivo a alcanzar a medio plazo, presenta dos facetas: su alcance cualitativo y cuantitativo. Desde un primer punto de vista, podrán medirse y analizarse los diversos efectos psicosociales en el ámbito de los niveles jerárquicos contemplados en nuestro trabajo, ante los diferentes cambios introducidos, sin que puedan ignorarse divergencias y analogías en las estructuras de empleo, en las orientaciones de la política industrial o en la misma regulación de las relaciones laborales e industriales.

Desde una perspectiva cuantitativa es suficiente señalar que más de ocho millones de europeos forman parte del colectivo profesional de M.I. en el sector privado. Para los expertos en medición estadística y en estudios económicos, esta aproximación supone subestimar su real volumen cuantitativo, ya que al anterior censo estimativo han de sumarse los jefes y mandos (intermedios y de primera línea), que supervisan tareas administrativas y de gestión en la función pública, con autoridad sobre trabajadores y funcionariado comunitario, estatal, regional o territorial, municipal y de otros organismos, entidades y empresas de titularidad pública.

En consecuencia, la cifra es considerablemente mayor y difícil de cuantificar, lo que da una idea acerca del inestimable "potencial humano" que supone el numeroso y anónimo ejército de directivos intermedios que, como más adelante examinaremos, carecen, como grupo, de espíritu corporativo y de protagonismo social en el ámbito

de la empresa y más allá de los límites de su trabajo.

Al proponernos los anteriores objetivos operativos no ignoramos que, a causa de la introducción de NT y NMOT, pueden ser consideradas otras áreas de actuación ajenas a las ya expuestas. Pero en torno a los objetivos enunciados, tendremos la oportunidad de sugerir intervenciones relacionadas con las disfunciones que presenta la cultura organizacional, con las estrategias a aplicar en la introducción de innovaciones, con los criterios que han de soportar la política social de la empresa o con el rediseño de la función supervisora, por poner algunos ejemplos.

01.3 Metodología aplicada y descripción del proceso de trabajo

De la anterior exposición de objetivos no ha de interpretarse que la presente tesis se soporta exclusivamente en un planteamiento experimental. Nada más lejos de la realidad.

Nuestro propósito ha sido, en todo instante, partir de un análisis inductivo, que nos permitiera utilizar cuantas aportaciones teóricas y trabajos científicos se refieran al comportamiento y problemática de los niveles de mando englobados en la dirección intermedia, así como a las repercusiones que el cambio tecnológico y las innovaciones organizacionales producen en los más diversos aspectos de la vida laboral y, en especial, en la dimensión profesional de quienes supervisan el trabajo de otras personas.

Y así, iniciaremos nuestro trabajo delimitando el concepto genérico de mando intermedio y profundizando en el significado de sus denominaciones específicas, para aproximarnos seguidamente, desde diversas perspectivas, a las funciones que asume y tratar luego de validarlas mediante una metodología deductiva.

Es decir, esta tesis aborda un análisis acusadamente interactivo entre las concepciones y planteamientos teóricos y la verificación experimental y vice-

versa.

Hacemos observar que el presente trabajo de investigación se sitúa, a nuestro entender en la esfera de la psicosociología del trabajo, aunque mantiene también estrechas relaciones con la política de empresa y la planificación estratégica, la gestión directiva y los sistemas de organización, disciplinas que encuentran su mejor acomodo en el campo científico de la Economía.

En tal sentido, nos hemos propuesto abordar un estudio interdisciplinar, aun cuando sus principales objetivos y la metodología empleada pongan especial acento en el área de las ciencias sociales.

01.3.1 Fases metodológicas

Las bases metodológicas de todo programa de investigación se encuentran determinadas por los objetivos fijados. En nuestro caso, las conclusiones a las que hemos llegado están basadas fundamentalmente en:

a) **Un soporte teórico apoyado en el análisis documental y bibliográfico**, en el que no han estado ausentes diversos trabajos internacionales sobre las materias en las que se centra nuestra atención. No puede ocultarse que la literatura especializada adolece de un limitado tratamiento teórico y empírico acerca de la problemática que afecta a las posiciones jerárquicas intermedias. Ni la bibliografía sobre gestión empresarial, ni los expertos en la psicosociologia del trabajo arrojan excesiva luz acerca de la identificación socioprofesional de los M.I. y sobre las transformaciones que se vienen operando en ella.

   En cambio, nuestro esfuerzo por recopilar información y material documental acerca de las NT y NMOT y sus efectos en la organización productiva y en sus miembros, se ha visto

coronado por el éxito. Es más, se ha hecho precisa una depurada selección bibliográfica.

b) **Un soporte experimental constituido por los datos primarios obtenidos específicamente para nuestro análisis, a partir de entrevistas personales** llevadas a cabo con altos directivos y mandos intermedios representativos de las empresas innovadoras seleccionadas al efecto en el territorio de Guipúzcoa.

La construcción de hipótesis generales de trabajo exigía de un conocimiento suficiente de la realidad que trataban de reflejar. La carencia de datos empíricos sobre la situación actual de los M.I. en sus diversos aspectos, ha impedido apoyar nuestra investigación en el análisis de datos previos y extraer de ellos conclusiones válidas que permitieran abordar el estudio proyectado.

Exponemos seguidamente una visión general de las fases de que se ha compuesto nuestro plan de trabajo.

- **Primera fase: Delimitación del problema, examen documental, definición de objetivos y metodología y formulación de las hipótesis de trabajo. Diseño de los cuestionarios.**

Además del examen de la bibliografía y material documental más relevante, se ha efectuado una aproximación cualitativa mediante la realización de una encuesta exploratoria, a través de entrevistas biográficas, de carácter semidirectivo, sobre una muestra contrastada de M.I., lo que permitió elaborar diversos indicadores.

Con la información disponible, se seleccionaron tantos M.I.

como sectores de actividad económica habían de estar presentes en el estudio.

A la vista de los datos recogidos en nuestro análisis cualitativo no solo estuvimos en condiciones de reconstruir la reveladora experiencia e historial personal y profesional de los ocho mandos entrevistados, sino de elaborar unas hipótesis de trabajo adecuadas suficientemente a la realidad.

Este esfuerzo inicial ha servido de base para el diseño de los cuestionarios, herramienta de información exigida por la metodología de trabajo que nos proponíamos emplear.

Una vez definidos los indicadores y elaborados los cuestionarios, se han delimitado y seleccionado las muestras de centros de trabajo y de M.I. a entrevistar.

- **Segunda fase: Trabajo de campo**

El segundo dispositivo metodológico de nuestro análisis empírico consiste en un tratamiento cuantitativo de datos recogidos a través de entrevistas a directivos y M.I., cuya realización ha ocupado la segunda fase del trabajo.

- **Tercera fase: Tratamiento estadístico de datos, análisis e interpretación de resultados.**

La explotación de los datos recogidos a través de los cuestionarios de la encuesta constituye la tercera etapa metodológica:

De una parte, el tratamiento estadístico, mediante el paquete informático más apropiado a la información social recogida y, de otra, el posterior análisis e interpretación de resultados.

- **Cuarta fase: Verificación final de las hipótesis y elaboración**

de conclusiones.

Aunque la etapa precedente permite confirmar algunas de la hipótesis iniciales, en esta última fase se trata de recapitular si el análisis empírico ha permitido validarlas, a la vez que se elaboran las consiguientes conclusiones que se relacionan con los objetivos inicialmente fijados. Con estas tareas se culmina el programa de trabajo.

01.3.2 El contenido de los cuestionarios

Nos hemos referido a un dispositivo metodológico básico para la realización del estudio. Los cuestionarios han constituido el instrumento para la recogida de información.

El Cuestionario 1: DATOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, compuesto por 94 preguntas, ha sido empleado para entrevistar a los directivos de los 17 centros de trabajo que constituyen la muestra seleccionada por nosotros.

Las preguntas formuladas se encuentran agrupadas en trece apartados o áreas de información que, siendo independientes, guardan entre sí una hilazón temática inspirada en los objetivos del estudio.

Del examen del índice del Cuestionario 1, recogemos las áreas temáticas siguientes:

I CARACTERISTICAS GENERALES DE LA EMPRESA.

II RELACIONES CON EL ENTORNO Y ORIENTACIONES ESTRATEGICAS.

III ESTRUCTURA DE VALORES DE LA EMPRESA.

IV INVERSION EN INNOVACION.

V NUEVAS TECNOLOGIAS.

VI TRAYECTORIA TECNOLOGICA.

VII NUEVOS MODOS DE ORGANIZACION DEL TRABAJO.

VIII FORMACION DE APOYO A LA INTRODUCCION DE NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACION DEL TRABAJO.

IX RECLUTAMIENTO Y ROTACION DE LOS M.I.

X FORMACION PREVIA DE LOS M.I.

XI RESPONSABILIDADES PROPIAS DE LOS M.I.

XII EVOLUCION DEL PAPEL DE LOS M.I.

XIII FORMACION PERMANENTE DE LOS M.I.

El Cuestionario 2: APLICABLE A MANDOS INTERMEDIOS, constituido por 119 preguntas y empleado en las 132 entrevistas celebradas, se compone de nueve capítulos que agrupan cuestiones homogéneas y relacionadas entre sí. He aquí las áreas de información que recoge el Cuestionario 2:

1. DATOS PERSONALES.
2. EVOLUCION PROFESIONAL Y SITUACION ACTUAL.
3. CONTENIDO DEL TRABAJO.
4. CAMBIOS ORGANIZACIONALES, CAMBIOS TECNOLOGICOS Y CALIDAD DE TRABAJO.
5. VALORACION Y ACTITUDES HACIA EL TRABAJO.
6. REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DE LOS M.I.
7. ORIENTACIONES SOCIO-CULTURALES.
8. RELACIONES INTERPERSONALES.
9. ACTITUD Y COMPORTAMIENTO HACIA LOS SINDICATOS.

El contenido íntegro de ambos cuestionarios se encuentra en el Apéndice 1 del Informe sobre el análisis empírico. De su examen, el lector observará que bastantes de las preguntas de uno y otro guardan gran similitud. Estas semejanzas previstas en el diseño de la encuesta, han de atribuirse a la necesidad de conocer la problemática de la Dirección Intermedia desde una doble perspectiva: la de los altos responsables de la empresa y la de los

propios M.I.

01.3.3 La selección de la muestra y los centros de trabajo que la forman

Para seleccionar una muestra suficientemente representativa de la población a observar, se ha optado por el método de «muestreo por expertos». Se ha considerado que para analizar los efectos de una introducción intensiva de innovaciones en los procesos de producción industrial eran poco apropiados otros tipos de muestreo.

De ahí que para fijar los centros de trabajo de la muestra, no solamente hemos debido acudir a fuentes de información suficientemente fiables, sino que, además, nuestra elección ha estado apoyada en una amplia experiencia y en el conocimiento de las características y problemática del tema a abordar.

En función de tales directrices, se ha recabado amplia información acerca del volumen de inversiones, con recursos propios y ajenos, de procedencia pública y privada, efectuadas por las empresas guipuzcoanas durante los últimos cinco años. Ello no significa que las empresas seleccionadas sean las que encabezan el «*ranking*» de la innovación tecnológica y organizacional, aunque sí podemos asegurar, por los datos de que disponemos, que todas ellas se encuentran entre las que mantienen orientaciones estratégicas basadas en el análisis de un entorno cambiante.

También hemos tenido acceso a diversos trabajos que, desde una u otra perspectiva, inciden en la transformación de los métodos y medios de producción y gestión. Junto a ello, nuestras visitas a las Escuelas de Mandos Intermedios (EMI) de Madrid y Barcelona han permitido actualizar y ampliar la visión del entorno en el que se circunscribe la actividad de los protagonistas de nuestra investigación.

Las fuentes de información a partir de las cuales se ha llevado a cabo la

selección de los centros de trabajo en los que se ha basado el presente análisis son los siguientes:

— Listado de las ayudas concedidas por el Departamento de Industria del Gobierno Vasco, al amparo de los Programas de Apoyo a la Inversión (PAI) o de fomento de sectores tecnológicamente desarrollados. El PAI fomenta la inversión en activos fijos materiales (9).

— Consultas al Centro para el Desarrollo de la Empresa (C.D.E.), Asociaciones empresariales (ADEGUI), Confebask y Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) (10).

— Datos disponibles en la Facultad de CC. EE. y Empresariales (ESTE) de la Universidad de Deusto (campus de San Sebastián) y consultas directas a las propias empresas.

— Base de datos de una importante sociedad suministradora de equipos y servicios informáticos, que ha expresado su deseo de mantenerse en el anonimato.

A partir de estas fuentes de información, la elección de las empresas ha estado marcada por el más acentuado pragmatismo. No sólo era importante identificar, mediante criterios objetivos, el conjunto de empresas con voluntad decididamente favorable a la modernización tecnológica, sino también determinar de entre ellas las que permitían un mejor acceso a la búsqueda y obtención de la información requerida para analizar los fenómenos psicosociales que constituyen nuestro centro de interés.

---

(9) Cfr. Olga Rivera, "El Programa de Apoyo a la Inversión" (P A I.), *Estudios Empresariales*, 67, 1988, p. 19-28 y 68, 1988, p. 5-11.

(10) El CDTI, creado en 1978 por el Ministerio de Industria y Energía, asume el papel de impulsar el proceso de incorporación de los avances tecnológicos al sistema industrial.

Consideramos que, junto a las "facilidades de acceso" a los altos responsables de la empresa y a la información que estaban en condiciones de suministrar, no era menos relevante que los sujetos a encuestar en una segunda fase del trabajo (los M.I. y de base), fueran los auténticos protagonistas de la situación objeto del estudio. Estos actores sociales, y no cualquier intermediario o intérprete, son los únicos sujetos válidos a la hora de conocer los fenómenos que constituyen el núcleo de la investigación.

En resumen, de lo anteriormente expuesto se deduce que el proceso de selección de la muestra estuvo presidido por los criterios de significación, fiabilidad y colaboración.

A partir de estas fuentes de información y de los criterios de elección citados, se seleccionó una muestra constituida por veintiún empresas, de las que posteriormente hubo de descartarse a cuatro centros de trabajo, bien porque no se acomodaban fielmente a las premisas y objetivos del estudio o porque no respondieron a las expectativas de accesibilidad y colaboración previstas.

Se citan seguidamente los sectores de actividad de los centros de trabajo de la muestra, sin aludir a la razón social que identifica a cada empresa. Los reparos de algunas de las sociedades titulares de estos centros de trabajo nos invitan a eludir cualquier referencia, aun cuando el estudio carece de datos individualizados y sólo ofrece resultados del conjunto de empresas y M.I. que componen la muestra.

Con sujeción a los ocho sectores de actividad económica determinados por los miembros del equipo europeo de investigación comunitaria, en cuyo comité directivo hemos participado activamente, se recogen las actividades principales de los diecisiete centros de trabajo sondeados, haciéndose constar el número de código de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (C.N.A.E. -74) y figurando igualmente el correspondiente a la Nomen-

clatura de Actividades de la Comunidad Europea (N.A.C.E.-70), al objeto de facilitar el tratamiento de los datos a escala de la C.E.E.

Nº DE CODIGO C.N.A.E.-74	ACTIVIDAD ECONOMICA	Nº DE CODIGO N.A.C.E.-70
	1. METALURGIA, FORJA Y CONSTRUCCION MECANICA	
221	1.1 Aceros especiales	221
3291	1.2 Construcción de maquinaria (motores y alternadores).	3282
3299 342	1.3 Instalaciones de refrigeración industrial, aire acondicionado y bienes de equipo (ingeniería comercial)	3285 342
3221	1.4 Máquina-herramienta, MAP (manipulación automática de piezas) y robótica	3225
321 3161 312	1.5 Aceros especiales, herramientas y piezas estampadas.	221 3161 312
	2. CONSTRUCCION ELECTRICA Y ELECTRONICA	
354 3512	2.1 Equipos electrónicos para captación de señales de TV, ingeniería e instalación de sistemas electrónicos.	345 344
345 3292	2.2 Equipos de hostelería (lavavajillas y cocción) y lavandería industrial.	346 3273
	3. INDUSTRIA ALIMENTARIA	
425	3.1 Producción y distribución de vinos y bebidas alcohólicas.	425
4131	3.2 Matanza y comercialización de aves y conejos.	4123
	4. BANCA Y SEGUROS	
814	4.1 Crédito y ahorro	812

Nº DE CODIGO C.N.A.E.-74	ACTIVIDAD ECONOMICA	Nº DE CODIGO N.A.C.E.-70
	5. PLASTICOS Y CAUCHO	
4811	5.1 Fabricación de neumáticos	4811
	6. MADERA Y MUEBLES	
4681	6.1 Muebles de cocina y baño	4671
4681	6.2 Muebles	4671
	7. SECTOR QUIMICO	
2559 2535	7.1 Productos químicos para automación e industria.	2594 2563
2551	7.2 Detergentes, jabones, lejias, champús y suavizantes (detergentes sólidos y liquidos).	2581
	8. PAPEL Y ARTES GRAFICAS	
472	8.1 Papel prensa	4712
4759	8.2 Impresión de embalaje flexible y etiquetas	4745

Una vez obtenida la información requerida de estos diecisiete centros de trabajo y conocida su plantilla por grupos profesionales, se estuvo en condiciones de fijar el tamaño de la muestra referida al censo de M.I. ocupados.

Se hace constar que la labor de campo ha tenido dos fases: una relativa a la obtención de datos objetivos de la empresa, mediante entrevistas a altos directivos y una segunda, centrada en la aplicación de un cuestionario a los M.I.

Pues bien, el tamaño de la muestra prevista inicialmente coincide prácticamente con el número de entrevistas efectuadas a M.I., si exceptuamos

cuatro de ellas que fueron invalidadas.

La distribución de la muestra por nivel jerárquico y especialidad de los M.I. sondeados fue la siguiente:

CUADRO 1

DISTRIBUCION DE LA MUESTRA DE M.I. POR NIVEL JERARQUICO Y ESPECIALIDAD

NIVEL JERARQUICO	ESPECIALIDAD		TOTAL
	PRODUCCION	GESTION-ADMON.	
Mandos básicos o de primera línea (n+1)	54	47	101
Mandos Intermedios (n+2, n+3...)	22	9	31
TOTALES	76	56	132

01.3.4 Trabajo de campo y depuración de la información

La labor de campo ha estado precedida por dos acciones: **la campaña de sensibilización de directivos y la formación de encuestadores.**

Respecto a la primera, se efectuó un primer intento de convocar una reunión de Directores de Recursos Humanos de los centros de trabajo comprendidos en la muestra, con el propósito de facilitar la más amplia información acerca de los objetivos y medios a emplear en la ejecución del estudio, a la vez que se efectuaba una amplia consulta acerca del contenido de los cuestionarios a emplear en las entrevistas a M.I.

La idea hubo de ser desechada. Las dificultades para agrupar a un número suficientemente representativo de profesionales de la función social de estas empresas en una misma fecha y hora resultaban evidentes. Pero exis-

tía un mayor inconveniente: La asistencia a la reunión quedaba siempre subordinada a que los máximos responsables de sus empresas aceptaran sin reservas su apoyo a la investigación, autorizando nuestra intervención en sus centros de trabajo.

De ahí que solicitáramos del Departamento de Economía de la Diputación Foral de Guipúzcoa que dirigiera escritos personalizados a los Directores Gerentes o Directores Generales de las empresas seleccionadas, recabando su colaboración. Conscientes de que el decidido apoyo patronal constituía la mejor garantía para facilitar la operatividad de la investigación, el propio Diputado Foral de Economía hacía llegar estos escritos durante las últimas fechas de Diciembre de 1989. El contenido de esta carta y de posteriores escritos dirigidos a los máximos responsables de las empresas pueden encontrarse en el Apéndice 2 del Informe sobre el análisis empírico.

La campaña de información previa y la tarea de persuasión de la alta dirección fueron efectuadas mediante conversaciones telefónicas, informes escritos sobre el alcance del estudio y, cuando se hizo preciso, a través de visitas personales, que fueron apoyadas por artículos periodísticos de sensibilización en la prensa regional y por notas informativas en otros medios de comunicación.

Hubo que vencer muchas, quizás demasiadas resistencias, hasta lograr que el Director de Personal o responsable con funciones afines de las empresas a analizar recibiera instrucciones de coordinar con nosotros la recogida de información y de conceder facilidades para la celebración de las entrevistas. Y todo ello a pesar del criterio de accesibilidad o mejor disposición a la colaboración, que presidió el proceso de selección de la muestra.

La encuesta se realizó durante el PRIMER SEMESTRE DE 1990. El cuestionario 1, dirigido a altos responsables de la empresa fue administrado exclusivamente por el doctorando. Aunque las entrevistas se celebraron en

su mayor parte con Directores de Recursos Humanos y Directores de Personal y de Formación, en la elaboración de los datos suministrados intervinieron directamente directores de producción, directores comerciales y financieros e, incluso, directores generales y consejeros de las sociedades titulares de los centros de trabajo en los que se efectuó el sondeo.

En las entrevistas a directivos han intervenido directamente 24 profesionales. Sin embargo, en la elaboración de datos contenidos en el cuestionario han participado no menos de 42 personas "altamente cualificadas", que se encuentran identificadas en nuestras "fichas de visita". Todos ellos corresponden a los 17 centros de trabajo encuestados. En tal sentido, los datos recogidos han de considerarse suficientemente fiables en la medida que el informador "sabe lo que dice".

También esta primera secuencia del trabajo de campo estuvo sembrada de dificultades. Durante las primeras semanas de 1990 se iniciaron las negociaciones de convenios y surgieron diversos conflictos colectivos que afectaron a algunas de las empresas de la muestra. Hubo que sortear grandes dificultades para concertar las entrevistas con los directos responsables de las relaciones laborales, encargados de coordinar nuestros contactos.

A partir de la celebración de las entrevistas con los directivos, se inició la aplicación de la encuesta a M.I. Previamente, los entrevistadores fueron formados por nosotros. El entrenamiento específico que recibieron se centró no sólo en el contenido del cuestionario, en la celebración del contacto y la adopción de cautelas para evitar lagunas y errores, sino también en el procedimiento para lograr la acogida deseada y evitar rechazos.

A pesar de los inconvenientes surgidos, el número de rechazos producido en esta segunda secuencia de recogida de información primaria, puede considerarse poco sensible.

Téngase presente que las entrevistas sometidas al Cuestionario 1 habían

necesitado cada una de hasta tres horas de duración, sin contabilizar en ellas el tiempo destinado a la elaboración de datos cuantitativos de los que carecían las empresas. A partir de esta experiencia, la aceptación de un segundo contacto para aplicar el Cuestionario 2, suponía para la empresa la pérdida de numerosas horas de trabajo de sus M.I.

Mediante insistentes ruegos, en unos casos, y acomodándonos, en otros, a los turnos del personal y, venciendo los recelos derivados del conocimiento del cuestionario a aplicar a los mandos, logró sortearse la oposición centrada en torno a un tercio de las empresas.

Cuando se ha producido algún rechazo en un centro de trabajo, las sustituciones se han efectuado respetando las normas fijadas en nuestro plan de muestreo.

Sólo nos queda por reseñar que, a pesar de la larga duración de las entrevistas a M.I. (más de dos horas en todos los casos), la acogida y nivel de "contacto" con los mandos intermedios y de base ha sido francamente buena.

De lo expuesto anteriormente resulta evidente que la labor de campo y el acceso a la información requerida han constituido aspectos críticos de nuestro estudio empírico. De ahí que hayan debido llevarse a cabo "unos procedimientos previos de negociación con los dueños sociales de los datos ("los porteros" que permiten o impiden la entrada a una situación, por ejemplo, a una organización)". (11).

Finalmente, y para no dar una excesiva extensión a este capítulo introductorio, nos limitamos a señalar, sin entrar en detalles, que se han aplicado los necesarios **mecanismos de control para garantizar la fiabilidad de**

---

(11) Ruiz de Olabuénaga, J.M., Ispizua, M.A., *La Descodificación de la Vida Cotidiana*, Bilbao, Universidad de Deusto, 1989, p. 68

los instrumentos de medida y depurar la información recogida.

En el diseño de los cuestionarios se ha aplicado el test de coherencia interna, mediante la realización de una encuesta exploratoria de las características y con los fines expuestos en páginas atrás (01.3.1).

En lo que se refiere al control del trabajo de campo, ha de indicarse que la verificación de los datos recogidos en las entrevistas con directivos (Cuestionario 1) ha podido efectuarse en la misma fuente. Téngase presente que, al actuar el propio doctorando como entrevistador, ha sido él quien ha insistido en la necesidad de que se aportaran datos reales y fiables, que han podido ser contrastados «*in situ*».

Y, aunque se ha producido un posterior tratamiento cuantitativo de los datos recogidos, las entrevistas en profundidad han permitido un análisis cualitativo de cada centro de trabajo, lo que hace posible un control más próximo.

Se ha aplicado con mayor rigor el control sobre la realización de las entrevistas a M.I. Incluso, un 6% de las respuestas al cuestionario 2 han contado con la presencia del doctorando, en su calidad de director del equipo de trabajo, a quien ha correspondido igualmente la coordinación de las tareas de codificación e introducción de datos en ordenador y el tratamiento informático de la información.

Además, en el caso de las entrevistas a mandos intermedios, el equipo investigador solicitó del equipo de campo un análisis individualizado de la coherencia interna de las respuestas dadas por cada M.I. Preocupados por demostrar un máximo rigor, el equipo investigador supervisó directamente la consistencia interna del 50% de encuestas a M.I.

Junto a ello, este análisis permitió detectar preguntas conflictivas del cuestionario que se vigilaron en el 100% de los casos. Nos referimos a

situaciones de incomprensión, diferentes interpretaciones, exceso de respuestas, etc.

Se han instrumentado igualmente otros controles para subsanar errores en los procesos de codificación e introducción de datos en el ordenador, así como en la etapa de análisis informático.

De la misma manera, se trató de recabar la máxima colaboración e implicación de los responsables de las tareas de codificación e introducción de datos en el equipo informático.

Desde el punto de vista de análisis estadístico, se debió acometer una labor previa de codificación o asignación de valores numéricos a las respuestas seleccionadas por cada M.I. Debemos señalar que hemos controlado igualmente esta fase del proceso analítico en el 50% de los cuestionarios, y en el 100% en las preguntas críticas.

Tras esta labor de codificación, se llevó a cabo la introducción de los datos en el ordenador. En nuestro afán por conseguir una mayor fiabilidad, hemos contrastado directamente el 50% de los cuestionarios realizados.

De lo expuesto se deduce que estamos en condiciones de garantizar la alta fiabilidad de los resultados, apoyada en:

- La metodología empleada, basada en el sondeo directo realizado a directivos y M.I.,
- la selectiva muestra utilizada, ampliamente representativa,
- el rigor con que se llevó a cabo el trabajo de campo y
- el severo control de elementos espurios.

Por ello, si nuestras conclusiones son juzgadas de imprecisas o equivocadas, la inexactitud ha de atribuirse más a un error de análisis o de interpretación de los resultados que a una falsedad de la información empleada.

01.3.5 Tratamiento estadístico de la información

La Universidad de Deusto ha puesto a nuestra disposición, a través del Centro de Cálculo de su campus en San Sebastián, el paquete informático SPSS/PC+ (Statistical Package for the Social Sciences), cuyas características se acomodan a análisis de sociología aplicada.

El SPSS/PC+ es un paquete estándar de análisis estadístico, fruto de una adaptación del SPSS, uno de los «*software*» más conocidos en el mundo de los miniordenadores y grandes ordenadores.

Tanto en el campo de la investigación comercial como en el terreno de las ciencias sociales, el SPSS/PC+ permite obtener resultados caracterizados por su fiabilidad y rapidez. El SPSS/PC+, en su versión más completa, permite realizar prácticamente cualquier análisis que el estudio más complejo pudiera exigir.

A título informativo, la revista *PC MAGAZINE* (12), de reconocido prestigio en el ámbito informático, lo considera como uno de los mejores paquetes informáticos de análisis estadístico.

Está basado en un sistema interactivo de menús y ventanas de ayuda, adecuadas al contexto en que el usuario trabaja en cada momento. Este aspecto, junto con la ejecución interactiva, lo distingue claramente de la versión para miniordenadores y grandes ordenadores.

Destaca también la capacidad del SPSS/PC+ a la hora de diseñar tablas (a través del módulo TABLES), diagramas, mapas, etc., con lo que permite realizar prestaciones finales de resultados de calidad contrastada. En este punto, posee «*interfaces*» de conexión con los más prestigiosos paquetes de presentaciones y gráficos, como puede serlo el HARVARD GRAPHICS,

---

(12) Sección "Editor Choice", *PC Magazine*, Marzo 1989

de Microsoft.

Conviene resaltar la excelente documentación de apoyo para el usuario. En ella, se puede encontrar la respuesta a la mayoría de las dudas, tanto si se trata de un usuario experimentado como de un recién iniciado.

En definitiva, el SPSS/PC+ es un útil paquete de análisis estadísticos, tanto por las múltiples posibilidades de análisis que recoge, como por las estructura interactiva de menús y ventanas de ayuda, sin olvidar la excepcional calidad de la documentación a disposición del usuario.

En la investigación que nos ocupa, el SPSS/PC+ ha sido empleado sucesivamente, pero de forma independiente, en el análisis de dos grandes volúmenes de información, que arrojan un total de más de 60.000 datos:

- Por un lado, gestionó el análisis de 17 cuestionarios, cada uno de los cuales comprendía algo más de 600 variables. (Aproximadamente unos 10.800 datos).

- Por otro lado, 130 cuestionarios de aproximadamente 350 variables cada uno. (Más o menos, 45.500 datos).

Los análisis efectuados han sido, en general, sencillos. Fundamentalmente estuvieron orientados a la obtención de estadísticos de todo tipo. Media, mediana y desviación estándar en el caso de variables cuantitativas, por intervalos y ordinales; distribución de frecuencias, cuadros de contigencia, en el caso de variables categóricas, ordinales y por intervalos.

En función del tipo de variables en cuestión y del interés concreto de cada caso, se han efectuado otros análisis tales como la comparación entre grupos (test de medias), la regresión simple y el análisis factorial y discriminante.

Bajo el título de "Resultados del análisis descriptivo", se presentan tres

volúmenes destinados a recoger este apéndice documental (Apéndice 3), que constituye la necesaria justificación y aclaración de gran parte de los datos y conclusiones recogidos en la presente tesis doctoral.

01.4 Ambito del análisis empírico

El marco de referencia del trabajo empírico puede expresarse, a título de resumen, en los siguientes términos:

- Investigación sociológica sobre los mandos intermedios y de primera línea,
- vinculados o no vinculados directamente al proceso de producción,
- en centros de trabajo de titularidad privada,
- pertenecientes a ocho ramas de actividad industrial,
- con un tamaño de más de 50 trabajadores al 1 de Julio de 1989,
- se encuentran situados en el territorio de Guipúzcoa y
- han sido analizados durante el primer semestre de 1990.

La atención de nuestro análisis experimental no se centra en el tamaño de la empresa, sino más bien en su acentuado carácter innovador.

De ahí que la dimensión de la empresa no se introduzca como variable del estudio, por lo que el tamaño de los centros de trabajo observados no sea representativo del sector industrial guipuzcoano

Estamos empleando indistintamente los términos empresa y centro de trabajo. Parece más apropiado que utilicemos la expresión centro de trabajo, evitando así las confusiones derivadas de una inapropiada equiparación. Piénsese que la mayoria de los centros de trabajo estudiados pertenecen a grupos regionales, nacionales o internacionales y la dimensión del centro de trabajo no siempre coincide con la cifra que recoge la plantilla total de la empresa. Sin embargo, a lo largo del presente informe utilizaremos indistintamente ambos términos.

No ocultamos que esta diferenciación ha originado no pocos problemas durante el proceso de recogida de información. No es fácil aislar los datos objetivos de un centro de trabajo que se analiza, de los rasgos definitorios de la empresa o grupo al que pertenece (su misión, su cultura corporativa, sus políticas, estrategias, inversiones, herramientas de gestión, programas de formación o de I + D, volumen de facturación, etc.)

No creemos necesario extendernos aquí en precisiones acerca del marco jerárquico y especialidad profesional de los niveles de mando contemplados en nuestro trabajo, ni insistir en su marco económico, territorial y temporal. Dos razones así lo aconsejan.

De una parte, el Capítulo 4 delimita suficientemente los niveles de mando y las áreas funcionales de actividad de los profesionales de la dirección intermedia a los que nos referimos. De otra, el lector puede encontrar una detallada explicación acerca del ámbito de la investigación empírica en el texto del informe que, a título de documentación complementaria, se acompaña a la presente tesis doctoral (13).

01.5 Estructura de la tesis

Aunque el índice de esta tesis constituye fiel reflejo de la estructura que adopta, parece pertinente que el capítulo introductorio recoja las orientaciones que permitan al lector conocer «*a priori*» de qué partes se compone el trabajo efectuado, así como el alcance y significado de la exposición que se contiene en cada una de ellas.

Del conjunto de cinco volúmenes que recogen el trabajo de investigación, sólo el primero corresponde el «*corpus*» de la tesis, adquiriendo los demás el carácter de complementos documentales.

---

(13) *Informe sobre el análisis empírico*, p. 8-17.

El segundo volúmen presenta en su integridad el informe sobre el análisis empírico efectuado y ofrece igualmente, a título de apéndices 1 y 2, el contenido de los cuestionarios empleados en las entrevistas y la relación de empresas innovadoras que constituyen la muestra, **cuyo uso es estrictamente reservado.**

Los otros tres volúmenes forman parte del apéndice 3, que corresponde a los resultados del análisis descriptivo de dos grandes conjuntos de información que, como indicamos anteriormente, arrojan un total de más de 60.000 datos.

En resumen, el contenido de los distintos volúmenes es el siguiente:

- Volúmen 1. "Corpus" de la tesis
- Volúmen 2. Informe sobre el análisis empírico (y apéndices 1 y 2)
- Volúmenes 3, 4, y 5: Apéndice 3: Resultados del análisis descriptivo.

Centrándonos en este primer volúmen, los capítulos tercero al sexto delimitan el entorno cultural en el que se desenvuelven los protagonistas sociales de nuestro estudio. A partir de un somero estudio de la variable tecnológica, de profundizar en la terminología empleada para identificar a los M.I., y después de efectuar un análisis de las responsabilidades que definen su cometido y de los rasgos que caracterizan a la empresa innovadora, se logra una primera aproximación al perfil socioprofesional de jefes y encargados.

En una segunda parte (capítulos 7 a 11), se abordan las transformaciones más significativas, producidas en el período 1975-1990, en los niveles de mando que incorpora la dirección intermedia, examinando los impactos de los cambios tecnológicos y organizacionales y sus efectos en la futura configuración de los puestos de mando.

La tesis concluye con la recapitulación de las conclusiones más relevantes

(capítulo 12) y la consiguiente verificación de sus hipótesis de trabajo, efectuándose diversas recomendaciones relacionadas con los objetivos operativos inicialmente formulados.

01.6 Colaboraciones

Son numerosas las personas e instituciones que con su consejo, ayuda y asesoramiento, han contribuido a la realización del presente trabajo de investigación.

En nuestro ánimo de destacar las colaboraciones, hemos de citar en primer término al Director de esta tesis doctoral

- **Profesor Dr. D. José Ignacio RUIZ OLABUENAGA**, Catedrático de la Facultad de CC. Sociales y Políticas de la Universidad de Deusto (Técnicas Avanzadas de investigación), cuya dilatada experiencia docente e investigadora ha sido puesta al servicio del doctorando y hacia quien éste conserva una imperecedera deuda de gratitud por su permanente estímulo y orientación.

Especial relieve adquiere el patrocinio prestado por el

- **Departamento de Economía de la Diputación Foral de Guipúzcoa**, cuya decidida colaboración financiera ha facilitado la operatividad del análisis empírico, así como que se alcanzaran íntegramente los ambiciosos objetivos previstos en el proyecto europeo de investigación comparativa, emprendido a escala comunitaria.

Bien por sus aportaciones metodológicas como por su asesoramiento en áreas especializadas, pasando por la localización de material documental o por el tratamiento informático de los datos recogidos, son igualmente dignos

de mención:

- La **Facultad de CC. Económicas y Empresariales (ESTE), de la Universidad de Deusto**, en su campus de San Sebastián, y de modo especial:
  - Su Decano, Profesor Dr. D. José María ECHEVERRIA, y el Vicedecano, Profesor Dr. D. Francisco J. OLARTE.
  - El Departamento de CC. Sociales, a través de los profesores AYERDI (Modelos de Gestión de Recursos Humanos), GIL (Psicología organizacional), KUTZ (Organización de Empresas) y LARRAYA (Gestión de Personal).
  - El Director del Programa Master en Gestión de Empresas (MBA), Profesor D. Iñaki K. TELLERIA.
  - La Empresa - Junior (ESME).
- **Profesor Dr. D. Manuel NAVARRO**, Catedrático de la Facultad de CC. Políticas y Sociología (Dpto. de Metodología de la Investigación), de la Universidad Complutense de Madrid.
- **Profesor Dr. D. Philippe TROUVÉ**, Director del Master especializado en "Management Europeén des Ressources Humaines" y responsable del "Centre d'Etudes et des Recherches" del Grupo ESC de Clermont Fd. (Francia).
- **Profesor Dr. D. Michele LA ROSA**, miembro del Departamento de Sociología de la Facultad de CC. Políticas y Sociología de la Universidad de Bolonia y Director de la revista *Sociologia di Lavoro* (Italia).
- **Profesor D. Terry GARRISON**, adscrito a la "School of Business and Applied Social Studies", perteneciente al "Buckinghamshire College of Higher Education" (Inglaterra).
- **Las Escuelas de Mandos Intermedios (EMI) de Barcelona y**

Madrid, cuyos directores José BOVÉ y Francisco GARCIA han puesto a nuestra disposición toda la información relacionada con las enseñanzas especializadas que vienen impartiendo estos centros de formación en las dos últimas décadas.

Pero, de entre las muchas colaboraciones recibidas, ninguna ha de valorarse tanto, por inusitada, como la que han prestado

- Los directivos (42) y mandos intermedios y de base (132) de las empresas innovadoras analizadas (17) que respondieron a las preguntas de nuestros amplios cuestionarios.

CAPITULO 2. HIPOTESIS DE TRABAJO

A partir del examen bibliográfico y del fondo documental analizado, así como de las entrevistas exploratorias de carácter cualitativo llevadas a cabo, se plantean numerosos interrogantes que nos invitan a reflexionar acerca de la figura profesional del M.I.

He aquí algunos de los previsibles cambios que se originan en su perfil, como consecuencia de las transformaciones derivadas de las innovaciones tecnológicas y organizacionales y que nos conducen a plantearnos diversas hipótesis de trabajo.

- ¿Pueden los encargados y contramaestres llegar a convertirse en un anacronismo industrial en los umbrales del tercer milenio, a causa de la creciente automatización y robotización de los procesos de producción y por la aplicación de nuevas formas de organización, gestión y dirección, inspiradas en una mayor delegación de responsabilidades y, en definitiva, en el logro de una mayor autonomía de los equipos de trabajo?

- ¿No estará en juego, igualmente, la redefinición del papel de los mandos administrativos y comerciales y de cuantos otros jefes que no se encuentran vinculados de modo directo a la producción industrial? Porque el empleo de computadoras y equipos informáticos permite recoger y procesar la información, haciendo posible ejercer un mejor control, distribuir y coordinar tareas y que otros muchos aspectos relacionados con la organización del trabajo puedan ser transferidos de los M.I. a las nuevas herramientas de gestión.

- ¿Y qué decir tiene de los innovadores sistemas organizacionales y directivos capaces de acrecentar la flexibilidad de las estructuras productivas: nuevas formas de organización del trabajo y de la gestión directiva, descentralización, distribución del tiempo, enriquecimiento de tareas, estrategias de movilización de recursos humanos, reordenación de cualificaciones y otros nuevos modos de regular las relaciones laborales, de afrontar

los conflictos sociales y de racionalizar y humanizar la estructura de la empresa?

- ¿No sucederá que la dirección intermedia tiende a desaparecer o, al menos, a reducir la importancia de su función jerárquica, porque así lo exige la mayor fluidez de la información y, sobre todo, por la tendencia a delegar en el propio trabajador el control sobre el trabajo que realiza?

  Piénsese que la delegación de responsabilidades en grupos autónomos de trabajo es un fenómeno que se inserta progresivamente en el marco de una estructura más participativa de la empresa. Y no debe ignorarse que delegar supone ceder en favor del subordinado la consecución de un objetivo, lo que ha de implicar concederle el necesario margen de libertad en la elección y uso de los medios.

Ante este conjunto de mutaciones profundas y de influencias sobre la organización y sobre las personas que trabajan en ella, el saber técnico y la reconocida competencia profesional de los M.I., sus funciones supervisoras y de control, su capacidad para instruir y formar e, incluso, la misma legitimación de su autoridad ante los subordinados queda en entredicho.

Quizás, esta misma suerte de reflexiones y consideraciones ha llevado a diversos autores a cuestionarse no sólo el futuro protagonismo de los mandos, sino también su propia subsistencia, ante la constatación de obsolescencia de la tradicional función de jefes, encargados y capataces. Que su figura socioprofesional es vulnerable lo ponen de manifiesto numerosas publicaciones especializadas de carácter económico y de gestión empresarial.

Titulares tan significativos como "Goodbye to supervisors?" (1), " Le second souffle des agents de maîtrise" (2), "La sociedad informatizada, ¿será una sociedad

---

(1) Rose, David et al., *Work, Employement and Society*, vol 1, 1, 1987, p. 7-24.

(2) Borrelly, Martine, *Le monde de l'education*, 27 1977, p. 36-39.

sin mandos? ¿Serán los jefes intermedios las primeras víctimas de esta amplia transformación de la empresa" (3), "Les agents de maitrîse en position dificile" (4) y "¿Vamos hacia un nuevo perfil de la figura profesional del Mando Intermedio?" (5).

Son también dignos de mención algunos autores que han centrado su atención en los directivos intermedios, al referirse a los impactos de las NT y al papel que han de desempeñar en su introducción y desarrollo. Burnes y Fitter subrayan, por ejemplo, los sensibles cambios que en el cometido de jefes y encargados producen las tecnologías-punta (o avanzadas) de fabricación. El título de su monografía "Control of advanced manufacturing technology: Supervision without supervisors" (6) genera igualmente incertidumbre, aunque su contenido desvele que el rediseño de la función de mando permitirá el adecuado control sobre la implantación y empleo futuro de las innovaciones tecnológicas que pretendan aplicarse.

Concluimos estas referencias documentales aludiendo a la feliz expresión del periodista A. A. Pérez Gómez, quien ha calificado al M.I. como el "pequeño gran hombre olvidado" de la estructura laboral española. Efectivamente, jefes y encargados son, a menudo, ignorados por los sindicatos, los políticos y los sociólogos, se encuentran ausentes en los esquemas más o menos sofisticados de la nueva organización del trabajo, menospreciados por directivos y ejecutivos y temidos por los trabajadores, los mandos acumulan sobre si bastantes inconvenientes y su posición "entre dos fuegos" resulta generalmente incómoda.

De las anteriores reflexiones se obtienen, ante todo, dos conclusiones:

a) **Constituye hoy una hipótesis bastante generalizada que los M.I. van siendo progresivamente despojados de las funciones y**

---

(3) Witt, François de, *L'Expansion*, 1 Octubre 1981.

(4) Noblecourt, Michel, *Le Monde*, Sección "Iniciatives", 21 Noviembre 1990.

(5) Pérez, J.L., *Dirección Intermedia*, Sección "Reflexiones en torno al Mando Intermedio", 54, 1977, p. 29 - 30.

(6) Burnes, B., Fitter, M., monografía publicada en T.D. Wall, C.W. Clegg y N. Kemp, eds., *The Human side of Advaced Manufacturing Technology*, Chichester, J. Wiley y Sons, 1987, p. 83-100.

áreas de competencia que tradicionalmente les han correspondido, con la consiguiente pérdida del poder que se les ha atribuido en el seno de la empresa.

Ante este aparente deterioro de su identidad socioprofesional, parece evidente que profundicemos en los rasgos, dirección y alcance que adquiere el proceso de transformación cultural de los niveles jerárquicos intermedios y que analicemos sobre qué bases ha de apoyarse el rediseño de los puestos de mando y el nuevo papel que están llamados a desempeñar.

b) Aunque hemos subrayado suficientemente el limitado tratamiento científico que, a los niveles teórico o empírico, se concede a temas relacionados con los profesionales de la dirección intermedia y aun cuando su figura sea ignorada y aparezca desdibujada en el marco de la organización productiva, esta realidad puede resultar engañosa.

Nuestras entrevistas con directivos y personal altamente cualificado de las empresas innovadoras consultadas han puesto de evidencia hasta qué grado adquiere relevancia y protagonismo la figura de los mandos, a pesar de las carencias que se les atribuyen. Se considera que no sólo su número, sino también la importancia cualitativa de su cometido se acrecentará en el futuro.

De otra parte, surgen periódicamente estudios y documentos que centran la atención del mundo de los negocios y de la propia opinión pública en este grupo profesional, escasamente cohesionado y sin espíritu corporativo, refiriéndose a los cambios que experimenta, a su vulnerabilidad dentro y fuera de la empresa, a las amenazas a las que se encuentra sometido y a las cautelas que han de adoptarse para fortalecer el reconocimiento social de su autoridad.

Habríamos de preguntarnos si más que olvidados, se alude poco a ellos. Si más que encontrarse su puesto en crisis, no se tratará de los síntomas de la evolución necesaria de unas funciones que adquieren siempre carácter de críticas para la supervivencia y consolidación de la empresa. ¿O no sucederá que los mandos son pocas veces noticia y objeto de análisis porque **su posición intermedia les conduce a adoptar pautas duales de comportamiento**, que impiden una identificación definida con el equipo directivo del que dependen o con el grupo de trabajadores que les están subordinados y que les lleva a situarse al margen de toda polémica y de cualquier conflicto?

Esta permanente contradicción que trasciende de la figura del M.I., merece por sí sola de un detenido análisis, en orden a considerar si se produce en ella una doble identificación, una estructura dual de obediencia (7) y, en resumen, un doble comportamiento derivado de una personalidad también ambivalente, que nos aproxime a su real identidad.

Como ha señalado F. J. Roethlisberger en su artículo "The foreman, master and victim of double talk" (8), el capataz debe someterse a "un doble juego". Se encuentra aislado y, en su aislamiento, se siente más vulnerable, pero quizás también más disponible para prestar ayuda a quien se la requiera, ya que es el único profesional que no puede eliminar los obstáculos para protegerse de las diferentes fuerzas y presiones a las que se ve sometido.

Por ello, su artículo se resume en un título tan expresivo como "el doble protagonismo del capataz: dueño, artífice y víctima de la ambigua posición que ocupa".

---

(7) Etzioni, Amitai, *A comparative Analysis of Complex Organizations*, Glencoe, Free Press, 1961, p. 3-67, Teoría de la sumisión.

(8) Artículo publicado en *Harvard Business Review*, Set - Oct 1965, p 22 - 37 y 178 - 190

En un segundo plano de reflexiones, que enlazan con los planteamientos iniciales relacionados con los objetivos de nuestra investigación, hemos de referirnos a la hipotética actitud de resistencia de los mandos hacia las innovaciones, al integrarse las NT y los NMOT en las organizaciones de producción industrial.

Tal como se deduce de las observaciones experimentales efectuadas en países de acentuada industrialización, los directivos medios asimilan con dificultad o con mal disimulado interés cualquier proceso de renovación tecnológica o de cambio en los procedimientos de gestión administrativa, con una indudable repercusión en su estado de satisfacción y en los resultados del desempeño de su función.

Son precisamente estas últimas manifestaciones de su conducta, junto a las expectativas que los cambios generan, las que revelan el grado de asimilación o resistencia por parte del grupo profesional que centra nuestro interés.

Estos indicadores nos permitirán conocer la actitud manifestada por los mandos de nuestro entorno territorial ante la innovación tecnológica.

Las anteriores consideraciones nos llevan a formular otra de las hipótesis de trabajo, que hemos de someter a posterior verificación y que podría expresarse del siguiente modo:

- **La introducción de nuevas tecnologías y de innovadoras formas de organizar el trabajo se ha visto acompañada de conductas de rechazo o, al menos, ha sido recibida con actitud de indiferencia e inercia por parte de jefes y encargados.**

  Pretendemos que esta hipótesis de carácter general sea verificada en el marco de referencia de la empresa innovadora guipuzcoana, cuya cultura organizacional, con sus singulares creencias y valores, ejerce una indudable influencia en el comportamiento de sus miembros y, en concreto, en la conducta de asimilación de los cambios.

Si, como parece, las NT y NMOT no han generado precisamente demasiado entusiasmo, ni posturas de colaboración en los directivos medios de otras regiones industrializadas, habrá que **analizar también en nuestro concreto ámbito territorial su grado de resistencia o de adhesión, describiendo a la vez las causas y manifestaciones de tal actitud.**

En el marco de esta hipótesis de trabajo no sólo contemplaremos las orientaciones socioculturales de la empresa guipuzcoana, sino que examinaremos igualmente la influencia que, sobre la contrastada actitud de los mandos ante la innovación, ejercen las experiencias habidas en el pasado de nuestros negocios industriales, a la hora de incorporar nuevos equipos o de renovar los procesos de producción o de gestión administrativa y comercial.

Nos planteamos seguidamente **un tercer capítulo de interrogantes** derivados de hipótesis ya formuladas. Si nuestra investigación permite confirmar nuestra primera hipótesis de trabajo, en el sentido de que, tanto el papel que se atribuye a los mandos medios y de primera linea como el contenido de sus puestos de trabajo, vienen a modificarse sustancialmente por efecto de las nuevas tecnologías,

- ¿Qué cualificación había de facilitarse a los actuales y futuros M.I. para acomodarlos a los nuevos requerimientos derivados del rediseño de los puestos de supervisión?

- Las puntuales acciones de formación de apoyo a la introducción de concretas tecnologías, ¿han permitido a los mandos adaptarse suficientemente a sus nuevas tareas?

- ¿Acaso esta formación complementaria o "de acompañamiento", emprendida por las empresas innovadoras ha consagrado los medios acomodados a las ingentes inversiones efectuadas en su modernización?

- Los cursos y seminarios de "formación-catálogo" emprendidos por asociaciones empresariales, consultorias, escuelas de mandos intermedios y centros de formación empresarial, Cámaras de Comercio e Industria y los propios órganos de la Administración Pública, ¿responden a las necesidades educativas de los directivos intermedios del sector industrial y del creciente sector terciario?

- ¿Qué conocimientos y capacidades habrán de contemplar los planes estratégico de formación de mandos para favorecer su competencia técnica y profesional?

- ¿Qué nuevas esferas de capacitación (contenidos, metodología, evaluación...) permitirán desarrollar mejor las habilidades personales y destrezas directivas precisas para el ejercicio de la función de mando?

- ¿Bajo qué directrices habrá que formar a los formadores de la dirección intermedia, teniendo presente que también jefes y encargados han de "aprender a enseñar" a sus subordinados?

- ¿Qué nuevos requisitos se exigirán a los candidatos a puestos de mando en los procesos de selección interna y externa?

Estas y otras cuestiones relacionadas con las necesidades de formación y adiestramiento han dado origen a la fijación de numerosos indicadores y a la formulación de preguntas concretas en los cuestionarios empleados para la recogida de información.

En resumen, nuestra hipótesis de trabajo queda enunciada así:

- **Se ha constatado con carácter generalizado** (y así lo revelan nuestras observaciones empíricas previas), **que la formación de los mandos intermedios y de base, tanto de carácter general como en los niveles profesional y especializado, presenta tales**

carencias que no les es posible gestionar y liderar con éxito los cambios que el entorno externo aconseja introducir a la empresa.

Si esta conjetura se revela cierta, en toda su extensión, en nuestro medio empresarial, dispondremos de razones más que suficientes para afirmar que:

- El desarrollo de la carrera profesional de nuestros mandos será incierta o se verá jalonada de serias dificultades de promoción jerárquica y de progresión económica.

- El reciclaje y puesta al día de los supervisores deberán ser incorporados a los planes estratégicos de recursos humanos, de forma que sus valores, conocimientos y capacidades se acomoden a los nuevos requerimientos exigidos para el desempeño de un remodelado puesto de mando.

- Las regulaciones de empleo, mediante la fórmula de jubilaciones anticipadas, pueden afectar a los M.I. más veteranos y con menor nivel de formación inicial, tal como viene produciéndose en otras regiones de la CEE.

Pero una equilibrada asimilación de los impactos de los cambios exige, como anticipábamos páginas atrás (Véase 01.2.2), la adopción de medidas de más largo alcance que las limitadas a las estrategias de recualificación y formación de los mandos, ya que éstas **han de articularse a partir de una política de recursos humanos** que, al fijar criterios de actuación en materia de selección, información y formación, participación, desarrollo profesional, remuneración, etc., ha de tener presente que la organización y las personas pueden adaptarse sin traumas a las innovaciones si se planifican adecuadamente ambas dimensiones.

En relación a esta última observación, disponemos de indicios suficientes para presumir fundadamente que:

- **Buen número de empresas, que han introducido tecnologías avanzadas de producción y gestión, se enfrentan al conflicto derivado de la ausencia de una política de recursos humanos que se adecúe a sus niveles de innovación y que dé respuesta a las expectativas que estos cambios generan en todas las categorías y grupos profesionales.**

Concluimos este apartado refiriéndonos a **otras hipótesis de "tono menor"**. Al calificarlas así estamos implícitamente jerarquizando nuestras prioridades, ya que la exposición efectuada se ha ajustado al orden de importancia de mayor a menor, de las hipótesis de trabajo que se ha planteado la presente investigación.

Nos proponemos igualmente examinar la influencia que en la formación de las actitudes y en el propio comportamiento de los M.I. ejercen las variables siguientes que, en análisis anteriores, **se han revelado como factores determinantes a la hora de definir rasgos diferenciales de carácter socioprofesional de los actores sociales sobre los que investigamos, a saber:**

- **El marco jerárquico o los niveles de mando que incorpora la dirección intermedia.**
- **La especialidad profesional o el área funcional a la que se encuentran vinculados en el ejercicio del mando.**
- **Edad y nivel de formación.**

También indagaremos acerca de otra constatación experimental:

- **Las contradicciones y convergencias que se producen entre las opiniones y juicios emitidos por los directivos y las respuestas aportadas sobre iguales temas desde la**

perspectiva de jefes y encargados.

Finalmente, hacemos observar que es previsible que en el transcurso del estudio experimental surjan nuevas hipótesis de trabajo que cabría posteriormente verificar.

A título de resumen, enumeramos y jerarquizamos seguidamente las hipótesis de trabajo ya formuladas «*in extenso*».

1. Despersonalización de la figura del M.I. y obsolescencia de sus funciones y áreas de competencia, por efecto de las transformaciones originadas por la innovación tecnológica y organizacional en su puesto de trabajo, cuya remodelación parece ineludible.

2. Su creciente importancia cualitativa y cuantitativa se encuentra en abierta contradicción con su aparente decadencia y el silencio que se observa acerca de su protagonismo profesional. La explicación parece encontrarse en sus pautas duales de comportamiento, propias de una personalidad ambivalente.

3. Si la introducción de NT y NMOT se ha visto en general acompañada de conductas de rechazo por parte de jefes y encargados, habrá que analizar el grado de resistencia o de adhesión que manifiestan los directivos medios en nuestro marco de referencia geográfico.

4. Conflicto derivado de la ausencia de una política de recursos humanos acomodada a las innovaciones introducidas, con los consiguientes desequilibrios producidos por la improvisada y difícil asimilación de los impactos y por haberse defraudado las expectativas originadas entre el personal de mando.

5. La formación general, profesional y especializada de un amplio sector de mandos medios y de primera línea presenta importantes carencias que dificultan su acomodación a los nuevos requerimientos exigibles

para desempeñar sus funciones, que precisan de conocimientos, habilidades y destrezas de las que no disponen.

6. Los M.I. observan unos rasgos de comportamiento diferencial en función de las variables de nivel jerárquico, área funcional de actividad, edad y nivel de formación.

7. Existe constatación experimental, ampliamente contrastada, acerca de las analogías y discrepancias que se producen en torno a un mismo problema, cuando es examinado desde la perspectiva de los directivos y desde la de los propios mandos, por lo que cualquier intento de objetivar la información recogida ha de apoyarse en el contraste de los datos y en la síntesis que los integre. En todo caso, es ineludible la presencia de conflictos derivados de las contradicciones existentes entre ambas perspectivas.

PRIMERA PARTE

LAS VARIABLES DEL ESTUDIO: DESAFIO TECNOLOGICO Y DIRECCION INTERMEDIA. ENTORNO EMPRESARIAL EN QUE SE SITUAN

CAPITULO 3. EL PROCESO DE MODERNIZACION TECNOLOGICA Y LOS CONSIGUIENTES CAMBIOS ORGANIZACIONALES

03.1 La incorporación de los avances tecnológicos como imperativo de supervivencia de la empresa

La modernización tecnológica no supone otra cosa que el proceso de incorporación de nuevas técnicas e ideas, cuya puesta en práctica, en forma de innovaciones tecnológicas y sus consiguientes cambios en las formas de organizar el trabajo, han contribuido al logro de una mayor competitividad de nuestra estructura productiva.

La necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, de modo que el aparato productivo se manifieste eficaz ante la amenaza del competidor externo, ha hecho de la modernización tecnológica un fenómeno inevitable para una España que, trascendiendo de su visión tradicional y un tanto autárquica de la economía, ha de pasar de un mercado doméstico a un Mercado Unico Europeo (1).

La difusión e implantación de las NT y de NMOT vienen igualmente impuestos por un contexto mundial cada día más interdependiente, lo que ha llevado a nuestro país y a sus regiones más industrializadas a un proceso de renovación de sus estructuras y herramientas de producción, de los procedimientos empleados en ella, de los materiales utilizados y de los conocimientos requeridos en el trabajo (2).

Y, aun cuando "la introducción de las nuevas tecnologías se hará con

---

(1) Cfr. Silva, A. "¿Modernización tecnológica en España?", *Papers: Revista de Sociología* (Universidad Autónoma de Barcelona), 28, 1987, p. 119 - 139.

(2) Hacemos aquí referencia a los tres tipos de tecnología a los que aluden Hickson, Pugh y Pheysey (1969).

mayor lentitud de lo que podría suponerse" (3), a causa de los elevados desembolsos que exige, de las resistencias y de la limitada cualificación profesional de los recursos humanos, siempre habrá de confiarse en que, ante los mayores retos, la versatilidad, imaginación y capacidad de improvisación de nuestro pueblo, puedan contribuir en buen grado a la asimilación de los cambios y a adaptarse con celeridad a las nuevas circunstancias que impone el progreso técnico. Uno de los indicadores del rápido proceso de asimilación lo constituye el creciente consumo de productos derivados de la microelectrónica para uso personal y familiar, así como su penetración en los ámbitos de la educación, la sanidad, las comunicaciones y la investigación científica.

Pero, aun aceptando que, a mayor o menor ritmo, "el desarrollo de las nuevas tecnologías es un proceso ineluctable, sin embargo, sus efectos sociales, económicos, culturales, políticos, constituyen un proceso enteramente abierto" (4).

Las repercusiones en la propia organización y estructura de la empresa han sido examinadas desde muy diversos ángulos y por numerosos autores. Lamborghini ha destacado las alteraciones radicales que se producen en la empresa, aunque, lejos de señalar su ángulo negativo, insiste en el valor que encierran las tecnologías derivadas de la microelectrónica para "mejorar la eficiencia" y para "permitir a la empresa adaptarse a las nuevas condiciones impuestas por los profundos cambios económicos y sociales" (5).

Sin embargo, muchos de los impactos psicosociales de esta "serie de descubrimientos científicos y desarrollos tecnológicos, que afectan a los procesos

---

(3) Navarro, M. "Maquinismo, trabajo industrial y nuevas tecnologías", *Revista Internacional de Sociología*, 49, 1984, p. 13 - 39.

(4) Castells, M. et al., *El desafío tecnológico. España y las nuevas tecnologías*, Madrid, Alianza, 1986, p. 374. En lo sucesivo aludiremos a esta obra refiriéndonos al "Informe Castells".

(5) Lamborghini, B., "Repercusiones en la Empresa" en Friedrichs, F., Schaff, A., *Microelectrónica y sociedad: para bien o para mal*, Madrid, Alhambra, 1982. En páginas siguientes identificaremos la obra por "Informe al Club de Roma".

en mayor medida que a los productos" (6), se encuentran todavía sin ser desvelados suficientemente, a pesar de la abundante literatura sobre el tema.

Nos estamos refiriendo a los singulares matices que adquieren los efectos de las innovaciones tecnológicas y organizacionales en determinados grupos y categorías profesionales que, en mayor o en menor medida, se ven abocados a intervenir en la implantación, puesta a punto y utilización de nuevos equipos y sistemas de fabricación y de gestión.

Este es el caso de los directivos intermedios, quienes por su función de **control** de los procesos de trabajo y en el marco de su misión de **supervisión** de los equipos humanos, se ven más directamente afectados por la introducción de nuevas tecnologías relacionadas con la ofimática y por los sistemas avanzados de producción industrial.

En el presente capítulo **nos proponemos examinar algunos de los rasgos y características que la modernización tecnológica presenta en nuestros negocios industriales, en cuanto respecta a sus repercusiones en la organización del trabajo y a los efectos inducidos en la esfera profesional de los M.I.** Se trata, en definitiva, de introducirnos en el análisis de las relaciones existentes entre las dos variables de nuestro estudio: desafío tecnológico y dirección intermedia.

Antes de proseguir nuestra exposición, consideramos que es preciso efectuar previamente una presentación de los diversos campos de desarrollo tecnológico en el ámbito industrial, a la vez que puntualizamos algunos de los términos más usuales. Para hacerlo, partiremos de las fuentes documentales en las que se ha basado el diseño de los cuestionarios empleados en nuestro trabajo de campo.

---

(6) "Informe Castells", p.13.

03.2 Nuevas tecnologías de producción industrial. Precisiones terminológicas

El significado más usual de tecnología hace referencia al conjunto de conocimientos relativos al desempeño de un oficio mecánico o a los procesos de producción industrial. Y cuando hablamos de nuevas tecnologías nos referimos, en el más amplio sentido de la palabra, a las innovaciones introducidas en tales procesos de fabricación, que son fruto de la **invención técnica** y de renovadoras aportaciones científicas.

El espectacular desarrollo tecnológico, que caracteriza a estas últimas décadas de nuestro siglo está adquiriendo los caracteres de una nueva revolución industrial, similar a las vividas a raíz de la invención de la máquina de vapor o por el posterior descubrimiento de la electricidad como nueva fuente de energía.

No en vano esta **revolución tecnológica** o "revolución de la tecnología de la información", como la llamaría Forester (7), provocada, ante todo, por la microelectrónica, está originando "mutaciones súbitas y de amplio alcance que afectan a dimensiones importantes de la vida de las gentes" (8) y que modifican sustancialmente sus creencias, valores, hábitos y procedimientos, por lo que puede hablarse de nuevos patrones sociales de conducta o de nuevas pautas de interacción social (nuevo contexto cultural).

Siendo "múltiples y diversas las aplicaciones tecnológicas que están hoy incidiendo sobre los procesos de trabajo y sobre las propias organizaciones laborales" (9), nos vemos obligados a restringirnos a aquellas que han logrado una mayor penetración en nuestro tejido industrial, sin que el propósito de este estudio nos permita entrar a detenernos en su descripción.

---

(7) Forester, T., *The Information Technology Revolution*, Oxford, Blackwell, 1985.

(8) Giné, S., *Nuestra Sociedad: Introducción a la Sociología*, Barcelona, Vicens Universidad, 1980.

(9) Peiró, J.M., o.c., p. 131.

Antes de pasar a presentar las nuevas tecnologías de producción industrial que más extensión han alcanzado entre nosotros, ofreceremos una panorámica global, a partir de las aportaciones de diversos autores.

Hickson, Pugh y Pheysey (1969) (10), distinguiendo entre las tecnologías aplicables a las organizaciones (producción en cadena, p.e.) y las tecnologías empleadas en el desempeño de la tarea (dimensión individual de la tecnología), se refieren a tres tipos:

- Tecnología de operaciones (equipamiento y secuencia de actividades en el flujo de trabajo).
- Tecnología de material (características del material utilizado).
- Tecnología de conocimiento (conocimientos requeridos para su desempeño).

El **"Informe al Club de Roma"** (Friedrichs y Schaff) alude en **1982** a "las nuevas tecnologías basadas en la microelectrónica, que mediante la miniaturización, automatización, computarización y robotización" transformarán de manera radical el tradicional "sentido de la vida" de los seres humanos, ya que tenderán a largo plazo a limitar o a eliminar el trabajo, tal como hoy lo entendemos.

El **"Informe Castells" (1986)** analiza ocho grandes campos tecnológicos que gozan de la característica básica de su interdependencia y que constituyen un sistema apoyado en la comunicabilidad de la información obtenida:

- La microelectrónica
- La informática
- Las telecomunicaciones
- La automatización
- La biotecnología
- El láser
- Las energías renovables
- Los nuevos materiales

---

(10) Hickson, D.J., Pugh, D.S., Pheysey, D.C., "Operations Technology and organizations structure. An empirical reapraisal", *Administrative Science Quaterly*, 14, 1969, p. 378 - 397.

Destaca el informe que "no todas las innovaciones tecnológicas forman parte del universo de las nuevas tecnologías", pero no es fácil trazar fronteras específicas para saber dónde empiezan y dónde terminan.

De los campos tecnológicos expuestos por el citado informe son los cuatro primeros los que gozan de mayor aplicación a la actividad de la empresa industrial, aunque su penetración se ha extendido a todos los sectores económicos.

Para evitar una desmesurada extensión del presente apartado, nos remitimos a las valiosas aportaciones ofrecidas por la **OCDE (1983)** (11), **Escudero (1987)** (12), **Fix-Sterz y Lay (1987)** (13), **Jacot y Lajoinie (1988)** (14) y **Peiró (1990)** (15). Todos ellos recogen someras descripciones y clasificaciones de las NT introducidas en los sectores industriales más sensibles a la innovación, junto a algunas delimitaciones conceptuales y un glosario de términos más usuales, algunos de los cuales se recogen más adelante.

La microelectrónica, que constituye la tecnología fundamental, basada en los circuitos integrados, forma parte de un buen número de productos y procesos que se difunden y materializan a través de la informática y de las telecomunicaciones. Su penetración en el ámbito de la producción industrial se efectúa en dos planos o a través de dos procesos:

---

(11) *Industrial Robots: Their role in manufacturing industry*, Paris, OECD, 1983

(12) Escudero, G., "Tecnología y sistema productivo: cualificación y descualificación" en Garmendia, J.A., Navarro, M., Parra, F., eds., *Sociología industrial y de la empresa*, Madrid, Aguilar, 1987, p. 84 - 118.

(13) Fix-Sterz, J., Lay, G., "El papel de los sistemas flexibles de fabricación en el marco de los nuevos avances en ingeniería de la producción", *Sociología del trabajo*, 1, 1987, p. 33 - 64.

(14) Jacot, J.H., Lajoinie, G., *Modes d'organization et technologie: introduction de l'automatisation dans les PMI*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1988.

(15) Peiró, J.M., o.c. y *Psicología de la organización*, 2ª ed., 2 vol., Madrid, UNED, 1986, p. 268 - 286 (vol. 2).

1. AUTOMATIZACION DE LA PRODUCCION INDUSTRIAL (ROBOTICA)

Mencionamos seguidamente los equipos y sistemas que contribuyen a la modernización de los sistemas de fabricación. Con el término de **ROBOTICA** se alude habitualmente al conjunto de la automatización industrial (en razón a la importancia creciente de los robots).

1.1 Maquinaria automática para automatizado de piezas.

- **Máquinas-herramienta dotadas de sistemas de control numérico, CNC** (Computer numerical control = Control numérico por ordenador). Los automatismos de control numérico no requieren intervención directa del operario.

- **Máquinas «tránsfer»** o conjunto integrado de máquinas-herramienta en las que las tareas de evacuación, transporte y alimentación se ejecutan automáticamente (líneas «*tránsfer*»).

1.2 Automatización de las tareas de transporte y manipulación.

- **Robocarros:** Aplicables a tareas de montaje de conjuntos complejos (p.e. motores). El conjunto a montar en la línea de fabricación se carga automáticamente en el carro, que lo transporta y descarga en cada puesto de trabajo a lo largo del proceso. El sistema se encuentra controlado por un autómata central.

- **Carretillas automáticas** de carga y descarga para manipulación de mercancías en almacén.

1.3 Brazos de carga y manipuladores: Automatismos empleados en tareas de evacuación, manipulación y alimentación, cuyo posicionamiento se dirige mediante CN. Estos automatismos permiten ejecutar tareas repetitivas y rutinarias.

1.4 Robots industriales: Dotados de un cierto antropomorfismo,

poseen brazos articulados con gran libertad de movimientos y sensores cada día más potentes, que definen en cada momento su posición en el espacio. Estos manipuladores están concebidos para mover materiales, piezas, herramientas y otros artefactos mediante un programa de ordenador capaz de reaccionar ante las condiciones cambiantes del medio.

1.5 Diseño y fabricación asistidos por ordenador. CAD/CAM.

- **CAD** (Computer aided design = concepción y diseño asistidos por ordenador).

- **CAM** (Computer aided manufacturing = fabricación asistida por ordenador).

El diseño condiciona los procesos de producción. La tecnología CAD/CAM logra una total integración entre las tareas del diseño y los de puesta a punto de las cadenas de montaje, mediante la utilización y tratamiento por ordenador de modelos matemáticos. El sistema establece un nexo automático entre las tareas de diseño y fabricación.

- **CIM** (Computer integrated manufacturing = fabricación integrada por ordenador). Sistema que integra los procesos de diseño, fabricación, gestión y control de producción, mediante la ayuda de un ordenador.

Ei Sistema CAD/CAM es pieza fundamental en los sistemas de fabricación flexible.

1.6 Sistemas de fabricación flexible. FMS.

- **FMS** (Flexible manufacture system = sistemas de fabricación flexible -SFF-).

Estos sistemas combinan diversas tecnologías, tales como la **informática industrial** (almacenamiento, tratamiento y salida de información para dirigir y controlar la maquinaria y equipo de un taller), **sistemas para control y posicionamiento de máquinas** y sus órganos (CN y otros automatismos) y **equipos industriales** provistos de automatismos (manipuladores, robots...)

En consecuencia, un taller o célula de fabricación flexible (FMC) consiste en un conjunto de equipos automáticos y sistemas que funcionan coordinadamente.

Todas las tecnologías de producción industrial descritas pueden entenderse, como señala Castells (16), dentro de un esquema general que consta de tres elementos: captación de información, proceso de la información y actuación sobre el entorno. Su conexión se logra mediante técnicas de telecomunicación.

2. AUTOMATIZACION DE LA GESTION O DE LOS PROCESOS DE TRABAJO ADMINISTRATIVO (OFIMATICA o burótica)

Se entiende hoy por ofimática la aplicación conjunta de técnicas avanzadas de comunicación e informática, orientadas a la mecanización y mejora del trabajo administrativo y directivo.

2.1 El **procesador de textos** constituye el elemento más representativo del conjunto de equipos y sistemas de automatización administrativa. Se trata de un pequeño ordenador que sustituye a la máquina de escribir y que permite el almacenamiento y tratamiento de textos.

2.2 Sistemas de gestión informatizados: gestión administrativo-

---

(16) Castells, M. et al., o.c. p. 45-46.

financiera, gestión de stocks, comercial, de los recursos humanos, etc.

A partir de estos nuevos avances de la ingeniería de la producción y de la aplicación de técnicas avanzadas al área de la gestión, los cuestionarios elaborados para la recogida de información en las empresas innovadoras guipuzcoanas hacen referencia a diversas tecnologías aplicables a los ámbitos de la robótica y de la ofimática, a saber (17):

1. Concepción y diseño asistidos por ordenador (CAD).
2. Fabricación asistida por ordenador (CAM).
3. Máquinas herramientas equipadas con control numérico (CNC).
4. Robots industriales de fabricación, autómatas programables y robots de montaje.
5. Robots industriales de manutención, brazos de carga, manipuladores y automatismos empleados en tareas de evacuación, alimentación...
6. Robocarros, carretillas automáticas de carga y descarga, cintas transportadoras...
7. Fabricación integrada por ordenador (CIM).
8. Máquinas automáticas o robots de medida y control.
9. Almacenamiento automático.
10. Automatismos de proceso.
11. Gestión y control de la producción asistidos por ordenador.
12. Líneas *«tránsfer»*.
13. Sistemas expertos.
14. Células flexibles o grupos polivalentes.
15. Talleres flexibles.
16. Terminales de ordenador y sistemas informáticos centralizados.
17. Ordenadores personales, microordenadores.

---

(17) Véase *Informe sobre el análisis empírico*, apéndice 1 , p. 408, 409, 410 y 454.

18. Redes locales.
19. Sistemas telemáticos.
20. Videoconferencia.
21. Otros cambios tecnológicos de fabricación o en el área de gestión de procesos administrativos.

Por la información de que disponemos, obtenida de modo directo de los directivos guipuzcoanos, estas innovaciones tecnológicas, que encuentran su mayor difusión en las PYME durante la década de los 80, persiguen **flexibilizar** los sistemas de producción para acomodarse mejor a la variabilidad creciente de productos y mercados.

Este objetivo de flexibilidad, -entendido como la capacidad real de las empresas de adaptar fácil y rápidamente sus procesos de fabricación a los cambios cualitativos (nuevos productos), o cuantitativos (nº de unidades) de la demanda-, habría de contribuir a lograr **mejoras de la productividad** y a **reducir los costes de producción**.

Así lo pone de relieve nuestro trabajo empírico, al destacar ambos aspectos en los que se apoya la política de empresa de los centros de trabajo consultados y al referirse los directivos a las repercusiones más importantes de la modernización tecnológica de sus plantas de producción: mejoras de la productividad y calidad y reducción de los costes (18).

Desde una óptica tradicional, la empresa guipuzcoana ha mantenido estas estrategias dominantes, partiendo de la creencia de que las importantes inversiones en automatización habían de garantizar por sí solas los ajustes impuestos por las exigencias de competitividad, a la vez que aseguraban costes inferiores y productos de mayor calidad.

---

(18) Véanse p. 40 a 54 del Informe ya citado.

Como apunta acertadamente Philippe Trouvé, al referirse al caso francés (19), "existía la pretensión de que la flexibilidad iba a depender de los nuevos equipamientos y que éstos fueran compatibles con el mantenimiento de las estructuras organizacionales anteriores". De lo que resulta que las inversiones efectuadas en lograr **flexibilidad técnico-económica** en contextos organizacionales escasamente preparados, han acentuado la rigidez de las estructuras de trabajo (**rigidez socio-organizacional**).

Acompasar el cambio técnico al cambio social se ha convertido, pues, en el principal desafío de la empresa innovadora. De ahí la "tardía" aceleración experimentada en Guipúzcoa por las inversiones inmateriales en los procesos de modernización durante el periodo de 1987 a 1990.

Junto a las inversiones en formación, se produjo una incorporación progresiva de cambios en las formas de organizar el trabajo, basadas en una nueva concepción de la gestión de los recursos humanos, con lo que se ha pretendido liberar las capacidades adaptativas de los diferentes grupos profesionales y acrecentar la flexibilidad del sistema socio-técnico.

Hemos dicho páginas atrás que el presente capitulo se proponia describir y explicar las repercusiones que el avance tecnológico ha producido en el diseño de la organización del trabajo y en la propia esfera profesional de los M.I. Analizaremos seguidamente el alcance que el proceso de flexibilización de los sistemas de fabricación ha tenido sobre la organización y en la segunda variable de nuestro estudio: los diretivos intermedios.

---

(19) Trouvé, Ph., "La gestión de la flexibilidad o la flexibilidad de la gestión", *Estudios Empresanales*, 71, 89/90, p 5 - 21.

03.3 Repercusiones en la organización del trabajo y en el ejercicio de la función de mando

Al margen del rasgo prevalente de nuestra cultura industrial, apoyado en "la creencia de que existe una relación determinista entre la tecnología y lo que se llaman «impactos sociales»" (20), el resultado de las investigaciones europeas y la propia experiencia de la empresa ponen de evidencia que, a pesar de la inevitable repercusión de la automatización de la producción en la organización del trabajo, son los criterios psicosociales que presiden la política de recursos humanos los que intervienen decisivamente cuando se introduce el cambio técnico.

03.3.1 La tibia flexibilización socio-organizacional de la empresa guipuzcoana

Cabe aquí destacar dos hechos que afectan a las empresas innovadoras guipuzcoanas:

PRIMERO. La precipitada difusión de nuevas formas de organización, gestión y dirección, en un intento improvisado de **adaptación** de las estructuras (subsistema social) a los sistemas flexibles de fabricación (subistema técnico), que entraban en abierta contradicción con sus tradicionales rasgos culturales, a los que ya nos hemos referido y a los que aludiremos más adelante (21).

La incorporación de métodos más participativos (reuniones informativas de consulta y negociación, grupos semiautónomos y de estudio para la mejora de las condiciones de trabajo, círculos de calidad, etc.), la inserción de la ampliación de tareas y de la polivalencia

---

(20) Castillo, J.J., Prieto, C., "Nuevos sistemas de producción: un balance de la investigación europea", *Sociología del trabajo*, 1, 1987, p. 5 - 8.

(21) Cfr. Prida, B., "Viejas y nuevas formas de organización del trabajo" en Garmendia, J.A., Navarro, M., Parra, F., *Sociología industrial y de la empresa*, Madrid, Aguilar, 1987, p. 56 - 83.

profesional (especialización flexible) y la formación de apoyo a tales innovaciones organizacionales han tratado de extenderse y progresar en los últimos años, sin los éxitos que cabría esperar de tal número de ilusionadas iniciativas emprendidas en la dirección apuntada.

En el sondeo efectuado en relación con la introducción de NMOT, los directivos manifiestan que los cambios organizacionales introducidos en sus centros de trabajo durante los últimos diez años giran en torno a la polivalencia profesional y a la tendencia hacia estilos de dirección menos autoritarios que en el pasado (22).

Sin embargo, nuestra investigación revela que sólo un 29% de las empresas innovadoras analizadas han acomodado previa y suficientemente su organización y sus mecanismos psicosociales a las innovaciones tecnológicas. Las demás se han limitado a ajustes "puros y duros" de los sistemas de producción, buscando en ellos una mayor flexibilidad, pero manteniendo invariables sus esquemas organizativos y una gran rigidez de sus aspectos sociales.

SEGUNDO. Postergación del factor humano en el proceso de modernización tecnológica. Según los datos de que disponemos, la empresa guipuzcoana ha puesto suficientemente de manifiesto su despreocupación por las repercusiones que los avances tecnológicos introducidos hayan podido tener sobre la situación de sus empleados.

Para los directivos de las empresas innovadoras consultadas se sitúan en un segundo plano, durante el proceso de modernización, la mayor parte de las cuestiones relacionadas con las políticas de per-

---

(22) Véanse p. 57 y 58 del *Informe sobre el trabajo empírico*

sonal: participación, retribución, diálogo y negociación colectivas, información y comunicación, delegación de responsabilidades, etc. (23).

No ha de extrañar que una abrumadora mayoría de los ocupados en estos centros de trabajo, a la hora de valorar las políticas de recursos humanos, considere escaso o muy insuficiente el interés de la empresa por las personas que trabajan en ella, a la vez que juzga de inadecuados y poco equitativos sus propios salarios y los que remuneran a sus subordinados (24).

Las circunstancias descritas han hecho así inevitables las repercusiones de un enfoque acusadamente técnico-económico de la automatización de los sistemas de producción: caída del empleo, descualificación, conflictividad, desmotivación y falta de interés. La dirección de las empresas innovadoras no han acertado a incorporar el potencial de cambio de sus recursos humanos, aun siendo conscientes de la transcendencia que para el éxito de la innovación tecnológica habría de tener una adecuada gestión social de la empresa, imbricada en los planes estratégicos de estos negocios industriales.

Como señala con acierto el profesor Prida, "El enfoque sociotécnico se basa en una consideración explícita de la organización como sistema abierto, compuesto por un subsistema social y otro técnico, que se encuentran en interacción entre sí y con el entorno. Si en el diseño de la organización no se tienen en cuenta las exigencias del subsistema social, nos encontramos que éste, tarde o temprano, puede encontrar maneras de interferir en las funciones que se le han asignado" (25).

---

(23) Véanse p. 42- 43 de la investigación experimental.

(24) Véase epígrafe 3.7.4, Valoración sobre la política de recursos humanos seguida por la empresa, p. 249 y siguientes.

(25) Prida, B., "Viejas y nuevas formas de organización del trabajo", o.c., p. 77.

La deseable flexibilización de las estructuras de organización y del factor humano para adaptarlas a las exigencias del entorno y a la introducción de los nuevos equipamientos automáticos, se ha producido de modo tan tibio que tal acomodación corresponde más al terreno de los buenos propósitos que al de la realidad de las empresas de nuestro marco geográfico de referencia.

En cualquier caso, hay que aceptar estos resultados con una gran dosis de prudencia, ya que no siempre ios consultados afirman lo que es cierto. En este tipo de indagaciones, sucede a menudo que las opiniones no se ajustan con la fidelidad deseable a la realidad objetiva.

Pero, a juzgar por el conjunto global de los resultados obtenidos de nuestro proceso investigador, nos inclinamos a pensar que se ha producido un claro desfase entre cambio técnico y cambio social. En nuestra realidad empresarial destaca la marginación de la gestión humana, que adquiere ya los rasgos de una patología crónica.

Un hecho constatado, que ilustra suficientemente acerca de la marginación del factor humano en los procesos de innovación tecnológica, es la ausencia de diálogo y negociación con las fuerzas sociales y los sindicatos representativos en la introducción de los cambios.

Por diversos conductos se confirma que el grado de participación de M.I., empleados y operarios ha sido muy escaso. Estos grupos profesionales, acostumbrados a carecer de mayor protagonismo en la adopción de decisiones, se sienten suficientemente satisfechos por haber sido "informados" y, en algunos casos, "consultados" acerca de los cambios previstos en las áreas de la producción o de la gestión administrativa (26).

---

(26) Véanse p. 51-52 y 330 a 335 del trabajo empírico.

"Las investigaciones muestran, -además de las dificultades prácticas de todo orden-, la ventaja de que la participación de los afectados (trabajadores, mandos medios, directivos de otros departamentos, etc.), se lleve a cabo en una fase cuanto más alta mejor: preferiblemente en el diseño que en la puesta en marcha de las transformaciones" (27).

Es muy de lamentar que tal criterio no haya guiado la conducta de la alta dirección de las empresas innovadoras de nuestro ámbito industrial, en un contexto social de democratización de la vida ciudadana y de apertura hacia culturas foráneas que promueven la participación responsable en los proyectos colectivos y que invitan al mimetismo en el ejercicio de derechos y libertades laborales.

03.3.2 Una aproximación a las transformaciones más significativas de la dirección intermedia

Concluímos este capítulo esbozando algunas de las **repercusiones producidas en la esfera profesional de la dirección intermedia**. No es éste el lugar para efectuar el análisis del conjunto de impactos originados por las innovaciones tecnológicas y organizacionales en los mandos medios y de primera línea. Nos limitamos aquí a anticipar una visión global de los efectos de la automatización, que se presentan en el capítulo 11 con carácter más pormenorizado.

Al referirnos a estas repercusiones somos conscientes, como afirman Fix-Sterz y Lay (28), que los efectos de estas tecnologías de la microelectrónica y la informatización en la eficiencia económica, la organización del trabajo,

---

(27) Castillo, J.J., "De los «impactos sociales de las nuevas tecnologías» al diseño del trabajo", *Sociología del trabajo*, 2, 1987-1988, p. 115 - 123.

(28) Fix-Sterz, J., Lay, G., o.c., p. 34.

las cualificaciones y la formación profesional han sido hasta la fecha muy poco estudiados. Y es más limitado todavía el alcance de los análisis efectuados sobre la incidencia del progreso técnico en los diferentes grupos profesionales.

Distinguiremos dos tipos de efectos: de carácter cuantitativo y cualitativo.

03.3.2.1 Repercusiones de carácter cuantitativo

Una de las alteraciones inmediatas de carácter más evidente es la reducción del empleo. En cambio, no parece haberse producido esta consecuencia en cuanto afecta a los directivos intermedios.

Así se deduce del "Informe Castells" que, al referirse al cambio tecnológico y a la estructura ocupacional, alude a los "contramaestres y capataces" ocupados en la industria y a los "jefes de oficina", como dos de entre las diez ocupaciones que más aumentan en el periodo comprendido entre 1975 y 1981. Los M.I. de producción ocupan, en números absolutos, el tercer lugar y los M.I. administrativos el décimo (29). La importancia creciente de los empleos relacionados con la gestión directiva queda igualmente reforzada en los datos estadísticos aportados por este informe, al incluir a los "directores de empresas privadas" y a los "directores de comercio" en la relación de las diez ocupaciones que encabezan el «*ranking*» de mayor incremento cuantitativo.

La tendencia creciente de las categorías profesionales agrupadas en la dirección intermedia se confirma en el caso de Guipúzcoa. A pesar de que en el período 1987-1989 la reducción promedia del censo de personal de los centros de trabajo más innovadores se situaba en torno al 5%, en cambio, la importancia relativa de los M.I. crecía en 0'5%.

---

(29) Castells, M et al., o.c., p. 189-194.

En relación a la tendencia futura de las plantillas de personal, los directivos guipuzcoanos preveen que en los próximos cinco años se produzca una reducción similar a la experimentada en el último trienio (aunque los consultados de las empresas de mayor dimensión manifiesten, sin paliativos, que las regulaciones de empleo tendrán en efecto negativo más acusado que en el pasado).

Sin embargo, los resultados de nuestro sondeo muestran una tendencia creciente de los M.I. durante el próximo lustro, sobre todo de aquellos que se encuentran directamente vinculados a los procesos de producción (30).

03.3.2.2 Repercusiones cualitativas

Para aproximarnos a los impactos cualitativos bastará con apuntar que, a nuestro juicio, son tres las transformaciones más significativas producidas en los mandos intermedios y de base: descualificación, fragmentación y enriquecimiento profesionales.

- **Descualificación** para acometer las nuevas funciones, propias de un remodelado puesto de mando, cuyo contenido ha experimentado alteraciones sustanciales en lo que respecta a los mecanismos de control, supervisión y comunicación.

  Hemos examinado ya cómo el enfoque tradicional de la organización del trabajo ha perseguido el objetivo de lograr mejoras en la productividad mediante la reducción de los costes de producción vinculados, ante todo, a la mano de obra directa. Y, para ello, el empleo del **modelo jerárquico de supervisión y control** se ha manifestado eficaz en orden a que los trabajadores cumplieran con lo planificado hasta los más mínimos detalles.

---

(30) Véanse p. 64-67 del trabajo empírico.

Pero en una nueva organización del trabajo, basada en planteamientos sociotécnicos, el personal de ejecución (individuo o grupo), no se ve sometido a normas y especificaciones estrictas, ni a las orientaciones y órdenes de sus superiores jerárquicos, poniéndose el énfasis más en "lo que hay que hacer" que en el "cómo hacerlo" (31).

Si, además, la unidad de producción (o empleado u operario) dispone de información suficiente acerca del resto del sistema, así como de mecanismos de autocontrol y de medición de sus propios resultados, parece más que evidente que, un modelo jerárquico basado en una función inspectora y disciplinar del comportamiento de los subordinados, se revele como inapropiada en las actuales circunstancias.

A ello ha de añadirse el rápido tránsito de los procesos manuales y discontinuos a procesos automatizados y contínuos que, según describe Susman (32), han producido cambios sustanciales en los perfiles ocupacionales, modificaciones que se han visto consolidadas con el desarrollo de las modernas tecnologías. Y así, si anteriormente las relaciones funcionales se apoyaban en el intercambio de materiales, hoy se encuentran basadas en el rápido intercambio de flujos informativos, con lo que **se altera igualmente el papel de los mandos como centro neurálgico de recepción y transmisión de toda suerte de "mensajes"** en el seno de la organización.

Tampoco ha de ignorarse que "empíricamente se ha comprobado que la utilización de nuevas tecnologías alcanza sus mayores pro-

---

(31) Cherns, A., "Principles of Socio-technical Design", *Human Relations*, vol. 29, traducción publicada en *Sociología del trabajo*, vol. 7/8, 1982.

(32) Susman, G.I., "The impact of automation on work group autonomy and task specialization", *Human Relations*, vol. 23, 1970.

ductividades bajo condiciones de trabajo de alta autonomía y responsabilidad" (33). Esta **autonomía profesional**, que supone la previa delegación de objetivos, implica que el individuo o el equipo de trabajo se hacen responsables de la planificación, ejecución y control de los resultados.

Ante este conjunto de constataciones, no ha de sorprender que los puestos de mando se hayan "vaciado de contenido", al experimentar tal número de transformaciones la organización del trabajo y, en consecuencia, la propia función directiva, para cuyo ejercicio se hacen hoy precisos el desarrollo de nuevas habilidades y rasgos personales y la adquisición de unos conocimientos que actualicen la competencia profesional de quienes asumen tal función.

Aunque en el capítulo quinto nos extenderemos en exponer la evolución experimentada por las funciones profesionales de los M.I., aportaremos ahora algunos datos que verifican empíricamente el efecto de descualificación de los mandos al que veníamos refiriéndonos.

Expuestas más arriba las características en las que se desenvuelve el trabajo de los individuos y grupos que le están subordinados, **centraremos nuestra atención en dos aspectos: las funciones en las que se basa el nuevo perfil de los puestos de mando y en los rasgos personales y atributos profesionales que se exigen hoy para su desempeño.**

Desde la perspectiva de los directivos y de los propios M.I., las funciones que se destacan como relevantes en el remodelado perfil

---

(33) Escudero, G., "Tecnología y sistema productivo: cualificación y descualificación", o.c., p. 116.

del puesto son, en orden de importancia, las siguientes: la organización del trabajo, la función de mando y el control de la calidad, siguen constituyendo responsabilidades básicas. La motivación y coordinación del grupo, así como la gestión de la sección o departamento a su cargo se transforman en funciones esenciales del M.I. Adquiere una mayor importancia el cometido de formación y perfeccionamiento de colaboradores. Pierden relieve las funciones técnica y disciplinaria, así como su intervención en los ámbitos de la seguridad en el trabajo y de las relaciones laborales (34).

Al objeto de examinar la transformación experimentada por el perfil del puesto en el transcurso de los últimos años, nos remitimos a las funciones consideradas como principales en 1975 (35).

Tanto los subordinados como los propios mandos están convencidos de que su papel real se cifra en lo que la empresa espera de ellos, es decir, "organizar el trabajo de su grupo y producir al máximo, exigiendo el cumplimiento de las órdenes de la empresa", aunque consideren que la composición de sus responsabilidades debiera ser otra muy distinta.

Ninguna alusión a la función de mando, quizás por la limitada responsabilidad directiva de los M.I., considerados quince años atrás como "simple correa de transmisión" a las órdenes de la empresa. Junto a esta significativa ausencia, destaca igualmente el carácter marcadamente productivista de la misión a ellos encomen-

---

(34) y (36) Constituye la síntesis de diversos apartados del trabajo empírico, entre ellos, el 2.08.2.2 (Atributos profesionales que propician el desarrollo tecnológico y organizacional), p. 73; 2.09.3 (Responsabilidades que les son propias), p. 88; 3.4.1 (Principales responsabilidades que definen su cometido), p. 158; 3.4.3 (Requerimientos personales y profesionales), p. 166; 4.5.2.1.1 (Nuevo perfil profesional de los M.I.), p. 344

(35) Fundación del INI, *Investigación sociológica sobre los Mandos Intermedios en España*, o.c., p. 146 - 149.

dada.

Reanudamos el análisis de la situación presente. En lo que respecta a los requerimientos personales y profesionales, resulta un tanto desalentadora la opinión de los directivos. A su juicio, la capacidad de los M.I. para motivar equipos y formar colaboradores alcanza una valoración similar a la que otorgan a operarios y empleados, aunque no dejen de destacar su alto nivel de experiencia profesional.

De otra parte, se estima que su nivel global de cualificación (en el sentido de preparación para el desempeño de la función de mando), se sitúa en torno a una valoración media (36), de lo que cabe deducir que su competencia profesional no se juzga satisfactoria.

De otra parte, en opinión de los mandos se hacen precisos, ante todo, los atributos profesionales siguientes: capacidades de organización, de liderazgo y de decisión, sin que resten importancia a la competencia técnica y a la actividad del directivo para influir en las personas y movilizarlas en favor de los objetivos de la empresa (capacidad para motivar).

En cuanto a valores y rasgos personales, subrayan la honestidad, la solidaridad con el equipo de trabajo, la identificación con los objetivos y métodos de gestión y la conciencia de los propios límites.

Las cualidades citadas en los dos párrafos anteriores son consideradas por los mandos guipuzcoanos como factores de éxito que propician su desarrollo profesional en un contexto innovador.

Aunque desconozcamos la opinión de la dirección de las empresas consultadas acerca de las cualidades que habrán de reunir

quienes desempeñen en el futuro puestos de mando, su percepción del problema puede deducirse de las acciones de formación emprendidas o previstas en el futuro en favor de este grupo profesional.

Al objeto de vencer la "despersonalización" de los mandos guipuzcoanos para ejercer su función, remodelada por la modernización tecnológica y la innovación organizacional, las empresas han acometido acciones de recualificación, cuyo contenido se corresponde fielmente con la diagnosis de descualificación anteriormente expuesta.

El enunciado de los cursos gira en torno al desarrollo de habilidades y destrezas de creciente presencia en los puestos de mando y a la adquisición de conocimientos que acentúen su competencia técnica en un contexto de progresiva automatización y flexibilización de los procesos de trabajo (37).

He aquí los contenidos más habituales: Gestión directiva (capacidad para mandar y tomar decisiones), motivación de grupos e implantación de círculos de calidad (capacidad para movilizar los recursos humanos), metodología para adiestramiento e instrucción (formación y perfeccionamiento de colaboradores), gestión económica y adaptación de los M.I. a las NT (o lo que es lo mismo, promover la competencia técnica y lograr su plena adhesión a los objetivos, métodos de gestión y exigencias de la empresa).

De los anteriores datos y consideraciones cabe concluir que el fenómeno de la descualificación de la dirección intermedia ha de

---

(37) Véanse, a estos efectos, los siguientes apartados del informe del trabajo empírico: Formación de apoyo a las nuevas tecnologías, p. 54 - 57; Evolución del papel de los M.I. y las prioridades de su formación específica, p. 92 - 93; Formación permanente, p. 130 -131.

atribuirse, ante todo, a dos alteraciones básicas de los puestos de mando:

a) **La transformación significativa de los mecanismos tradicionales de control, supervisión y comunicación.**

Hemos analizado ya cómo hoy el control operativo y la información acerca del proceso y de los resultados corresponde más a los sistemas automáticos y a los equipos informáticos incorporados al área funcional de trabajo, que a la emisión de órdenes y normas de actuación, a la verificación y fiscalización directas de los supervisores vinculados a la producción o a la gestión de los procesos administrativos.

Pero, como señalan Burnes y Fitter (38), no sólo el control, sino también muchas funciones de coordinación pueden ser transferidas del supervisor a los instrumentos tecnológicos, lo que transforma sustancialmente las tareas y funciones de los mandos y, en consecuencia, los requerimientos para asumirlas.

b) **Ha variado el concepto de competencia profesional** en el desempeño de los puestos de mando.

Basada en el pasado en la dilatada experiencia laboral y en los conocimientos técnicos del oficio, se asienta hoy en el desarrollo de capacidades humanas que acentúan el **liderazgo** del personal de mando, entendido como las dotes de influencia personal en la conducta de los subordinados, y en la adquisición de **nuevos conocimientos científico-tecnológicos** que le permitan gestionar los cambios que se produzcan

---

(38) Burnes, B., Fitter, M., o.c., p. 83 - 100.

en su área de trabajo, a la vez que impulsa la **innovación**.

En el sentido apuntado, Gelinier destaca que el directivo, a cualquier nivel de responsabilidad jerárquica, debe ejercer hoy el liderazgo a partir de **la trilogía de motivación, creatividad y comunicación**, que moviliza las energías humanas (39). A tales efectos, los M.I. habrán de desarrollar habilidades para las relaciones interpersonales, de forma que se constituyan en "expertos" en trabajar con la colaboración de otros.

- **La fragmentación profesional** constituye otra de las repercusiones de carácter cualitativo sobre los M.I. Esta fragmentación del grupo profesional se origina a causa de la ruptura producida por causas diversas, entre las que cabe destacar el nivel jerárquico, la especialidad, la edad y los estudios cursados.

Los factores citados han contribuido a ahondar en las diferencias ya existentes entre los miembros de un colectivo que, aun careciendo de matices corporativos y uniformes, ha representado a un grupo de carácter unitario. Sucede que los avances tecnológicos y organizacionales han acentuado la creciente importancia de las variables citadas, hasta extremos tales que puede hablarse, y así lo confirma el análisis empírico, de una segmentación de la población que ejerce funciones de mando.

Efectivamente, el marco jerárquico o nivel de supervisión, el área funcional a la que se encuentra vinculado el ejercicio del mando, la edad, la formación general o la cualificación profesional condicionan las actitudes y determinan la adopción de diferentes modos de com-

(39) Gelinier, O., *Motivación y estrategia*, Barcelona, Civilización, 1989, así como conferencia pronunciada en la ESTE, "Strategie de l'entreprise et motivation des hommes", San Sebastián, 11 Dic 1990.

portamiento por parte de los diferentes sectores agrupados en la dirección intermedia.

El fenómeno de la fragmentación ha establecido fronteras bien delimitadas entre los diversos tipos de mando, cualquiera que sea el factor discriminante. El informe sobre nuestro análisis experimental pone de relieve, en todos sus apartados, la presencia de conductas diferenciadas entre unos y otros sectores, que se hacen especialmente acusados entre los mandos de primera línea vinculados a la producción y los mandos medios de gestión.

Aun manteniendo unos rasgos de identificación de carácter común, el progreso tecnológico y la automatización en todas sus dimensiones están contribuyendo a desdibujar los perfiles de un sector que en el pasado se presentaba con rasgos más monolíticos e indiferenciados. Las variables citadas, junto al grado de modernización de la unidad de producción, la dimensión de la empresa y el propio sector de actividad, pueden contribuir a que este proceso de fragmentación y diferenciación interna de la dirección intermedia no haya hecho más que iniciarse.

Con sólo aludir a una de las variables discriminatorias citadas, podemos examinar el alcance que adquiere, por ejemplo, el imperativo de cualificación científico-tecnológica de los mandos. Si acudimos a los resultados de nuestro sondeo, constatamos en la empresa innovadora la presencia de tres franjas en cuanto respecta al nivel de formación general. En función de los estudios cursados, podemos hablar de tres generaciones de M.I. bien diferenciadas: los universitarios (29'3%), los bachilleres (27'5%) y los de escolaridad elemental (43'2%).

En el plano de la cualificación profesional, coexisten dos genera-

ciones que difieren de modo radical en su comportamiento: la primera generación no sólo carece de los estudios profesionales apropiados al perfil de los puestos que ocupa, sino que agrupa a los mandos de mayor edad cronológica y de mayor veteranía en la empresa.

Por el contrario, la segunda generación de M.I. se caracteriza por su mayor juventud y por su sólida formación técnico-profesional, más acomodadas a las exigencias de las empresas empeñadas en procesos de renovación tecnológica y cambios en la organización.

Baste decir que el 41% de los mandos de producción, situados en un segundo nivel de supervisión (tienen a sus órdenes a otros de inferiores responsabilidades directivas), han cursado estudios de ingeniería técnica e industrial. Igualmente, el 45% de la totalidad de los mandos de gestión consultados han cursado estudios universitarios (40).

- Junto a los impactos de descualificación y fragmentación, se ha producido en los últimos años un **enriquecimiento del papel profesional** de los mandos.

  La inclusión de la variable "innovaciones tecnológicas y organizacionales" en el escenario competitivo de las empresas ha originado y seguirá generando en el futuro un **mayor protagonismo** de la figura del supervisor y, en definitiva, un enriquecimiento del rol que desempeña en el seno de la organización productiva.

  En opinión de los directivos, el crecimiento del protagonismo

(40) Véanse, en el informe citado, los epígrafes 2.09.1 (Formación previa), p. 80-86; 3.2.2 (Formación profesional), p. 119-122 y 3.2.3 (Recapitulación acerca de la formación previa de los M.I.), p. 122-124.

de los M.I. en el próximo lustro va a ser incluso superior al de los técnicos titulados sin mando, es decir, no sólo seguirán creciendo en número, sino que ganarán en importancia cualitativa en relación a otros grupos profesionales.

Igualmente, en el marco de esta investigación, los altos responsables de las empresas encuestadas están de acuerdo en afirmar (82'4%) que el cometido de los M.I. ha evolucionado en los últimos años, así como el modo de ejercer las funciones a ellos atribuidas, lo que ha supuesto un enriquecimiento, que no dudan en atribuir a dos causas: la transformación de los métodos de trabajo y de los procesos de producción y el desarrollo de nuevos métodos de gestión más descentralizados y participativos (sólo se alude a otros factores en el 30% de los casos) (41).

---

(41) Véanse epígrafes 2.08.2.1 (El protagonismo futuro de los grupos profesionales), p. 71-73; 2.10 (Evolución del papel de los M.I. y las prioridades de su formación específica), p. 91-92 y 4.5.1.2. (Impacto cualitativo), p. 341-343.

CAPITULO 4. DELIMITACION DE LA FIGURA DEL MANDO INTERMEDIO: CONCEPTO GENERICO Y DENOMINACIONES ESPECIFICAS

04.1 Significado del término: factores que definen el concepto genérico de «mando intermedio»

Desde la introducción hemos venido utilizando el término «mando intermedio» (M. I.) al que nadie duda en atribuir un carácter acusadamente genérico y un tanto artificial, cuyo uso comienza a extenderse en España a partir de la década de los sesenta, como examinaremos posteriormente.

En el presente capítulo nos proponemos profundizar en las razones que han contribuido a que se imponga entre nosotros el empleo de esta expresión, a la vez que nos introducimos en el concepto con que se designa hoy al conjunto de profesionales con mando, que se encuentran situados entre los primeros niveles directivos y los trabajadores.

La delimitación de esta segunda variable básica de nuestro trabajo de investigación supondrá igualmente que nos detengamos en la identificación de las denominaciones específicas, de los niveles jerárquicos y especialidades que se encuentran comprendidas en el grupo profesional constituido por la dirección intermedia.

Completaremos esta identificación conceptual con la descripción y evolución de las funciones profesionales que son propias de los protagonistas de nuestro estudio, tarea ésta que centrará el interés del próximo capítulo.

En una primera aproximación al **concepto de mando**, habremos de dar respuesta a interrogantes tales como:

- ¿de qué modo surge la figura del mando en la estructura empresarial?
- ¿por qué se le otorga esta denominación?

- ¿qué diferencia a un directivo de un mando?
- ¿por qué adquiere el calificativo de "intermedio"?

En un sentido amplio, "el M. I. nace en todo negocio a medida que va adquiriendo una mayor dimensión y la estructura de organización se hace más compleja. Aparece en el instante en que el titular o promotor de la empresa siente la necesidad de rodearse de colaboradores y delega responsabilidades concretas sobre la administración o sobre la producción, al objeto de que dirijan y controlen el trabajo de otros" (1).

Esta transmisión de poder formal constituye la esencia de la función de mando en cualquier organización. Y así podemos hablar de mandos cuando nos referimos a trabajadores que han sido investidos de autoridad por el propietario o por quien ostenta el poder legítimo de la empresa, con el fin de que le representen en las distintas áreas funcionales supervisando el trabajo de otras personas.

En el sentido apuntado podría asegurarse, no sin razón, que es mando todo aquel que tiene, al menos, un subordinado. Pero esta simplista afirmación poco aclara acerca del concepto en el que deseamos profundizar, ya que no basta con estar investido de autoridad. En el concepto de M. I. subyace "una cierta identificación con la pertenencia a la línea jerárquica ejecutiva", como sucede con los puestos de capataz, encargado o contramaestre (2), por lo que es más habitual emplear esta denominación con los mandos situados en la «línea», con ejecutantes a sus órdenes (sean operarios o empleados), que con los «*staffs*», que dirigen a un muy limitado número de subordinados.

Y, aunque consideremos mando a todo aquel que tiene personal a sus órdenes, el matiz restrictivo apuntado introduce un cierto elemento de ambi-

---

(1) Pérez, J. L., *La formación del Mando Intermedio*, tesis de licenciatura, San Sebastián, ESTE, 1961, p. 1

(2) Fundación del INI, *Investigación sociológica...*, o. c., p. 36 - 38

güedad en un término ya de por sí confuso, cuya aplicación al ámbito laboral más parece la trasposición de una expresión militar o de evidente resonancia política (mandos del ejército, mandos de la Falange...).

Como señala Cartón (3), *"la terminología que se ha utilizado para definir conceptos iguales o similares a MANDO es tan prolífica como confusa. El concepto más habitual es el de LIDERAZGO, pero también son abundantes los investigadores que usan los términos jefatura, dirección, gerencia, administración, supervisión u otros, como el anglicismo «management». Asimismo, hay sinónimos que no son tan habituales, pero que también aparecen, como capataz, encargado, patrón, moderador, coordinador o vigilante, además de las matizaciones a que se suelen someter algunos de estos términos, cuando se dice mando intermedio, alta dirección, cuadros intermedios".*

Sin embargo, hemos de destacar que no pueden superponerse los conceptos de liderazgo, mando y dirección. Como subraya Pascual (4), identificarlos sería incurrir en un error, a pesar de que tales términos se emplean habitualmente de modo indistinto por numerosos tratadistas, ya que un mando y, en general, cualquier profesional de la dirección de la empresa, sólo asume funciones de liderazgo cuando desarrolla actividades mediante las que ejerce influencia en las personas. Otras actividades de los mandos poco tienen que ver con los rasgos y estilos de liderazgo, como pueden serlo las relacionadas con la promoción de ideas (marcar políticas, fijar objetivos y elaborar directrices y estrategias) y la organización de los recursos a ampliar.

En el marco de las precisiones y matizaciones terminológicas, aportamos diversas definiciones del M. I.:

> *"Aquellos jefes que tienen mando más o menos directo sobre el personal de ejecución y se encuentran, a su vez, bajo la supervisión del escalón jerárquico superior" (5).*

> *"Se podría definir al mando intermedio como el dirigente situado entre*

---

(3) Cartón, J., *Contribución al estudio psicológico del rechazo de los postgraduados a los puestos de mando*, Tesis doctoral, Universidad de Deusto, Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación, Bilbao, 1991, p. 12.

(4) Pascual, R., *Liderazgo y participación: mitos y realidades*, Bilbao, Universidad de Deusto, 1987, p. 21.

(5) Pérez, J. L., Tesis de Licenciatura, o. c., p. 2.

los primeros niveles de dirección y los operarios sin jerarquía" (6).

"Personal que asume la responsabilidad de un grupo de trabajo y dirige las actividades de los miembros que lo integran, siguiendo las instrucciones del escalón jerárquico superior" (7).

Como se observará, todas las definiciones dejan expresamente al margen a los responsables que componen el cuadro de directivos superiores, es decir, los responsables de los grandes sectores en que está dividida la actividad de la empresa. Podemos extraer, como primera deducción, que uno de los componentes esenciales que identifican el concepto que pretendemos clarificar consiste en **ejercer el "mando" y no ser directivo.**

Un segundo factor que define el concepto genérico que tratamos de delimitar es el **carácter de «intermediaridad» o de posición «entre»** la dirección y los trabajadores.

En resumen, **son tres los factores o componentes esenciales que vertebran el concepto** de mando intermedio. Por una parte, la pertenencia a la estructura jerárquica, mediante un acto de delegación de poder formal. Por otra, la expresa diferenciación respecto del estamento directivo superior y, en tercer término, su situación intermedia en el seno de esa misma estructura de organización jerarquizada.

Efectuaremos algunas precisiones en relación a los aspectos que hemos considerado como sustanciales en el contenido del término.

1) **Pertenencia a la estructura jerárquica y diferenciación del estamento directivo superior.**

La pertenencia de los mandos a la estructura jerárquica presupone que todos ellos asumen la misión de conducir a un grupo de

---

(6) Concepción, R., *La Educación de los Mandos Intermedios*, Tesis doctoral, Universidad de Valencia, 1973, p. 113 - 114.

(7) Definición elaborada por la Comisión de Planificación de las Enseñanzas de Mandos Intrmedios. Véase Pérez, J. L., *Formación profesional especializada de Mandos Intermedios*, San Sebastián, ADEMI, 1973.

personas hacia la consecución de los objetivos de la organización. Porque en la empresa son mandos todos cuantos dirigen el trabajo de otros. Y dirigir, como afirma Alec Mackencie (8), consiste en "lograr objetivos a través de la actuación de otros". Es decir, el cometido de la misión del mando, como miembro del equipo directivo, se resume en «hacer hacer».

Pero el mismo concepto de mando lo excluye, de modo expreso, de la cúpula directiva, del «alto mando», del «estado mayor», de la tecnoestructura de la empresa. Efectivamente, el concepto de «alta dirección» se opone al de «dirección intermedia».

Tampoco los «jefes» parecen identificarse en algunas organizaciones como personal directivo. Sucede con frecuencia que el vocabulario delimita el poder real y las competencias de las diferentes ocupaciones profesionales. Y así, en la función pública el concepto de «jefatura» se identifica al de mando en cuanto a la no pertenencia al estamento dirigente («la superioridad»). Las denominaciones de jefe de negociado, de sección, de servicio... (M.I. de la Administración Pública) forman un grupo independiente en relación al director del departamento (Ministro), Secretario de Estado, Subsecretario, Secretario General Técnico, Director y Subdirector General, quienes forman la cabeza rectora que ejerce funciones de alto gobierno.

Como posteriormente examinaremos, los calificativos de «intermedio» o «medio», «superior», «básico» o «de base», «directo» y «de primera linea» se aplican en función de la posición o nivel que ocupa el mando en el organigrama de la empre-

---

(8) Mackencie, R.A., "The management process in 3-D: A diagram showing the activities, functions and basic elements of the executive's job", *Harvard Business Review*, Nov-Dic. 1969, p. 80-87.

sa, a la vez que refleja el grado de responsabilidad directiva que asume.

2. Posición de «intermediaridad»

Si el punto anterior deslinda el concepto genérico de mando con independencia de los directivos, la adjetivación «intermedio» supone o puede suponer, a nuestro entender, **tres significados**: la posición o nivel que ocupa, su carácter de medio o canal a través del que discurre la comunicación interna y, finalmente, su eventual función moderadora o de mediación entre la dirección (sus superiores) y el personal (sus subordinados).

F.J. Roethlisberger, profesor de la Harvard Business School, escribía en 1939 (9) una reflexión relacionada con el tema que nos ocupa y que, una vez traducida por nosotros, se incorpora seguidamente:

> *"Existe una cuestión que deseo destacar acerca del importante papel que juegan los encargados y capataces* (foremen) *en la acertada dirección del trabajo en cualquier organización. Pero no solamente en lo que respecta a los extremos puramente tecnológicos de la producción, sino también en cuanto se refiere a un sano clima de relaciones humanas, a las que se concede hoy una relevancia universal. Cuando citamos al capataz o encargado (al mando de producción), hablamos por excelencia del hombre «in the middle»* (situado en medio)".
>
> *"El encargado* (es decir, el mando de producción y, por extensión, el resto de los mandos) *es el hombre que se encuentra «en medio» de lo abstracto y de lo concreto, «en medio» de la teoría y de la práctica, «en medio» de buenos propósitos y prácticas ejecuciones, «en medio» del mundo de lo expresado y de lo no expresado, «en medio» de cambiantes tecnologías y de consagrados hábitos de trabajo. Es el hombre de la hora, el hombre clave".*

Reproducimos estas manifestaciones no tanto por el relieve

---

(9) Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J., *Management and the worker*, 13ª ed., Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press, 1964.

que conceden a la figura del mando de primera línea vinculado a los procesos de producción, sino más bien por el carácter que adquiere su posición en el marco de las actividades de la empresa y de las relaciones interpersonales que se producen con ocasión del trabajo en común.

No nos detendremos en otras puntualizaciones que centren su atención en el calificativo genérico que se otorga en nuestro ámbito industrial a los profesionales con mando, que se encuentran situados entre los primeros niveles directivos y los trabajadores. Tiempo habrá más adelante para profundizar en los diversos significados a los que puede responder el adjetivo de «intermedio».

A lo largo de la exposición efectuada en el presente apartado puede diferenciarse el estricto término de M. I. del significado que encierra, la expresión genérica en uso del contenido al que responde. Sucede que el "plano no siempre representa bien el territorio" (10). Y se hace necesario distinguir las palabras de sus significados precisos.

Y aunque la torpeza del lenguaje impide expresar apropiadamente lo que trata de identificarse mediante la palabra, hemos de manifestar finalmente que, en nuestra opinión, **el término «mando intermedio»**, —cuyo empleo se ha extendido a muchos ámbitos, sobre todo en las esferas educativa y laboral—, **expresa con suficiente acierto el cometido y posición de estos profesionales pertenecientes a la estructura jerárquica, que asumen responsabilidades directivas mediante la delegación de un poder formal por parte de aquellos a quienes compete la administración y gobierno de la empresa.**

Otra cuestion muy distinta es el proceso de penetración de esta denomina-

---

(10) Valvuena de la Fuente, F., *La comunicación y sus clases*, Zaragoza, Edelvives, 1979

ción genérica en los medios empresariales. Baste decir que, según datos aportados por la Fundación del INI, en 1975 sólo uno de cada cuatro directivos conocían con precisión el término que venimos analizando. Esta información es suficientemente significativa como para justificar el intento de clarificación de su significado. Pero hoy las circunstancias han variado.

El informe emitido por la citada Fundación resumía con acierto el alcance genérico de la expresión, afirmando que "el término «mando intermedio» se ha transformado en una superestructura ideológica que pretende introducirse en el campo empresarial y dar unidad y homogeneidad a una heterogeneidad de puestos de trabajo, poniendo de relieve su especificidad: el mando".

De la génesis, evolución y extensión de la locución que venimos analizando se ocupa el apartado siguiente.

04.2 Origen y extensión de la denominación

La introducción y posterior difusión del término «mando intermedio» se encuentran estrechamente vinculados a la iniciativa emprendida hace tres décadas por las escuelas de mandos intermedios, cuya floreciente actividad posterior ha contribuido indudablemente a extenderlo en los más diversos ámbitos de la vida social y económica españolas, hasta tal punto que las expresiones M. I. y dirección intermedia han quedado consagradas en el vocabulario empresarial y empiezan a calar en nuestro lenguaje para identificar su auténtico significado: los profesionales subordinados a la dirección, que se encargan de lograr los objetivos perseguidos por la empresa mediante la actuación de otras personas, ligadas a ellos mediante vínculos jerárquicos y relaciones de trabajo.

En el apartado anterior, al indagar acerca del apelativo de mando, nos hemos referido a la posible transposición de un término militar o político. Efectivamente, así debe ser cuando se afirma, en investigaciones precedentes que

en la selección del término, según manifestaciones de M. Ibar, promotor de la pionera Escuela de Mandos Intermedios y Especialistas (EMIE) de Tarrasa (11), ha influido notablemente el contexto sociopolítico de la época.

Hace 34 años, concretamente en 1958, se optó por el vocablo «mando» "por considerarlo un término oficialista, una palabra muy en boga en el lenguaje de aquellos años autárquicos, en los que la España postbélica seguía plenamente vigente" (12). Son entonces numerosas las instituciones y organizaciones que denominaban «mandos» a sus cuadros jerárquicos, reflejo de un vocabulario «azul» (falangista), militar y combatiente que aún presidía el entramado social de la vida pública española.

Nos situamos en los albores de una nueva etapa de expansión económica y de desarrollo industrial, en la era tecnocrática de Ullastres, iniciada con el Plan de Estabilización de 1959. Se inicia entonces el despegue y posterior acuñación oficial de la expresión genérica de «mando intermedio», con el horizonte de modificar sutancialmente el rango profesional de estos trabajadores, a partir de su adiestramiento acelerado.

Pero no podemos detenernos en un pormenorizado examen histórico del proceso de introducción del término, ya que un análisis detallado escaparía a los objetivos de la presente investigación. De ahí que nos limitemos a reseñar cronológicamente los hitos históricos más significativos (13).

1954. Se aprueba el Plan Nacional de Adiestramiento de **Mandos** en la Empresa (AME), a propuesta de la Comisión Nacional de Productividad Industrial (Secretaría Permanente del Ministerio de Industria). El deno-

---

(11) Perez, J. L., *La formación del Mando Intermedio*, o. c., p. 92.

(12) Fundación del INI, o. c., p. 35.

(13) La cronología de los hechos que se recogen se apoyan en diversas fuentes de información. Entre el material documental utilizado han de destacarse publicaciones tales como *Mando Intermedio: nueva profesión*, Madrid, Escuelas de Mandos Intermedios, 1980; *Los estudios de Mandos Intermedios*, Madrid, Fundación Universidad - Empresa, 1985; tesis de licenciatura de J. L. Pérez, así como antecedentes recogidos en folletos y diversas publicaciones de limitada difusión, seleccionadas por el doctorando

minado Plan AME se fundamenta en la experiencia norteamericana del Programa TWI (Training Whithing Industry) que gozó anteriormente de una amplia difusión en el tejido industrial europeo en el contexto del Plan Marshall.

El Plan AME se refiere a los mandos al citar a los diferentes grupos de que se compone el personal de la empresa, a saber, alta dirección, mandos titulares, otros mandos, operarios o empleados.

Se habla de «mandos» pero no existe referencia alguna a la denominación «mando intermedio». Se señala como objetivo prioritario del citado plan el incremento de la productividad mediante la formación de los Mandos de la Empresa en cinco áreas, que se corresponden con las capacidades requeridas, por cualquier «jefe»: formación para la instrucción (transmisión de conocimientos a los subordinados), formación para los métodos (de trabajo, logrando así una mejor utilización de los recursos) y formación para las relaciones humanas (desarrollo de las habilidades directivas que permitan ejercer una influencia beneficiosa en el clima social). Junto a estos ámbitos previstos en el Programa TWI, el Ministerio de Industria español incorporó los programas de seguridad en el trabajo y sobre dirección de reuniones, cuyos objetivos no es preciso explicitar.

Constituye éste el primer antecedente en el que se cita de modo expreso el término de mando para identificar, ante todo, al conjunto de responsables directos del personal ejecutivo vinculado a los procesos de producción industrial.

Aunque hoy se atribuye esta denominación genérica a cuantos asumen responsabilidades directivas sobre el personal que trabaja en talleres y oficinas, el concepto de mando queda restringido en sus orígenes a aquellos que desarrollaban su actividad en el exclusivo ámbito de la

fabricación o en sectores anejos que mantenían una vinculación directa con procesos y procedimientos tecnológicos.

1956. El Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico (CEAM) de Barcelona imparte diversos programas de formación de mandos con el aval y asesoramiento de la asociación patronal francesa, constituida como Federación de Industrias Mecánicas y Transformadoras de Metales, con sede en París.

El acento humanista de estos cursos de inspiración europea se pone de relieve al manifestar el centro promotor de estos estudios que se propone "formar mandos, formar hombres, formar ciudadanos".

Este año coincide con la implantación, con rango universitario, de los estudios reglados de las ciencias empresariales que, a partir de la experiencia norteamericana de las enseñanzas de «*business administration*», contribuyen a crear un clima favorable que propicia la formación para la gestión directiva a todos los niveles de responsabilidad.

San Sebastián (ESTE - Escuela Superior de Técnica Empresarial) y Madrid (ICADE - Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas) acogen estas primeras experiencias. Son precisamente estos centros superiores quienes impulsan posteriormente la formación de los mandos intermedios, que en feliz expresión del fundador de la pionera escuela donostiarra, el helenista I. Errandonea, constituye «el oficio parvo» de las enseñanzas universitarias de las ciencias y técnicas de la empresa y de la gestión directiva.

1958. Primera ocasión en la que se difunde el término, al crearse en Tarrasa la Escuela de **Mandos Intermedios** y Especialistas (EMIE), fruto de la iniciativa de un grupo de empresarios catalanes vinculados al Instituto Católico de Estudios Sociales de Barcelona y a organizaciones de carácter apostólico en el ámbito de la promoción social.

Según recoge el folleto de divulgación, el citado centro "es una escuela para el obrero y al servicio del obrero" y se propone transmitir a los trabajadores aquellos conocimientos teóricos y prácticos que los habiliten "para ocupar con dignidad y competencia los puestos especializados y de mando en las empresas" industriales.

Señala igualmente esta publicación que el M. I., situado estratégicamente entre la dirección y el conjunto de los operarios, constituye el "engranaje trasmisor de relaciones" (mensajes e informaciones, órdenes y normas, etc), entre ambos estamentos.

Es de destacar que el término «mando intermedio» toma a partir de entonces carta de naturaleza, aunque inicialmente se restrinja a los profesionales de la dirección intermedia que se encuentran directa o indirectamente involucrados en los procesos de producción.

Esta c nominación ignora y margina, al igual que ha sucedido en Francia, Estados Unidos o Gran Bretaña, a los jefes vinculados a los procesos administrativo-financieros o a las áreas funcionales que aprovisionan materiales, comercializan el producto, gestionan los recursos humanos, llevan a cabo tareas logísticas, planifican o investigan.

"Aquel escarceo nominativo que comenzó siendo la expresión de un medio de promoción" (14) profesional obrera, cristaliza en un término que, transcurrido el ya lejano 1958, pretende otorgar identidad funcional a un grupo socioprofesional con rasgos comunes, que, ejerciendo el mando, incorpora niveles jerárquicos, categorías, especialidades y niveles de formación muy diferenciados.

1960 - 1969. Esta década se caracteriza por el fuerte impulso que merecen

---

(14) *Mando Intermedio: nueva profesión*, p. 15.

las acciones formativas en favor de los M. I., con iniciativas que corresponden más a la libre iniciativa social que a la Administración Pública y a las empresas de producción industrial.

A partir de la EMIE de Tarrasa y de la Escuela de Barcelona, promovida en 1959 por la Escuela Técnica Profesional del Clot, se inicia el período más floreciente que desemboca en la creación de medio centenar de centros, que se agrupan posteriormente en la Asociación Española de Directores de Escuelas de Mandos Intermedios (ADEMI), creada en 1966.

Pero sólo a partir de 1961 adquieren estas enseñanzas especializadas un singular relieve. La ESTE, de San Sebastián, con la cooperación de los graduados de sus tres primeras promociones inicia un programa de extensión de los cursos para M. I. en el territorio de Guipúzcoa (comenzando por Zumárraga), que llega a alcanzar a todo el País Vasco, con la creación de hasta trece centros que atienden las necesidades de formación de los principales núcleos de concentración de la actividad industrial de la región.

No es fácilmente explicable este fenómeno de acelerada introducción de las enseñanzas de (y para) mandos intermedios, que no tiene parangón en otros países europeos. Los «Encuentros de Bolonia», promovidos en 1988 por el Grupo Europeo de Investigación sobre los directivos medios, recogían en una de las ponencias presentadas (15) el interrogante siguiente: "¿Qué razones explican la extensión de las acciones privadas de formación en países como España?".

La respuesta ha de buscarse en el marco de la oposición al «nacio-

---

(15) Zurla, Benedetti, Gosetti y Palmieri, "Tecnologia, organizzazione e quadri", comunicación presentada en los «Encuentros de Bolonia», celebrados en Febrero de 1988 en el Departamento de Sociologia de la ya milenaria universidad italiana.

nal-catolicismo» de la época. En los inicios de esta década surgen diversas corrientes críticas en los sectores más progresistas de la iglesia española, con indudable proyección en el mundo laico. Los creyentes vinculados a estos movimientos apostólicos (obras apostólicas diocesanas) adquieren compromisos de acción en diferentes frentes sociales, profesionales y «sindicales». En este contexto se articulan y potencian por la autoridad eclesiástica, con el apoyo de ciertas congregaciones religiosas, obras de jóvenes y adultos, tales como JOC (Juventud Obrera Católica), HOAC (Hermandad Obrera de Acción Católica), ACI (Acción Católica de Medios Independientes - profesionales liberales, comerciantes, técnicos y profesionales de la empresa, empleados...), ASP (Acción Social Patronal), etc. (16).

Paralelamente a estas acciones, —y con independencia, en la mayor parte de los casos, de estas organizaciones diocesanas—, diversos centros de la Compañía de Jesús, con proyección universitaria o apostólica o con fines de formación profesional o de promoción social, asumen el reto de transformar unas estructuras económicas que vienen generando grandes desigualdades.

Y así, instituciones vinculadas a la citada congregación religiosa o jesuitas comprometidos en la lucha por la justicia, promueven en su círculo de influencia, constituido por la juventud universitaria y la clase dirigente de inspiración cristiana, la inquietud social de "devolver a la sociedad todo cuanto se ha tenido la oportunidad de recibir de ella".

---

(16) Tales organizaciones se encuentran recogidas en el folleto divulgador de las "Obras Apostólicas Diocesanas", publicado por Acción Católica de Guipúzcoa con ocasión del Día del Buen Pastor, 16 Abril 1961. Esta publicación recoge el censo guipuzcoano de población en 1959: 468.363 habitantes del que el «medio» obrero supone el 53.4%; el rural, el 13.9%; el marítimo-pesquero, el 4.9%; el grupo de profesiones «independientes», el 15.4%. El resto de la población (12.4%), está formado por escolares y estudiantes, teniendo en cuenta que la profesión del cabeza de familia determina la pertenencia a los distintos grupos del «medio» social.

El espíritu de servicio que encierra tal afán, encuentra su mejor traducción en la formación de los M.I. Las **Escuelas de Mandos Intermedios (EMI)**, a cuya promoción y desenvolvimiento contribuyen jóvenes y competentes profesionales y directivos de inspiración cristiana, con su trabajo «benévolo», vienen a constituirse en instrumentos de acción social que ofrecen cauces reales de promoción a los trabajadores y, al mismo tiempo, permiten que éstos se encuentren en condiciones de liderar, desde la base de las estructura de producción, los cambios que hagan posible el restablecimiento de los derechos laborales básicos y de las libertades ciudadanas.

Aun cuando pueda calificarse de utópico el propósito perseguido, las circunstancias descritas desvelan las razones que explican la decidida intervención de la iniciativa privada en la formación y perfeccionamiento de capataces, encargados y contramaestres.

Antes de proseguir con el análisis que ayude a comprender la acuñación del término M. I., no podemos pasar por alto algunas constataciones que desvelan, en unos casos, y confirman en otros, los motivos por los que ha quedado consagrado el uso de tal denominación genérica.

- **El espíritu de servicio** que anima a los promotores de los centros especializados de formación se recoge en la declaración de principios que inspira la actividad de ADEMI. El lema de "servir enseñando y enseñar sirviendo" es fiel traducción del principio cuarto de la mencionada declaración, que afirma que "la enseñanza constituye un servicio a prestar en orden a la transformación de una sociedad que aspiramos sea lo más justa posible" (17).

---

(17) "Declaración de Principios de ADEMI", Editorial de *Dirección Intermedia*, 16, 1970. El citado editorial fue elaborado por el jesuita Pablo Martín, director de la Escuela de Mandos Intermedios de Alcalá de Henares.

- **El refrendo que otorga el gobierno español** al vocablo M. I., al firmar el Ministerio de Trabajo, en 1967, un convenio de colaboración con ADEMI (18). Este acuerdo, suscrito por la Dirección General de Promoción Social, reconoce en su preámbulo "la necesidad del país de contar con hombres capacitados técnica y humanamente para desempeñar funciones de **mandos intermedios**", a la vez que "aconseja impulsar las iniciativas que desde hace siete años viene desarrollando con notables resultados la Asociación de Directores de Escuelas de mandos Intermedios".

  Ya entonces la Gerencia del Programa de Promoción Profesional Obrera (P. P. O.), perteneciente al Ministerio de Trabajo, venía aplicando el término en la convocatoria de sus cursos para mandos intermedios del sector industrial, en régimen acelerado o de formación intensiva.

El convenio de colaboración con la Administración Pública al que nos hemos referido, constituye, por sí solo, un acontecimiento de primer orden, ya que ha contribuido al reconocimiento explícito y a la posterior difusión y consolidación del término en los medios laborales e, incluso, en las esferas del poder político, como examinaremos inmediatamente.

Con las anteriores aportaciones desvelamos aquí unos hechos que han quedado un tanto desdibujados con el transcurso de los años y que, en consecuencia, han pasado desapercibidos para el historiador o el simple observador de los acontecimientos que han contribuido no sólo a un tránsito, sin sobresaltos, hacia el sistema democrático, sino también hacia fórmulas más flexibles de trabajo y estilos de liderazgo más participativos en el seno de la empresa.

---

(18) *Escuelas de Mandos Intermedios*, San Sebastián, ADEMI, 1969.

1970. En aplicación de la Ley General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa (conocida como la Ley «Villar Palasí»), se dicta el Decreto de 22 de Agosto (Calendario de aplicación de la Reforma educativa) por el que se dispone que "en el curso académico 1974-75, los Centros estatales y no estatales impartirán las enseñanzas relativas al perfeccionamiento, actualización y formación de **Mandos Intermedios**" (19).

El empleo de la denominación por el propio ministerio de Educación y Ciencia consolida aún más el término, a la vez que contribuye a la extensión de su uso en el vocabulario normativo empleado por el gobierno, como bien refleja el apartado 04.6 del presente capítulo.

1971. La Dirección General de Formación Profesional y Extensión Educativa, de Ministerio de Educación, crea la Comisión de Planificación de las Enseñanzas de Mandos Intermedios. Su carácter de comisión interministerial permite agrupar a cualificados representantes de los Departamentos de Trabajo, Educación, Agricultura, Industria y Organización Sindical, contando igualmente con la presencia activa de personalidades del mundo de la empresa, de los centros de formación profesional, de las escuelas de mandos intermedios, asociaciones profesionales y otras instituciones relacionadas con este ámbito de la formación especializada.

1972 - 1979. El resto del decenio se caracteriza por dos circunstancias: el creciente impulso de las acciones formativas en favor de los M. I. y el reconocimiento público de los Centros que imparten estas enseñanzas especializadas con carácter experimental. Todo ello contribuye poderosamente a la extensión del término, lo que ayuda a comprender la

---

(19) B. O del E., Ley 14/1970, de 4 de Agosto, de la Jefatura del Estado y Decreto 2459/70, de 22 de Agosto, del Ministerio de Educación y Ciencia.

vigencia del concepto genérico que venimos analizando.

1980. El Boletín Oficial del Estado publica un Real Decreto sobre ordenación de las Enseñanzas para Mandos Intermedios, a las que cataloga de especializadas, en razón de sus peculiaridades o características singulares (20).

Pero si este nuevo reconocimiento oficial consolida la figura profesional del M. I. y del término usual que lo identifica, no contribuye, en cambio, a potenciar a partir de entonces estas enseñanzas regladas. Muy al contrario, en la década de los 80 se advierte una más que evidente decadencia de los centros privados que venían impartiendo años atrás estas enseñanzas, muchos de los cuales optan por disolverse o interrumpen su oferta de cursos para mandos intermedios, reorientando sus servicios hacia áreas especializadas de la gestión empresarial que daban respuesta a unas nuevas demandas de formación.

No es éste el lugar para entrar a examinar las causas que han originado la práctica desaparición de una organización de ámbito estatal que, como ADEMI, coordinaba e impulsaba la actividad de numerosos centros privados que, con importante financiación pública, se había mostrado con amplia capacidad de maniobra para afrontar el desafío de renovar las estructuras de mando de la empresa española.

Sin embargo, no deja de sorprender que esta decadencia haya coincidido con la consolidación de las libertades democráticas y la multiplicación de las ofertas de formación dentro y fuera de la empresa, sin ignorar el resurgimiento de los sindicatos y de otros movimientos asociativos y políticos que ofrecen cauces a las contenidas ansias de participación de muchos ciudadanos, sean profesores o potenciales destina-

---

(20) B. O. del E. nº 212, de 3 Setiembre 1980, Real Decreto 1690/1980, de 18 de Julio.

tarios de los programas que contribuyen a la formación y perfeccionamiento profesional de los directivos medios.

Hoy el término «mando intermedio» no sólo se encuentra ampliamente introducido en el vocabulario empresarial para designar a jefes y encargados que no son directivos, sino que también ha comenzado a calar en el lenguaje común de las gentes. Buena prueba de lo dicho puede encontrarse en el hecho de que ninguno de los directivos y ejecutivos encuestados por nosotros durante el primer semestre de 1990 ha mostrado duda alguna acerca del contenido y significado de esta expresión genérica, durante el planteamiento y desarrollo de las numerosas entrevistas mantenidas con ellos.

No ocultamos nuestro propósito de contribuir mediante el presente trabajo a extender no sólo los vocablos M. I., asentados ya con firmeza en nuestro lenguaje, sino también a promover las expresiones unificadoras de «**dirección intermedia**» y «**directivos medios**» por analogía con las denominaciones empleadas por otros países y por responder objetivamente a la posición de quienes denominamos mandos en la estructura jerárquica de los negocios industriales. En apartado posterior (04.7) nos extenderemos en el análisis de las equivalencias en la terminología europea (21).

Amparándonos igualmente en la amplia extensión que viene adquiriendo, a dimensión internacional, el término «**supervisor**» (y supervisión) en toda suerte de publicaciones y documentos relacionados con la gestión directiva propia de mandos y jefes intermedios, deseamos igualmente abogar por la incorporación de esta expresión angloamericana a nuestra cultura hispanoparlante, porque también esta palabra encierra

---

(21) Cfr. Sainsaulieu, R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985, p. 220 - 226.

un carácter decididamente unificador (22).

04.3 La clasificación de los M. I.

La clasificación de las distintas categorías y adjetivaciones que admite hoy el término se encuentra estrechamente vinculada a **tres variables**: el **nivel de mando** o marco jerárquico, el **área funcional** de la empresa en la que se sitúa el ejercicio de su función directiva y el **sector de actividad** con el que guarda relación su trabajo profesional.

Y, consecuentemente, nos referimos a los mandos básicos o de primera línea, como aquellos que tienen autoridad directa sobre operarios y empleados; a los mandos comerciales, aludiendo a los vinculados a la actividad de distribución y venta de productos y servicios de la empresa; o a los mandos agrícolas (y forestales), para identificar a quienes dirigen procesos de producción y transformación en centros de trabajo pertenecientes al sector primario.

04.3.1. Los niveles de mando que engloba la dirección intermedia

La dificultad de establecer los límites jerárquicos de la dirección intermedia resulta harto evidente. Como ya dejamos dicho años atrás (23), "sabemos dónde empieza y dónde termina el primer nivel de Mando Intermedio de una empresa con varios niveles jerárquicos. Podemos también delimitar donde comienza el segundo nivel (el que tiene autoridad sobre otros mandos), pero es difícil especificar dónde termina. La dificultad es mayor cuando se trata de pequeñas empresas, donde los niveles equivalentes a Mandos Intermedios en capacidad de supervisión y en conocimientos técnicos y culturales, tienen responsabilidades similares a las de la alta dirección de la

---

(22) Cfr. Heyel, C., Nance, H. W., *The foreman/supervisor's handbook*, 5ª ed., Von Nostrand Rheinhold, 1984; véase prefacio de la obra.

(23) Pérez, J. L., *Formación Profesional...*, o. c., p. 38.

gran empresa".

Al objeto de eludir el problema derivado de la dimensión de la organización, es preciso excluir, tal como señalamos en páginas anteriores (04.1) a los directivos, jefes superiores y altos responsables de grandes áreas funcionales de la empresa.

Tampoco puede considerarse en el marco de la dirección intermedia al personal técnico (titulado o no) que asume, sin mando, funciones de especial responsabilidad y que interviene, desde el servicio o departamento al que está adscrito, en la planificación de actividades, en la elaboración de estrategias, en la fijación de objetivos o en tareas cualificadas de ejecución (formar, producir, investigar, auditar, diagnosticar...).

En resumen, para delimitar la posición de la dirección intermedia en la estructura jerárquica, se hace necesario que efectuemos las precisiones siguientes, que dan origen a **una primera clasificación de los mandos en función del nivel en el que se sitúan:**

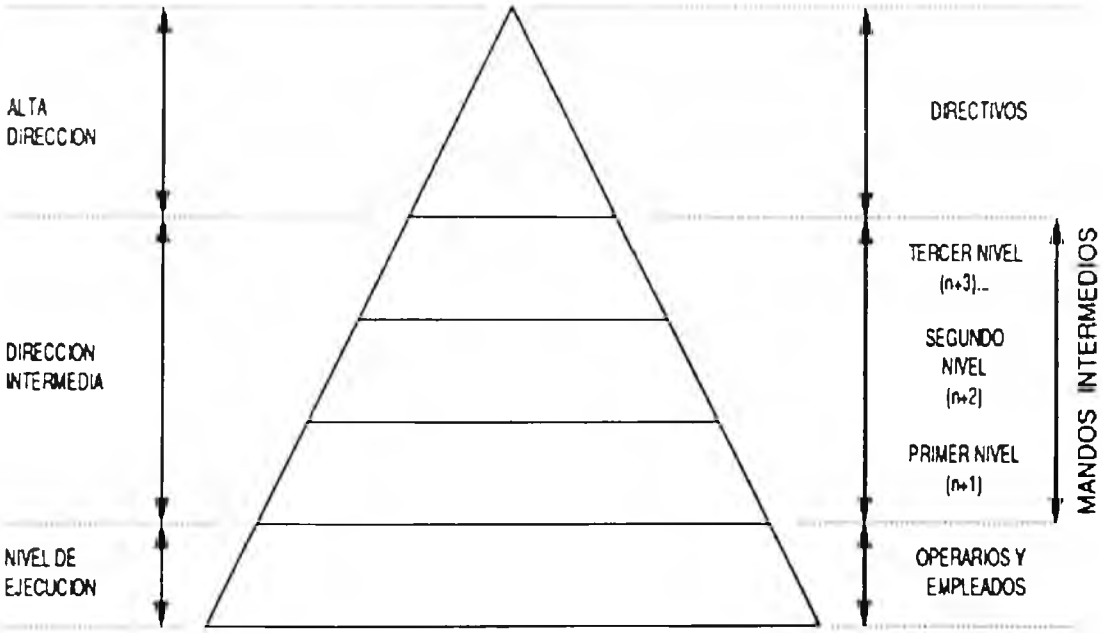
- Entendemos **por mandos "de base" o básicos**, a los efectos del presente trabajo, a los mandos que, con independencia de su concreta denominación, tienen **responsabilidad directa** sobre operarios o empleados (en ningún caso sobre otros mandos). Son, en consecuencia, los **jefes de primera línea** con los que los trabajadores mantienen una relación de subordinación. Nuestro trabajo empirico ha identificado esta posición jerárquica con el símbolo "**n+1**" (mandos del primer nivel).

- Aunque el término **mando intermedio** engloba con carácter generalizado a los mandos del primer nivel descritos en el párrafo anterior, nuestro estudio entiende por tales a cuantos **tienen a sus órdenes a otros mandos** con inferiores responsabilidades de supervisión. El informe que recoge nuestro sondeo en empresas guipuzcoanas alude a este nivel jerárquico con el símbolo "**n+2**" (mandos del segundo nivel). En

este mismo marco jerárquico y comprendidos en igual denominación, hemos de referirnos a aquellos **otros jefes y mandos** que se encuentran **directamente subordinados** a la cúpula directiva **o a los altos responsables de áreas funcionales** del negocio, ya que no puede ignorarse que la dimensión del centro de trabajo determina la aparición en el organigrama de otros niveles jerárquicos superiores, que identificamos aquí como "**n+3** " (mandos de un tercer o superior nivel).

A partir de la existencia de organizaciones empresariales complejas y de gran envergadura, que admiten en su estructura un número indeterminado de escalones directivos, pasamos a ilustrar gráficamente el significado y alcance de la clasificación que acabamos de efectuar.

FIGURA 1
LOS MANDOS INTERMEDIOS EN FUNCION
DEL NIVEL DIRECTIVO QUE OCUPAN



Esta clasificación de los niveles de mando coincide con toda fidelidad

con el marco jerárquico de la investigación sociológica que sobre los M. I. se efectuó en España en 1975, gracias a lo cual ha sido posible efectuar el contraste de sus resultados con los datos obtenidos de nuestro trabajo empírico.

No nos referimos ahora a las denominaciones concretas y más usuales empleadas para identificar a los distintos niveles descritos. Seguimos restringiéndonos a las expresiones genéricas para abordar en el próximo apartado (04.4) las denominaciones específicas de los puestos de mando que se sitúan en el marco de la dirección intermedia, ya sean en razón de su rango jerárquico o en función de su especialidad profesional.

04.3.2 El ámbito funcional al que se vincula el ejercicio del mando

Puede efectuarse una segunda clasificación al hacer intervenir la variable del área funcional a la que se encuentra vinculado el ejercicio del mando, de la que se deriva lo que damos en denominar «especialidad profesional» de los mandos intermedios.

Efectivamente, quienes asumen responsabilidades directivas pueden centrar su actividad en la esfera comercial, en el plano administrativo-financiero, en la fabricación, en el sector de los recursos humanos o en la gestión general. Pero esta enumeración de funciones es simplemente enunciativa. Ya que, además de las responsabilidades básicas de comprar, producir, vender, administrar, etc., se encuentran presentes en la gestión empresarial otras muchas actividades, auxiliares o no, en las que tienen protagonismo los M. I.

Con ánimo simplificador, **distinguiremos únicamente entre dos amplios ámbitos funcionales o especialidades profesionales** de los mandos, a saber:

- **M. I. de producción**, entendiendo por tales aquellos cuya actividad

directiva se encuentra directamente vinculada a los procesos de producción, extracción o transformación.

- **M. I. de gestión-administración**, cuya actividad profesional se encuentra indirectamente relacionada con los procesos antes citados. Nos referimos, en consecuencia, a los mandos y jefes que mantienen cierta autonomía respecto de la producción (trátese de fabricar, transformar, elaborar, extraer, manufacturar, etc.). Su área de intervención directa se centra no sólo en las actividades comerciales y administrativas, sino también en el control de la calidad, la organización y los métodos de trabajo, el mantenimiento, la planificación y control de la producción, I + D y cualesquiera otros servicios y departamentos no integrados en el propio proceso productivo.

A los efectos de la clasificación de los M. I., basada en su concreto ámbito funcional de intervención profesional, el Real Decreto al que se ha aludido en el apartado anterior, cita en su artículo segundo las especialidades que admiten las enseñanzas para mandos intermedios, a saber: "industrial, administrativa, comercial, agraria y marítimo-pesquera, sin perjuicio de que en el futuro puedan establecerse otras...".

Al efectuar esta clasificación, el Gobierno Central hace intervenir dos criterios discriminatorios. De una parte, toma en consideración las funciones empresariales en cuyo ámbito se sitúa el ejercicio del mando y, de otra, el sector de actividad al que se encuentra adscrito. Nos parece un desacierto, ya que **segmentar la población de M. I. en función del sector de actividad** al que se adscriben **carece de sentido**. Sólo lo tendría a efectos estadísticos, porque su clasificación por sectores conduce a poco más que a su medición cuantitativa (24).

---

(24) A los efectos citados, pueden consultarse diversas estimaciones cuantitativas recogidas en los estudios realizados por el Instituto DYM (1970), cuyo resumen se recoge en la publicación ya citada *Formación Profesional Especializada*... (p. 171-173), así como por la *Investigación Sociológica*... efectuada en 1975 (p. 65).

El sector de actividad, como criterio discriminatorio, únicamente **contribuye a poner el acento en determinadas áreas funcionales**, en cuanto que un mando «industrial» asume preponderantemente responsabilidades directivas centradas en los procesos de producción, un mando «bancario» en los procesos administrativo-financieros, o el «turístico» en la función dominante de comercializar los servicios básicos de desplazamiento, alojamiento y restauración, aunque tampoco elude puestos relacionados con la producción o transformación, la gestión de recursos humanos o las finanzas.

Porque, con independencia de la específica actividad sectorial, el papel de los directivos intermedios se rige por principios comunes y **sólo la función específica que asume** (administrativa, comercial, productiva, social...) **introduce rasgos singulares y diferenciadores**. Trabajar en una empresa metalúrgica o de la construcción, pertenecer al sector marítimo-pesquero o al agrario en poco modifica la esencia del papel que el mando ha de asumir, sólo matizado por las funciones empresariales que se encuentran presentes en todos los sectores citados.

04.4 Las denominaciones específicas de los puestos de mando

¿Cómo conocer las denominaciones específicas más esenciales que identifican a los distintos tipos de mandos, en función de su rango jerárquico y especialidad profesional?

Para dar respuesta a esta pregunta hemos dispuesto de dos fuentes de información. De una parte, hemos recogido las contestaciones de los mandos guipuzcoanos a la encuesta aplicada en el transcurso de nuestro trabajo empírico (25), y, de otra, hemos consultado la Clasificación Nacional de Ocupaciones (26), en nuestro intento de identificar terminológicamente a los pro-

---

(25) Véase apéndice 1 del Informe sobre el análisis empírico, Cuestionario 2, pregunta 2.12, p. 447 (¿Cuál es su situación profesional en la empresa en la que trabaja? Sea lo más preciso y claro que le sea posible).

(26) Ministerio de Economía y Comercio, *Clasificación Nacional de Ocupaciones*, Madrid, Ministerio de Economía y Comercio, 1980

fesionales de la dirección intermedia.

Como se observará, ninguna de las denominaciones citadas por los 132 entrevistados emplean la expresión «mando intermedio», que, como aseguramos al comienzo de este capítulo, mantiene un carácter genérico y un tanto artificial, cuya vigencia sólo se explica por las razones históricas ya descritas.

El **listado de denominaciones concretas** se presenta en cuatro grupos correspondientes a los niveles y especialidades contemplados en esta investigación.

• BASICOS O DEL PRIMER NIVEL (n + 1)

— **Jefe** de equipo
de grupo
de sección
de área
de taller
de línea

— **Capataz** de sección

— **Encargado** (o jefe) de preparación de materiales
de barnizado
de montaje
de bobinado
de taller mecánico
de condimentación
de acería
de mecanizado
de máquinas impresoras...

• INTERMEDIOS O DEL SEGUNDO NIVEL (n + 2...)

— **Jefe** de taller
de sección

de turno
de producción
de control de trabajo
de obras
de forja...

— **Director** de servicios técnicos
— **Subdirector** de fabricación
— **Maestro** de taller
— **Contramaestre**

• BASICOS O DEL PRIMER NIVEL (n + 1)

— Jefe de sección
de departamento
de oficina
de división...
de I + D
administrativo
de contabilidad
de PYMES
de sucursales
de personal
de oficina comercial
de almacén general (o encargado de)
de oficina técnica (o encargado de)
de créditos
de laboratorio
de costes...
de 1ª, 2º, 3º...

— **Adjunto** a director o jefe de compras
de personal
administrativo...

— Otras denominaciones: auditor de calidad
analista de gestión ...

• INTERMEDIOS O DEL SEGUNDO NIVEL (n + 2)

— **Jefe** de planta
de población
de control económico
administrativo de 1ª
comercial
de transportes y expediciones

— **Director** regional
de planta

Es patente que tanto en el área de producción como en el de la gestión se emplean denominaciones basadas en el concepto de «*jefatura*», que siempre entraña rango jerárquico y relación de dependencia y subordinación de quienes asumen responsabilidad sobre otras personas.

Pero, junto a esta generalizada denominación de jefe, se citan otras de carácter más específico que son más propias de la especialidad profesional de los M.I. vinculados a la fabricación.

Así, en tal ámbito, las denominaciones más usuales van desde **contramaestre, capataz, encargado, maestro de taller o jefe de taller**, sin que el orden en que aquí se enumeran suponga prelación jerárquica de ninguna de ellas, ya que el sector de actividad y la dimensión del centro de trabajo condicionan el alcance y significado de un mismo término, otorgándole un rango jerárquico y un contenido de la tarea diferentes.

En el área de la gestión administrativa no existen términos concretos con los que designar a los M.I. El recurso a las denominaciones de **jefe de oficina, jefe de servicio, jefe de contabilidad, jefe de compras, jefe de 1ª (2ª o 3ª)...**, se encuentra ampliamente extendido. En algunos casos se recogen los términos de **subdirector de, adjunto al director de**, que identifican posicio-

nes jerárquicas algo más elevadas que se aproximan al nivel que hemos venido a calificar con el símbolo "n + 3" .

No debe sorprender esta pobreza de lenguaje para designar a las categorías profesionales que ejercen el mando en el ámbito de la gestión. La propia Clasificación Nacional de Ocupaciones recoge en el subgrupo 31 a los jefes de oficinas administrativas, públicas y privadas, sin hacer mención a otras posibles denominaciones de uso corriente.

Pues bien, junto a estas denominaciones propias de los mandos de producción y de gestión (jefe, encargado, contramaestre, etc.), encontramos relacionadas en el listado anterior determinadas **concreciones que,** a nuestro entender, **se proponen recoger diferentes significaciones del cargo** desempeñado.

En unos casos se refieren al ámbito físico o a la estructura de organización del centro de trabajo o a la categoría del puesto. En otros, al área funcional u operativa que caracteriza la actividad de las distintas categorías de mando. Veamos en qué consisten tales concreciones:

1. **Localización física:** Se hace referencia al lugar o ámbito físico en el que se ejerce la función de mando: Almacén, oficina, taller, laboratorio, sucursal...

2. **Dimensión del grupo o unidad de trabajo** al frente del cual se sitúa al M.I. Grupo y unidad que vienen determinados por la estructura organizativa de cada empresa: Equipo, negociado, sección, servicio, división, departamento, turno...

3. **Posición jerárquica:** La concreción del puesto de mando se fundamenta en el nivel de autoridad o rango jerárquico, que se expresa mediante categorías tales como jefe de 4ª, jefe administrativo de 1ª, capataz de 2ª o encargado general.

4. **Area funcional de actividad:** fabricación, calidad, oficina técnica, I + D, contabilidad, comercial, créditos...

5. **Operaciones propias de las tareas que se supervisan:** mecanizado, montaje, bobinado, barnizado, condimentación, obras, preparación de materiales, mantenimiento.

Es evidente que el empleo de estos criterios conduce a una mayor especificación de los puestos de mando, pero se prestan igualmente a confusiones e imprecisiones cuando la concreción se limita exclusivamente a la aplicación de un solo criterio, como sucede con la mayor parte de la información recogida.

No basta con afirmar que se ocupa el puesto de "jefe de sección" o de "encargado de almacén" para definir suficientemente el puesto de trabajo o la situación profesional de un M.I. Es precisa una mayor concreción, que no se observa en el listado de denominaciones recogidas, aunque sea suficiente a los efectos del presente estudio.

En los casos citados se identificaría mejor la posición en el organigrama de la empresa si fuera expresada en estos términos: "jefe de la sección de análisis de costes" o "encargado general de almacén de primeras materias". De lo contrario, estaremos simplemente hablando de la categoría profesional que se ostenta o del ámbito en que se desenvuelve la actividad del mando, que, por otra parte, no deja de ser clarificador en orden a su identificación específica.

En el apartado siguiente examinaremos las aportaciones que nos ofrece, en relación a las denominaciones específicas, la segunda fuente de información empleada, la Clasificación Nacional de Ocupaciones, cuya última revisión se efectuó en 1979 por el Ministerio de Economía y Comercio.

04.5 Los M. I. en la Clasificación Nacional de Ocupaciones

Entre los nueve grandes grupos de ocupaciones que recoge esta clasificación se refiere a:

— CONTRAMAESTRES, JEFES DE TALLER, CAPATACES Y ENCARGADOS GENERALES (SUBGRUPO 70), en empresas industriales, mineras y de construcción.

— JEFES Y CAPATACES GENERALES (GRUPO PRIMARIO 601), de explotaciones agrarias.

— JEFES DE OFICINAS ADMINISTRATIVAS, PUBLICAS Y PRIVADAS (SUBGRUPO 31).

Como veremos más adelante, esta clasificación resume las tareas que se realizan por las personas comprendidas en cada una de las ocupaciones profesionales citadas.

En la introducción que recoge las Clasificación Nacional a la que nos estamos refiriendo, se insiste en que, al elaborar las denominaciones de ocupaciones, grupos, subgrupos y grupos primarios, se ha empleado un lenguaje de uso corriente que refleja el contenido de la actividad o clases de trabajos que abarcan.

Efectivamente, a pesar de la década transcurrida, con la aparición de nuevas ocupaciones y empleos, las denominaciones concretas de los M.I. encuestados no difieren sustancialmente de las recogidas en la mencionada Clasificación.

La frecuencia con que aparecen estas denominaciones en el listado del apartado anterior, permite confirmar que se corresponden con las recogidas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones.

Deseamos finalmente hacer observar que la clasificación de ocupaciones a

los efectos del Censo de Población de 1991 incorpora al Subgrupo 70 la ocupación «**supervisor**», más propia, como ya dejamos dicho, de empresas multinacionales de origen angloamericano, pero que se introduce paulativamente en nuestro vocabulario, en las clasificaciones de personal y en los mismos convenios colectivos.

04.6 La normativa que regula las enseñanzas para mandos intermedios

A título de repertorio cronológico de legislación aplicable a los mandos intermedios y de base, presentamos seguidamente las normas que ordenan las enseñanzas especializadas con destino a su formación y perfeccionamiento profesionales, así como las disposiciones que regulan el funcionamiento de los centros educativos que las imparten.

A lo largo de este capítulo hemos hecho alusión a alguna de estas normas básicas. Completamos ahora aquella información, sin introducirnos en el análisis pormenorizado de su contenido. Unicamente nos proponemos exponer el estado de la cuestión, en todas sus múltiples vertientes, ya que la figura del M. I. no quedaría suficientemente delimitada, en nuestro marco de referencia temporal y territorial, sin una referencia al marco legal que le es aplicable.

Antes de efectuar esta recapitulación normativa, hemos de dejar constancia acerca del proceso que ha conducido a la regulación de las enseñanzas de M. I. por el Ministerio de Educación y Ciencia. En honor a la verdad, la mayor parte de estas disposiciones legales han sido obtenidas mediante numerosas e insistentes presiones ejercidas por los centros privados ante las autoridades educativas del gobierno, una vez que éste fijara en el calendario de la reforma de 1970 el objetivo de implantar estas enseñanzas a partir del curso 1974-1975.

No nos encontramos en condiciones de juzgar con objetividad las motivaciones que promovieron tales presiones por parte de la iniciativa privada. Lo

que resulta cierto es que la innovación educativa que supuso en la década de los sesenta la introducción irresistible de las EMI (Escuelas de Mandos Intermedios) invita a pensar en la afirmación ya tópica de que «la sociedad va siempre por delante de la universidad» (o de la iniciativa pública).

Puede interpretarse igualmente que estas instituciones privadas de formación se proponían alcanzar un estatuto legal para sus centros y, a la vez, reforzar la imagen corporativa de los destinatarios de sus cursos, entendiendo que los M. I. habrían de ser considerados como una profesión y no como una simple ocupación profesional.

Cualesquiera que fueran las razones de los promotores de la EMI, ha de reconocerse que las peticiones de institucionalización de la figura de los mandos intermedios, a través de la reglamentación de su preparación teórico-práctica para el ejercicio de su función directiva, tuvieron una favorables acogida por parte de las autoridades educativas, aunque contemplaran no sin recelo el fuerte impulso de las acciones formativas emprendidas en los medios laborales por el Ministerio de Trabajo y el creciente prestigio adquirido por ADEMI que, como asociación privada, era reconocida «de utilidad pública» y gozaba de toda suerte de apoyos con cargo a los presupuestos del Fondo Nacional de Protección al Trabajo.

Pero a medida que se ha producido el desarrollo legislativo, se ha ido relegando su aplicación, ya que durante la década de los 80 han perdido relevancia las enseñanzas regladas para M. I. De una parte, han interrumpido sus actividades la mayor parte de los centros privados creados en el período que coincide con los Planes de Desarrollo Económico y Social. De otra, las enseñanzas regladas para mandos vienen cada día siendo impartidas por un menor número de instituciones, tendencia regresiva que coincide con el fuerte impulso de las acciones de formación emprendidas por iniciativa de las propias empresas, con el concurso de Consultoras y gabinetes especializados y la creciente participación de profesores universitarios.

El **repertorio cronológico de disposiciones legales** que presentamos a continuación resume la normativa básica relacionada con la ordenación de las enseñanzas para M. I., emanadas todas ellas del Ministerio de Educación. Junto a su fecha de publicación en el Boletín Oficial del Estado (B. O. del E.), se recoge brevemente el contenido de estas disposiciones.

FECHA DE PUBLICACION EN EL B. O. DEL E.	DISPOSICION Y CONTENIDO
5. SET. 1970	**Decreto 2459/1970, de 22 de Agosto**, sobre Calendario de aplicación de la Reforma educativa. Se dispone que en el curso académico 1974 - 1975 los Centros estatales y no estatales impartirán las enseñanzas relativas a la formación de Mandos Intermedios
27. NOV. 1972	**Resolución** de la Dirección General de Programación e Inversiones, por la que se autoriza a diversos Centros para impartir, con carácter experimental, las Enseñanzas especializadas de M. I.
25. JUNIO. 1973	**Resolución** de la Dirección General de Formación Profesional y Extensión Educativa, por las que se establecen las pruebas de evaluación final en las enseñanzas especializadas de M. I. (Iguales resoluciones se producen en Junio de 1974 y 1975).
13. SET. 1976	**Resolución** de la Dirección General de Enseñanzas Medias, por la que se dictan normas sobre inscripción de

FECHA DE PUBLICACION EN EL B. O. DEL E.	DISPOSICION Y CONTENIDO

matrícula en los Centros Oficiales de los Alumnos de enseñanzas especializadas de M. I. (Similares normas se publican sucesivamente en años posteriores hasta 1980, inclusive).

3. SET. 1980

Real Decreto 1690/1980, de 18 de Julio, sobre ordenación de las Enseñanzas para Mandos Intermedios que, en lo sucesivo admitirán la consideración de enseñanzas especializadas, previstas en el artículo 46 de la Ley General de Educación de 4 de Agosto de 1970 (B. O. del E. del 6 de Agosto).

Este decreto regula las especialidades y niveles de formación, los requisitos de acceso a estos estudios, las áreas de formación que incorporan y la duración mínima del periodo lectivo, así como la expedición de certificados oficiales en favor de quienes superen las materias contenidas en los planes de estudio, sin que la posesión de tal credencial (diploma o título, aunque tales téminos quedan expresamente obviados), "no será condición indispensable para el desempeño de puestos de trabajo de este carácter en la empresa" (párrafo seis del artículo sexto). Con ello, pretende evitarse que se vincule la ocupación profesional de M. I. a una acreditación académica expedida por el Gobierno.

Igualmente alude el decreto a la autorización, adscripción e inspección de las EMI, a la titulación del profeso-

FECHA DE PUBLICACION EN EL B. O. DEL E.	DISPOSICION Y CONTENIDO
	rado que imparta estas enseñanzas y a los efectos que han de surtir los estudios realizados, con carácter experimental, con sujeción a la Resolución antes citada, de noviembre de 1972.
20. MAYO. 1982	**Real Decreto 996/1982, de 14 de Mayo**, sobre pruebas de evaluación final de los alumnos de las EMI, con sujeción a lo dispuesto, con carácter general, en materia de evaluaciones en el artículo sexto del Decreto de Julio de 1980.
26. MAYO. 1982	**Orden de 16 de Marzo de 1982**, por la que se aprueban los objetivos educativos, las orientaciones pedagógicas y los programas concretos de las enseñanzas para mandos intermedios en las especialidades «Administrativa» y «Comercial», así como la distribución horaria por materias.
9. JULIO. 1982	**Orden de 1 de Julio de 1982**, por la que se desarrolla el artículo sexto del Real Decreto 1690/1980, de 18 de Julio, sobre ordenación de las enseñanzas de M. I. Esta disposición regula, en esencia, la convocatoria de las pruebas de evaluación final, la composición de los tribunales de exámen y los efectos académicos del Diploma Oficial de M. I. en sus diferentes niveles y especialidades. Es preciso insistir una vez más en que nunca se alude a los «efectos laborales» o de carácter ocupacional.

FECHA DE PUBLICACION EN EL B. O. DEL E.	DISPOSICION Y CONTENIDO
30. AGOSTO. 1982	**Orden de 29 de Julio de 1982**, por la que se autoriza a las EMI «Escuela de Cuadros de Empresa», de Barcelona; «ETEA», de Córdoba, y «Ventas», de Madrid, a impartir las enseñanzas correspondientes al área de Formación Básica del Plan de Estudios de Formación Profesional de Segundo Grado (FP2), materias a las que se refiere el párrafo cinco del artículo sexto del Real Decreto de 1980 sobre ordenación de las enseñanzas para M. I. (entre las que figuran las matemáticas, la lengua española o el idioma moderno). Traemos aquí esta Orden para subrayar que diez años atrás sólo tres EMI solicitan del Ministerio de Educación y Ciencia autorización preceptiva para impartir materias de formación profesional vinculadas a los planes de estudio de M. I., según la ordenación oficial de las enseñanzas regladas para mandos. Aun hoy, carecemos de constancia expresa acerca de otros centros privados, con reconocimiento oficial o sin él, que se hayan sumado a los anteriores en el marco de este conjunto de acciones de formación específica reguladas por la Administración educativa.
26. DIC. 1984	**Orden de 16 de Noviembre de 1984**, por la que se aprueban los objetivos educativos, las orientaciones pedagógicas y los programas concretos de las enseñanzas para mandos intermedios en las especialidad «Industrial», así como la distribución horaria por materias.

Con posterioridad a esta última fecha no se ha producido ningún otro desarrollo normativo, a pesar de que el decreto ordenador de 1980, tan repetidamente citado, aluda a otras especialidades de formación, como la «agraria», la «marítimo-pesquera» y "cualesquiera otras que en el futuro puedan establecerse por el gobierno".

04.7 Las equivalencias en la terminología europea

Aunque la expresión «mando intermedio» ha tomado ya carta de naturaleza en la literatura empresarial, se observa en ocasiones el empleo del término «cuadro», de origen francófono, para identificar al mismo grupo jerárquico (27), si bien este galicismo, de acusado eco militar, viene cayendo en desuso entre nosotros.

Años atrás era frecuente la equiparación de ambos términos, incluso en las publicaciones especializadas. Y así, el profesor Parés, de la EMI de Barcelona, afirmaba en 1970 que "en el seno de nuestras escuelas, cuando nos referimos al cuadro, utilizamos siempre la denominación mando intermedio, naturalmente referido al cuadro intermedio" (28), a la vez que abogaba por el empleo del neologismo «cuadro», de uso más extendido en Europa, ya que en la denominación «mando» está siempre latente un sentido de orden, de jerarquía, de rigidez, que hay que desterrar.

La propia revista Dirección Intermedia traduce el vocablo «*cadre*» por la palabra «mando», como si de dos términos indistintos se tratara (29). Esta

---

(27) Cfr. Somoza, F., "Diseño de una política salarial para cuadros", *AEDIPE*, Junio 1991, p. 3-8. El autor, director de Organización y Recursos Humanos de Construcciones Aeronáuticas, S. A., incluye en el grupo de los «cuadros» a los mandos intermedios y a los técnicos, es decir, "todas las categorías profesionales comprendidos entre el encargado y el titulado superior, ambos inclusive".

(28) Parés, M., "La institucionalización del M. I.", *Dirección Intermedia*, Marzo - Abril, 1970, p. 26.

(29) "La participación vista por los jóvenes dirigentes empresariales", *Dirección Intermedia*, Nov. - Dic., 1971, p. 53 (nota del traductor).

confusión terminológica nos invita a introducir alguna precisiones, que nos permitan hablar con propiedad de analogías y equivalencias en el empleo usual de las expresiones genéricas y denominaciones específicas con las que algunos países comunitarios identifican a las diferentes categorías profesionales que ejercen funciones de mando y que se encuentran situadas entre los directivos y el personal de ejecución.

04.7.1 Las categorías socioprofesionales que ejercen funciones de M. I. en Francia

La noción francesa de «*cadre*» no se corresponde con el concepto genérico de «mando», ni siquiera con el término «directivo», aunque lo incluya entre las heterogéneas categorías socioprofesionales que abarca.

La adopción del término «cuadro» se remonta en Francia a 1936. La presión ejercida por el Frente Popular provoca la aparición de una "tercera vía" entre el Capital y el Trabajo, como dos bloques enfrentados e irreconciliables a causa de la lucha de clases. La acción social de la iglesia francesa impulsa la creación de un nuevo estamento social «*les cadres*», formado esencialmente, en sus orígenes, por ingenieros, categoría socioprofesional que sigue recogiendo de modo expreso el Instituto Francés de Estadística (INSEE), aunque tales titulados superiores carezcan de funciones de mando en sus concretas ocupaciones.

El INSEE, en su nomenclátor de categorías socioprofesionales (30), agrupa en su **nivel 3** a los **«cuadros y profesiones intelectuales superiores»**, a saber:

31. Profesiones liberales.

32. Cuadros de la función pública, profesiones intelectuales y artísti-

---

(30) Institut Nationale de la Statistique et des Etudes Economiques, *Nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles, P. C. S.*, París, INSEE, 1983

cas (profesores, investigadores, periodistas, pintores, actores...).

36. Cuadros de empresa (ingenieros, cuadros técnicos, administrativos y comerciales.

Como se observará, admite la consideración de cuadro tanto un médico, un abogado o un catedrático, como un alto funcionario, un regidor de cine o el director comercial de una empresa privada. La razón hay que buscarla en que el concepto de cuadro no se apoya tanto en la función directiva asumida por determinadas categorías profesionales en la empresa privada y en la función pública, sino, ante todo, en un concepto social vinculado a la posición económica y al «*status*» corporativo, que se encuentra reforzado por la propia legislación, que ampara los rangos de títulos y profesiones y la jerarquía socioeconómica de determinadas actividades y funciones de carácter superior frente a otras que se califican de intermedias.

De lo expuesto se deduce que para equiparar un cuadro con un directivo, en el sentido que concedemos nosotros a tal concepto, habríamos de ampliar la expresión francesa para referirnos a un «cuadro de empresa». Aun con todo, esta precisión terminológica no sería suficiente, ya que, de hecho, la expresión incluye también a los ingenieros que carecen de responsabilidades de mando. Sin embargo, en su más amplia acepción, podemos asimilar el término «*cadre*» al de directivo o personal que ejerce alta jefatura en el marco de la actividad económica de los negocios industriales o en empresas y organizaciones de los sectores primario y terciario, sean de carácter público o privado.

En consecuencia, nuestros conceptos de mando y directivo se encuentran estrechamente relacionados con la responsabilidad jerárquica que ambos asumen a distintos niveles de la organización. Puede afirmarse, sin paliativos, que es el ejercicio de la función directiva el componente esencial que vertebra ambos conceptos. En cambio, **la noción francesa de cuadro**

se encuentra vinculada más al rango o categoría social (de la clase culta y dominante), en el sentido de pertenencia a un grupo heterogéneo en su actividad profesional, pero bastante afín en cuanto a sus elevados ingresos, a sus actividades y modos de pensar, a la similitud de sus aspiraciones, motivaciones y comportamiento, de forma que son identificados sin dificultad por los demás como pertenecientes a una misma categoría o nivel social.

No recogeremos aquí las definiciones y puntualizaciones que otros organismos oficiales y los propios sindicatos franceses ofrecen acerca del término, ya que tal profundización escapa de los objetivos que se ha propuesto el presente trabajo.

Hemos de seguir examinando la clasificación que efectúa el ya citado nomenclátor para identificar aquellas categorías socioprofesionales francesas, que se correspondan con categorías iguales o asimilables a las que alcanza el concepto genérico de M. I.

El nivel 4 recoge las llamadas «**profesiones intermedias**», que incorporan:

41. Profesiones intermedias de la enseñanza, de la salud y de la función pública (maestros y asimilados, diplomados en enfermería y en trabajo social, sacerdotes y religiosos, así como las categorías intermedias de funcionarios que asumen tareas administrativas...).

46. Profesiones intermedias administrativas y comerciales de las empresas.

47. Técnicos.

48. Contramaestres, capataces y encargados de la producción («*contramaîtres*», «*agents de maîtrise*»).

Ante este conglomerado de categorías socioprofesionales **intermedias**, nos detendremos, ante todo, en el código 48, para posteriormente diferenciar entre las categorías de mando que comprende y los correspondientes a los denominados técnicos (cód. 47) y las profesiones vinculadas a las funciones administrativa y comercial, entre las que se encuentran los mandos de gestión (cód. 46).

El extendido uso que se hace en Francia de la expresión «*agent de maîtrise*» exige por nuestra parte una aproximación a su significado, de forma que podamos establecer analogías con denominaciones similares empleadas en nuestro país, al objeto de identificar igual o parecida ocupación profesional en el ejercicio del mando.

La «*maîtrise*» es equiparable a nuestro concepto de «maestría» y el término «*agent de maîtrise*» homologable al de «maestro industrial», grado superior de la antigua formación profesional, catalogado como categoría en diversos sectores de actividad económica, pero que ha caído en desuso, al igual que «maestro de taller» (31).

> Pero, con carácter generalizado, **este término francés integra a todos los niveles y categorías de mando intermedio de producción**, cuya función principal consiste en dirigir, de modo directo o indirecto, a técnicos y personal obrero. Y así, los «*agents de maîtrise*» agrupan al conjunto de capataces, encargados y denominaciones similares, cuya actividad se encuentra estrechamente vinculada a dos grandes dimensiones tradicionales de los «*agents de maîtrise*» en la industria: procesos de fabricación-construcción y nue-

---

(31) A título de ejemplo, la Reglamentación Nacional del Trabajo en la Industria Siderometalúrgica, que reguló en el pasado las relaciones laborales de este sector, consideraba como personal técnico al compuesto por los jefes de taller, maestros de taller, contramaestres, encargados y capataces especialistas (excluyendo a los capataces que ejercían mando sobre peones (Art. 27, apartado D, capítulo III).

vas obras y su conservación.

Así se desprende de la consulta efectuada en publicaciones y documentos diversos y de la propia definición que de esta categoría efectúa el INSEE (32), aunque sus detalladas clasificaciones y definiciones de las ocupaciones profesionales lo sean a efectos meramente estadísticos. Estos mandos de producción son incorporados, cada día con mayor frecuencia, en los convenios colectivos suscritos en Francia que los catalogan como categorías pertenecientes al grupo de la «*maîtrise*».

Sin embargo, los mandos que dirigen a empleados administrativos no se encuentran incluidos en este epígrafe. A efectos de clasificación profesional, los mandos de gestión se encuentran incorporados por el Instituto Francés de Estadística en la categoría profesional 46, que agrupa a las profesiones administrativas y comerciales de las empresas de lo que cabe deducir que el concepto «*agent de maîtrise*» debe ser entendido en un sentido bastante restrictivo, ya que excluye incluso a los responsables de oficinas técnicas y de estudios o del área informática, a los jefes de almacén, a los encargados de manutención y a los jefes de equipo, categoría que no se encuentra incluida en este grupo intermedio en la negociación colectiva, sin citar igualmente a los mandos medios de cocina y de la restauración.

Pero, a menudo, la literatura empresarial y el propio lenguaje corriente ignoran tales excepciones y sutilezas, para englobar en la profesión del «*agent de maîtrise*» toda suerte de categorías que van desde el jefe de equipo hasta el contramaestre (33).

Igual criterio extensivo se ha aplicado a los estudios e investigaciones relacionadas con esta categoría socioprofesional de los «*agents de*

---

(32) *Nomenclature des professions...*, o. c., p. XLV.

(33) Exiga, A., *Profession: Agent de maîtrise*, Paris, Entreprise Moderne d' Edition, 1978, p. 13.

maîtrise» que circunscriben la población a analizar a "los niveles jerárquicos que se encuentran desde el jefe de equipo hasta el jefe de taller" (34) o que parten de un concepto amplio de esta expresión, al referirse, como en el caso del Acuerdo Nacional de la Metalurgia, a quienes "asumen, bajo su responsabilidad técnica y de mando, la dirección de un grupo de trabajadores, con los concretos límites que establece la delegación que les ha sido otorgada (35).

A pesar del carácter limitativo que pueda concederse al alcance de la denominación, este grupo socioprofesional, constituido por contramaestres, capataces y encargados vinculados a los procesos de producción industrial, suponía en 1986 un censo superior al medio millón en trabajadores ocupados en estos puestos de mando (36)

La categoría socioprofesional de **técnico** («*technicien*») tiene la consideración de profesión intermedia. El término resulta bastante ambiguo y guarda muy escasa relación con la función de mando. A pesar de ello, tiende a agruparse a técnicos y a mandos, como examinaremos inmediatamente. En el citado grupo están presentes las categorías que, en nuestro país, se integran en el conjunto de «técnicos titulados de grado medio», vinculados directa o indirectamente a los procesos de fabricación, y aquellos otros que, sin tal requisito académico, han alcanzado un alto nivel de cualificación que supera la preparación requerida para el personal obrero y sin que las funciones técnicas que asume y el nivel que ocupa le permitan ser incluido en una categoría profesional superior.

---

(34) Thomas, J., Brand, B., Payo, M., "Opinions et attitudes des agents de maîtrise", *Psychology Française*, vol. 19, 1 - 2, 1974, p. 101 - 119.

(35) Resultats de l'enquête de mai 1985 portant sur 10.500 Agents de Maîtrise de l'Industrie, Trabajo efectuado por *Travail et Maîtrise*, separata, 1985.

(36) "Enquête sur l'emploi de 1986: Resultats detallés", *Les Collections de l' inséé*, 114 D, démographie et emploi. Los resultados de esta encuesta de población activa ponen de manifiesto que en el año citado existían en Francia 550.434 mandos de producción, de los que sólo 36.709 (6.7%) eran mujeres.

En esta misma expresión quedan incluidos los técnicos de organización, los programadores y otros especialistas del área informática, miembros de oficinas de estudios, de planificación, lanzamiento y control de la producción, así como otras categorías técnicas que admiten similares denominaciones. Y, aunque los límites que abarca el término «*technicien*» son menos fáciles de determinar de lo que podría creerse a primera vista, restringiremos nuestro análisis a la relación que guarda esta categoría con el personal de mando («*la maîtrise de production*»).

A la hora de buscar equivalencias terminológicas, Bottard señala que el término «*personnel d'encadrement moyen*» corresponde, en Francia, a los contramaestres, encargados y capataces («*agents de maîtrise, d'atelier*» = maestros de taller), a los jefes que dirigen a empleados administrativos («*maîtrise administrative*») y a los técnicos («*agent technique*» ou «*technicien*»). En España, estas denominaciones se recogen en el concepto genérico de «**mando intermedio**» (37).

Aunque coincidamos en la equivalencia terminológica entre ambos países, hemos de discrepar en cuanto a la inclusión de los técnicos entre el personal de mando medio.

Ambos conceptos se vinculan y agrupan en el país vecino con demasiada frecuencia, quizás porque forman parte de un mismo rango socioprofesional (intermedio) en la clasificación de categorías, además de coincidir la actividad de técnicos y «*agents de maîtrise*» en el mismo ámbito de la producción industrial (38).

El proyecto "Promotech", desarrollado por la multinacional francesa

---

(37) Bottand, J., *Un aspect de la cooperation technique française avec le tiers monde: La formation du personnel d'encadrement moyen du secteur secondaire*, Travail de recherche pour l'obtention du Diplôme d'Economiste du Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, 1971, p. 66.

(38) Cfr. Guillon, R., Berreur, Ch., *Deux categories socioprofessionnelles en mutation: Un bilan sur l' activité des techniciens et des agents de maîtrise*, Paris, CEREQ, 1.990.

Rhône-Poulenc (39) para promover, entre otras categorías, a los mandos directos e intermedios al rango directivo, recoge tres niveles de responsabilidad, a saber:

1. Ingenieros y directivos
2. Técnicos y mandos intermedios
3. Operarios y empleados

Para ilustrar acerca de la relación permanente que guardan en Francia ambas categorías socioprofesionales, se incorpora el "esquema de coherencia entre formación y promoción", que tomamos del citado proyecto francés (figura 2).

Marginando otras consideraciones al respecto, nuestro interés se centra finalmente en la búsqueda de términos genéricos que identifiquen suficientemente las categorías y niveles jerárquicos a los que nos estamos refiriendo, con independencia de su catalogación a efectos estadísticos y de su concreta denominación profesional en los convenios colectivos de trabajo.

A tal propósito recogemos tres expresiones genéricas que, a nuestro juicio, representan apropiadamente el conjunto de denominaciones de uso común. Este esfuerzo integrador y de unificación se traduce hoy en su incorporación al vocabulario empresarial y científico e, incluso, al lenguaje coloquial. Citamos seguidamente tales expresiones, a la vez que ofrecemos una referencia documental de su uso literal:

- *Personnel d'encadrement moyen* (Bottard, 1971) (40)
- *Les cadres intermédiaires* (Sainsanlieu, 1985) (41)

---

(39) PROMOTECH, DRH / Gestion Sociale et Projects, Rhône-Poulenc, Marzo, 1991.

(40) O. c., p. 65 y siguientes.

(41) O. c., p. 220 - 226.

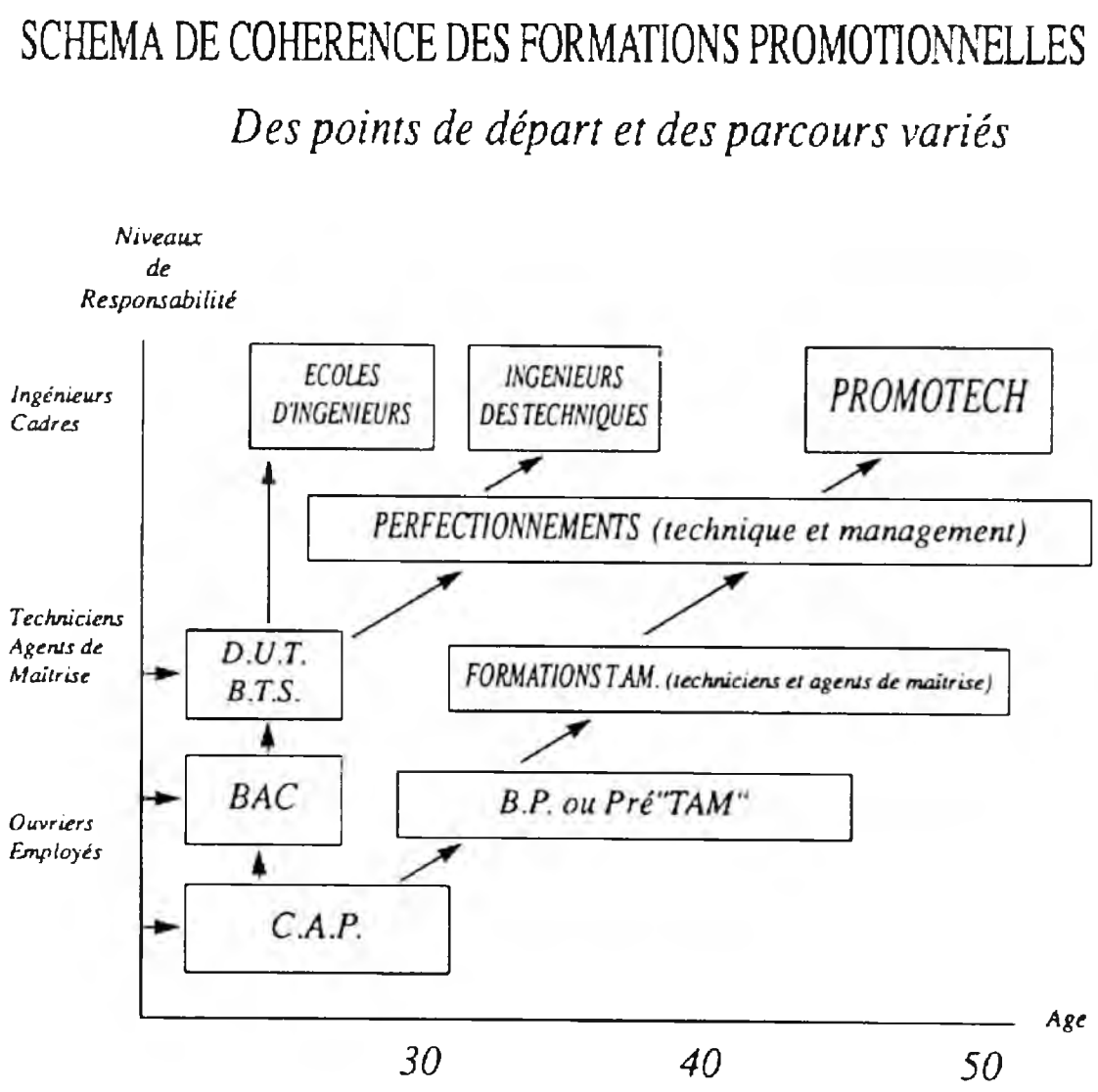
• *L'encadrement direct et intermediaire* (Trouvé, 1989) (42)

En relación a estas denominaciones, se constatan dos hechos evidentes:

De una parte, la fácil asimilación del calificativo «medio» o «intermedio»,

FIGURA 2

ESQUEMA DE COHERENCIA ENTRE FORMACION Y PROMOCION



NOTA: La figura representa los niveles de formación que permiten el ascenso desde diversos puntos de partida y con distinto itinerario de carrera, según el proyecto «PROMOTECH», puesto en práctica en 1991 por la multinacional francesa Rhône-Poulenc. Obsérvese la agrupación que se efectua entre técnicos y mandos, como un segundo nivel de responsabilidad intermedia.

(42) Trouvé, Ph., *Les categories d'encadrement direct et intermediaire face aux mutations technologiques et organisationnelles*, Informe del Centro de Estudios y de Investigación del Groupe ESC, Clermont - Fd., 1989.

que todas ellas incorporan en consonancia con la situación socioprofesional que corresponde a estas categorías de mando. De otra parte, revelan la existencia de dos grupos jerárquicos claramente diferenciados: la alta dirección y la dirección intermedia, con la evidencia de que, aun encontrándose estrechamente relacionados, el ejercicio del "mando" es independiente de las responsabilidades que corresponden a un "directivo".

Sainsaulieu destaca este segundo aspecto al referirse a los directivos medios y superiores («*cadres moyens et cadres supérieurs*») (43).

Estas precisiones terminológicas se hacen necesarias si han de sentarse las bases que permitan la elaboración de un nomenclátor europeo que incorpore el vocabulario de tecnicismos aplicables a los diferentes niveles y categorías de mando en los distintos países comunitarios.

Como contribución a tan ambicioso objetivo, que habrá de emprenderse a no largo plazo por los gobiernos de los países miembros de la CEE, proponemos aquí algunas equivalencias terminológicas que permitirán homologar ocupaciones, profesiones y categorías socioprofesionales relacionadas con el ejercicio de la función de mando, a los niveles básico e intermedio.

A tales efectos, aportamos mediante una ilustración (figura 3), la traducción y significado que admiten algunas de las más usuales acepciones francesas. Los sinónimos castellanos que se sitúan a ambos lados de la figura constituyen, en unos casos, simples equivalencias u homónimos y, en otros, términos semejantes u homólogos, por lo que su indistinto uso puede ser admitido en las dos lenguas para identificar figuras socioprofesionales análogas.

A pesar de estas puntualizaciones que nos permiten efectuar homologaciones terminológicas, no puede ignorarse que a la noción de «cuadro»

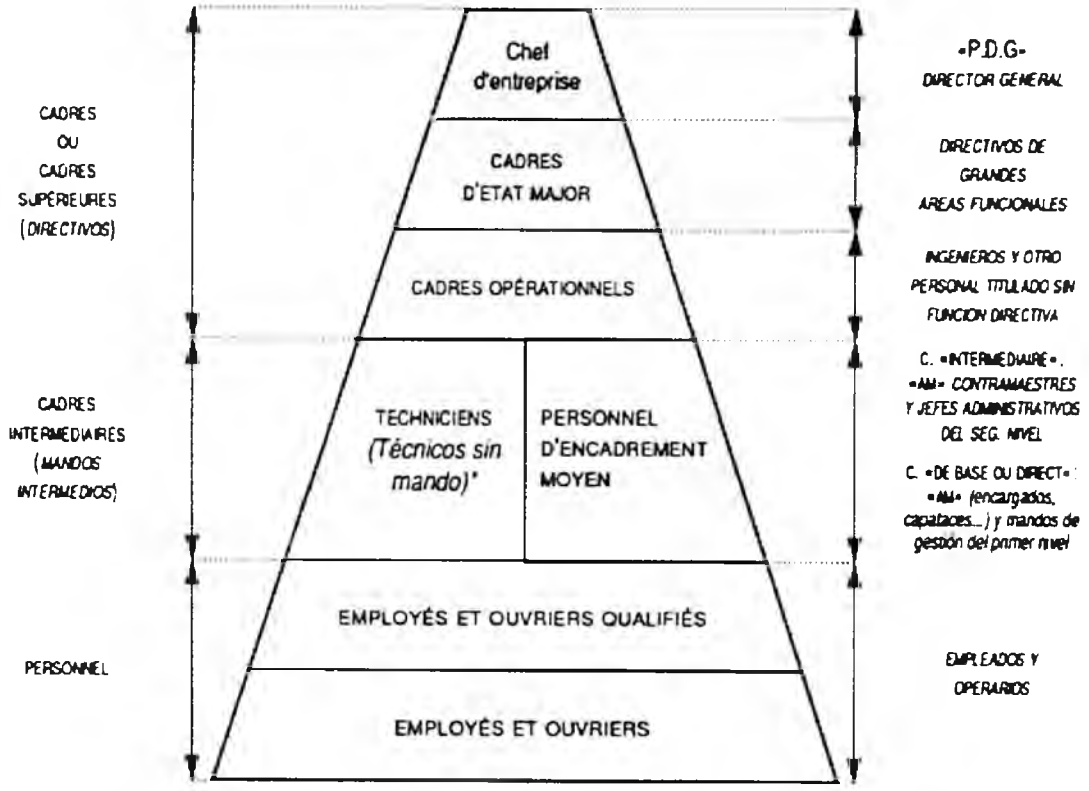
---

(43) O. c., p. 199 (capítulo 5, La experiencia social de mando)

sigue otorgándosele en Francia un matiz diferenciador y de carácter un tanto elitista, en el marco de una acusada jerarquización social que marca unos límites entre unos y otros grupos, que no tienen fácil equivalencia en España.

FIGURA 3

EL SIGNIFICADO QUE ADQUIEREN LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS Y CATEGORIAS SOCIOPROFESIONALES EN LA EMPRESA FRANCESA



NOTAS:

* Algunos de estos técnicos se encuentran subordinados a los M. I. (*«cadres moyens ou intermediaires»*).

— Las áreas sombreadas pertenecen al personal directivo de la estructura jerárquica de la empresa.

— *«Agent de maitrise»* = AM

De otra parte, la CGT (44) ha definido a los cuadros, en general, como al "conjunto de trabajadores que, por sus conocimientos técnicos, administrativos, jurídicos, comerciales o contables, asumen una cierta responsabilidad de mando, concepto que debe extenderse igualmente a aquellos otros que, careciendo de autoridad y en función de su alta cualificación profesional, acometen tareas de creación, investigación y estudio...".

Concluiremos señalando que los tribunales franceses de justicia han precisado que un trabajador puede ser considerado como «cuadro» "siempre que se le encomiende la aplicación de directrices emanadas de la dirección de la empresa y mantenga a sus órdenes un cierto número de empleados". O lo que en otros términos podría expresarse como «asunción de directrices patronales y ejercicio de la función de mando».

Sin embargo, el concepto de cuadro, sea superior o intermedio, va mucho más allá del ámbito de la empresa y de la simple asunción de responsabilidades directivas. Basta con ejercer ciertas funciones de liderazgo o de influencia social en cualquier marco de actividad profesional para ser calificado de «*cadre*». Pero, en su significado restrictivo, ha de entenderse como algo endógeno a la empresa misma. Sólo así podremos encontrar equivalencias con los términos de uso común en nuestra cultura empresarial.

04.7.2 Del «*quadro*» italiano al «*encarregado*» portugués

ITALIA

A partir de las denominaciones española y francesa, según las cuales el concepto de mando engloba dos categorías distintas, podemos afirmar que también en Italia puede hablarse de la figura del mando («*quadro*») inferior, directo o de base, tanto en el área de la gestión administrativa, como pue-

---

(44) No referimos a la «Confederation Général du Travail», que integra a la UGICT (Union Général d'Ingeniers, Cadres et Techniciens).

den serlo los «*capi-ufficio*» o «*capi-reparto*» (jefes de oficina o de departamento), como en el ámbito de la fabricación, con denominaciones tales como «*capo-squadra*» o «*incaricato*» (jefe de grupo o encargado).

De igual modo, podemos referirnos a una segunda categoría de mandos, los intermedios, que se encuentran directamente subordinados a los directivos («*dirigenti*») de la empresa y que admiten diversas denominaciones específicas, como es el caso del «*contromaestro*» (contramaestre) o del «*capo-officina*» (jefe de taller) y otros mandos intermedios administrativos («capi intermedi in ufficio») que, "junto a sus funciones de gestión de los recursos humanos, se añaden responsabilidades de planificación y estudio de procesos y productos, para los cuales se exige un mayor nivel de cualificación, amparado no sólo por la experiencia, sino también, con frecuencia, garantizado por un título superior" (45).

A pesar de lo dicho, numerosos tratadistas italianos insisten en que no se puede hablar, en el caso de los mandos intermedios, de un colectivo profesional homogéneo, ya que sus distintas denominaciones y categorías se articulan y diferencian, entre otras razones, en función de la complejidad que está adquiriendo la propia organización de la empresa, además de las peculiaridades derivadas de la amplia diversidad de sectores y subsectores de actividad.

Por ello, esta alta diversidad de posiciones y perfiles que el mando asume en la realidad laboral moderna, no se presta a efectuar clasificaciones ni hace sencilla la tarea de identificar a los M. I. (46).

Pero interesa, ante todo, destacar aquí que la expresión «*quadro*» y su

---

(45) *Per una definizione della figura del quadro intermedio*, monografía elaborada por el Departamento de Sociología de la Universidad de Bolonia, 1989. Las precisiones terminológicas y el contenido profesional de las distintas categorías que aquí se citan se apoyan igualmente en la investigación efectuada por CESOS en 1986: "Indagine explorativa sui quadri intermedi nell'Area lombardo piamontese".

(46) Invernizzi, E., "Organizzazione del laboro e movilitazione sociale dei quadri", *Studi Organizzativi. XIV*, 2, Junio 1982, p. 39-42.

definición son de introducción reciente, por lo que nos remitimos a la Ley nº 190 de 13 de Mayo de 1985, que se refiere al reconocimiento jurídico de los mandos intermedios.

De su interesante articulado, cuyo texto íntegro nos resistimos a incorporar, extraemos la siguiente información:

1. Que define las funciones del mando, a la vez que tiende a incorporar a la figura del «*quadro*» la multiplicidad y variedad de situaciones y categorías que engloba la dirección intermedia en Italia, aunque ello no excluye el establecimiento de una clasificación análoga a la señalada precedentemente para España y Francia (dos o más niveles de responsabilidad jerárquica).

2. Que los trabajadores por cuenta ajena se clasifican en directivos, mandos, empleados y operarios («*dirigenti, quadri, impiegati e operari*»). Esta agrupación del personal de la empresa, se recoge en el artículo primero, refiriéndose el segundo a las funciones que desarrollan los mandos y a los requisitos de pertenencia a esta categoría:

   2.1 Los mandos desempeñan regularmente funciones de relevante importancia, que tienen por objeto desarrollar y ejecutar los objetivos de la empresa.

   2.2. Los convenios colectivos nacionales y de empresa determinarán los requisitos inherentes a la categoría de mando.

3. Corresponde a la empresa, por mandato del gobierno italiano, definir, en el plazo de un año y a través de los convenios, la calificación de mando y sus modalidades, según rama de actividad y estructura organizativa (Art. 3).

No merece otros comentarios el resto del articulado, que se sitúa al margen del tema aquí considerado. Sí nos referiremos en cambio, a la definición

que, a modo de ejemplo, ofrece el sector textil acerca de los trabajadores que cataloga como mandos en el ámbito de actividad de sus empresas:

> *"Personal con funciones directivas que, sin pertenecer a la categoría de directivo y en razón a su especial responsabilidad de gestión y organización, presta colaboración cualificada en la definición de los objetivos de la empresa y asume, con carácter de continuidad, funciones relevantes que afectan al desarrollo y logro de tales objetivos".*
>
> *"A estos mandos se les confía la gestión, coordinación y control de sectores o servicios de particular complejidad, en el marco de una autonomía decisional y otorgándosele poderes discrecionales".*

La orientación de esta Ley 190/1985, promulgada por el presidente S. Pertini, ha admitido diversos análisis e interpretaciones. A. Maestrini (47) destaca con acierto que la ley, al referirse al cometido del mando en cuanto a su "grado de implicación" y "participación en la consecución de los objetivos empresariales", determina cuatro "áreas funcionales" en su marco de actividad:

> *"a) Funciones de organización, coordinación y supervisión de otros trabajadores a él subordinados (criterio jerárquico-organizativo);*
>
> *b) funciones caracterizadas por su responsabilidad en el logro de objetivos, bien sea bajo el prisma de la operatividad, como desde la perspectiva de su búsqueda y planificación (planos operativo o de gestión y estratégico);*
>
> *c) funciones caracterizadas por contenidos especiales y particularmente complejos (criterio profesional);*
>
> *d) funciones inherentes al ejercicio de un poder de representación conferido por el empleador o los altos administradores del negocio (criterio jurídico)".*

Consideramos que queda así suficientemente identificado el «*quadro intermedio*», cuyo ámbito de responsabilidad profesional en poco difiere de la misión que se atribuye a sus colegas españoles y franceses.

---

(47) Maestrini, A., "L'identificazione delle figure professionali di quadro", intervención en el *Convegno CGIL Nazionale su Alte professionalità, quadri e tecnici: nel sindicato nell' impresa, nella società*, Roma, Mayo 1987 (Actas de las sesiones del encuentro editadas por Ediesse, Roma, 1987, p. 33).

Al igual que en otras áreas territoriales de la Europa comunitaria, también aquí la dificultad surge de la heterogeneidad de denominaciones y categorías de mando, que se producen en función del alcance de sus responsabilidades, de su ámbito funcional de actividad o del grado de autonomía con que afrontan su gestión directiva.

Una conclusión se destaca de esta breve análisis terminológico y funcional acerca de los M. I. italianos: el reconocimiento jurídico de su figura profesional como categoría diferenciada (y ya institucionalizada) a efectos laborales, junto al avance que supone que las empresas hayan de recoger preceptivamente en convenios colectivos y contratos de trabajo los requisitos inherentes a la condición de mando, lo que contribuye a una mejor definición de los puestos directivos intermedios en acuerdos y claúsulas que regulan las relaciones laborales.

PORTUGAL

Nuestro vecino y un tanto ignorado país atlántico ofrece pocas novedades en relación al grupo socioprofesional cuya identificación laboral venimos analizando. Y ello ha de atribuirse primordialmente al frágil tejido industrial luso y al limitado censo de M. I. que contabilizan sus empresas.

Según datos publicados en 1988 por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, la industria manufacturera portuguesa ocupaba a 28.733 «*encarregados*» (mandos directos de producción), destacando por su número los sectores "textil y de la confección" y el "mecánico y eléctrico", que suponian el 50% del censo total. Si a éste se suman los mandos que trabajan en los sectores minero, energético y de la construcción, el recuento asciende a 37.517, siendo la construcción el sector que muestra más dinamismo y desarrollo (cuenta con la colaboración de cerca de 8.000 mandos básicos). Desde entonces, las cifras apuntadas en relación a la industria no han experimentado variación sensible.

La dimensión cualitativa del problema no resulta muy alentadora. "Las empresas industriales portuguesas observan todavía considerables atrasos en sus procesos de modernización. No cabe duda acerca de lo mucho que queda por hacer para aumentar la productividad y la calidad de los productos. Incluso se aprecian también síntomas de una excesiva burocratización que se hace preciso corregir, a la vez que se impone un reconocimiento más institucional de determinadas categorías profesionales y de las propias fuerzas sociales presentes en la empresa" (48).

En este marco ejercen el mando estos «*encarregados*» (encargados), categoría que asume funciones de supervisión directa sobre operarios. Se trata, pues, de mandos del primer nivel vinculados a los procesos de fabricación, entre cuyas principales reponsabilidades figuran el control de la calidad de producto, la disciplina, la organización del trabajo y el logro de los objetivos cuantitativos de producción y, en menor grado, la seguridad y formación de los subordinados, junto al papel de atender sus reclamaciones, facilitar la comunicación y servir de enlace con la superioridad, según señala J. Freire (49).

"Estos mandos de primera linea de la industria portuguesa se acomodan con fidelidad al modelo que podríamos calificar de «tradicional», basado en la primacía de la competencia y formación técnicas, en la experiencia práctica y en la consideración de cierta capacidad de relación personal" (50). En el marco de este perfil socioprofesional sorprende la acusada dependencia que estos encargados de la producción mantienen en relación a su empresa, a la vez que adoptan una marcada actitud de identificación con el mundo obrero del que proceden.

---

(48) Freire, J., *Rapport de Synthese sur l'Encadrement direct et intermédiaire face aux changements technologiques et organisationnels*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Octubre 1991, p. 22. Se trata de un extenso informe presentado por Portugal con ocasión del encuentro internacional celebrado en Bolonia.

(49) Informe citado, p. 9.

(50) Freire, J., *Os encarregados na indústria*. Investigação sociológica, Lisboa, ISCTE, 1991, p. 21.

Volviendo sobre la terminología empleada para catalogar a los mandos, podríamos igualmente referirnos a los mandos del segundo nivel del área de la producción, como es el caso del «*chefe de oficina*» (jefe de taller) o a los directivos medios de la gestión administrativa y comercial, tales como los «*chefes de secção, serviço, repartição, taller, divição...*» (jefes de sección, servicio, departamento, oficina, división, etc.).

Se observará que, al igual que en España, se produce en Portugal un extendido uso de las expresiones encargado y jefe, aunque en nuestro caso y en el de otros países europeos se constate una mayor riqueza terminológica, que ha de atribuirse, en gran modo, a la complejidad de la estructura jerárquica de sus empresas, relacionada con su dimensión y división del trabajo, y a su más avanzado proceso de industrialización.

04.7.3 El carácter unificador de USA: Del restrictivo «*foreman*» al integrador «*supervisor*»

Páginas atrás (04.2) nos hemos referido al extendido uso del término supervisor, —voz de origen angloamericano—, en toda suerte de publicaciones científicas y en el propio lenguaje coloquial de las organizaciones, que han adoptado su empleo para aludir de modo genérico, sobre todo, a los mandos que, a distintos niveles de responsabilidad, agrupamos en la expresión castellana dirección intermedia.

Heyel y Nance, al prolongar la quinta edición de su ya citado manual para M. I. de producción, manifiestan que incorporan a su obra tal denominación como reconocimiento a su amplia introducción. Tales autores precisaban en 1984 que "«*supervisor*» es un término que se aplica hoy con carácter generalizado en el sector industrial para referirse a un primer nivel de mando y es especialmente apropiado desde la aparición del papel de la mujer en los puestos de responsabilidad directiva a diversos niveles, al eludir el género acusadamente masculino del término «*foreman*». Además, a pesar de que la orientación del Manual se centra en el área funcional de la fabricación, los

principios y técnicas expuestos admiten amplia aplicación al ámbito del trabajo administrativo, en el que el término «*supervisor*» se encuentra universalmente introducido".

Este hecho pone de relieve hasta qué extremo han evolucionado las acepciones tradicionales de «*foreman*», «*section chief*» «*unit head*», etc., hacia expresiones simplificadoras, de carácter más genérico y de uso más universal.

Por su parte, *The management dictionary* (51) efectúa diversas puntualizaciones en relación a los significados que admiten los conceptos de «*foreman*» y «*supervisor*». No nos detendremos en ellas. Sólo destacaremos que, tanto un concepto como el otro, recogen la afirmación de que son reconocidos por los demás como "miembros y personificación de la dirección". Pero, más bien, de una dirección intermedia, aunque la palabra supervisor amplíe su aplicación hasta niveles superiores en el lenguaje coloquial de las empresas de cultura angloamericana.

Esta última consideración nos invita a aludir a la expresión «*middle management*», que constituye el "estrato de la dirección inmediatamente inferior al nivel de la alta dirección" («*top management*»). Ambas expresiones inglesas equivalen, sin salvedad alguna, a las acepciones castellanas "dirección intermedia" y "alta dirección". De ahí que, por extensión, hablemos en nuestro trabajo de los directivos intermedios («*middle managers*»), para referirnos a los protagonistas de nuestro estudio.

La penetración de estas voces americanas ha calado considerablemente en la cultura industrial europea, hasta límites insospechados. Esta colonización terminológica ha encontrado en Francia una acogida poco común. Vocablos como «*management*» (por gestión) y «*manager*» (gerente, empre-

---

(51) Benn, A. E., New York, Exposition Press, 1952, p. 138 y 323 - 324.

sario o alto responsable de un negocio) son, entre otros, los anglicismos de mayor uso en los ambientes económicos franceses, aunque pretenda hacérnos creer que su uso tiene raíces francófonas derivadas del término «*menage*», entendido como el gobierno y dirección de la casa.

04.7.4 Vocabulario de tecnicismos de igual o semejante significado

Concluimos el presente apartado concretando algunas de las equivalencias europeas, que servirán de base para la posterior elaboración de un nomenclátor de ocupaciones y categorías profesionales relacionadas con la función directiva que recoja un vocabulario de tecnicismos, cuya semejanza o identidad interlinguística permita la homologación de los términos usuales empleados en unos u otros países.

Partiendo de las denominaciones genéricas y siguiendo por las acepciones más específicas y particulares, la tabla de correspondencias terminológicas, que se recoge en el cuadro 2, ofrece un limitado vocabulario de tecnicismos y sus equivalencias en cinco lenguas.

CUADRO 2

TABLA DE CORRESPONDENCIAS TERMINOLOGICAS EN CINCO LENGUAS

CASTELLANO	FRANCES	INGLES	ITALIANO	PORTUGUES
1. Alta dirección	*Encadrement superieur*	*Top management*	*Alta direzione*	
2. Dirección intermedia	*Encadrement moyen (ou inter-médiaire)*	*Middle management*	*Direzione intermedia*	
3. Directivo	*Cadre (d' entre-prise) ou cadre superieur*	*Executive, manager (or senior manager)*	*Dirigente*	
4. Mando intermedio	*Cadre intermé-diaire ou cadre moyen*	*Middle manager, supervisor*	*Quadro intermedio*	
5. Capataz, en-cargado, con-tramaestre... (mandos de producción)	*Agent de maîtrise (chef d ' équipe, con-tremaître, chef de service)*	*Foreman, first - level (or first - line) supervisor*	*Capo squadra incaricato, contromaestro...*	*Encarregado* (primer nivel o m. directo) *Chefe de oficina* (segundo nivel)

CAPITULO 5. LAS FUNCIONES PROFESIONALES DE LOS DIRECTIVOS INTERMEDIOS Y LA EVOLUCION QUE EXPERIMENTAN

El capítulo anterior ha dejado suficientemente delimitada la figura del mando intermedio en la estructura jerárquica de la empresa, ofreciendo todos los matices que su perfil adquiere, de forma que nos encontremos en condiciones de deducir algunas de las funciones propias de su responsabilidad directiva.

Al objeto de examinar estas funciones profesionales con una cierta perspectiva histórica, que nos permita analizar los cambios que éstas han experimentado en el transcurso del tiempo, nos hemos propuesto ofrecer el fruto de nuestra recapitulación documental sobre esta materia, a la vez que, con ánimo clarificador, buscamos el apropiado criterio de clasificación que haga posible sistematizar las muchas y muy variadas actividades que realizan los M.I., con independencia de su especialidad y de su grado de autoridad.

Es preciso recordar que el capítulo tercero se ocupó ya de ofrecer una aproximación a las transformaciones más significativas experimentadas por la dirección intermedia a consecuencia de los impactos tecnológicos y organizacionales (03.3.2). Por ello, restringiremos nuestra exposición al doble empeño anunciado en el párrafo anterior. Contribuiremos así a desvelar la importancia de las principales responsabilidades que asumen jefes y encargados, al tiempo que desentrañamos algunas de las claves de la evolución que se ha producido en el perfil de los puestos de mando.

05.1 Un intento de sistematización de las actividades propias de los puestos de mando (LO QUE EL MANDO HACE)

Todo mando asume dos tipos de funciones: las llamadas directivas y las que hacen referencia al trato con personas. Partiendo de una concepción tradicional, las primeras se resumen en los verbos prever, organizar, decidir,

coordinar y controlar. Y las segundas en crear equipo, motivar al personal, formar e informar a los subordinados, evaluar el desempeño de los colaboradores, etc.

Otros tratadistas aluden a dos tareas específicas de los mandos: las relacionadas con las personas y las vinculadas a las cosas. Pero el alcance de ambas actividades queda subordinado al grado de libertad o de autonomía de que dispone el mando para adoptar decisiones.

Ichak Adizes (1) se refiere a cuatro funciones para la gestión directiva eficaz, que resume en las siglas PAEI, iniciales de cada uno de los aspectos que forman parte del polifacético perfil del directivo (intermedio). Según este autor, ha de ser productor (P), experimentado en su especialidad y motivado para la obtención de resultados; administrador (A), que asegure el normal y eficaz funcionamiento de la organización, en el concreto ámbito que al mando compete; emprendedor (E), creativo y dispuesto a correr riesgos con nuevas ideas e, igualmente, ha de asumir el papel de integrador (I), es decir, un profesional capaz de sumar todas las energías de su equipo, a pesar de los diferentes talentos y expectativas presentes en su seno, evitando que el grupo mantenga dependencia exclusiva de un determinada persona.

Adizes, al igual que Leavitt, Drucker y muchos otros, están de acuerdo en afirmar que no existe un directivo que reuna las cuatro cualidades en grado suficiente y de modo simultáneo y continuado. De ahí que se extienda en identificar personalidades distintas, en función del predominio y combinación de las cualidades descritas, aspecto éste en el que no nos detendremos (2).

A partir del esquema expuesto, Udaondo concreta las tareas que han de asumir los mandos en el marco de una dirección participativa, en su intento de buscar las claves de un estilo gerencial orientado al éxito (3).

---

(1) Citado por Miguel Udaondo, *Gestión de Calidad*, Madrid, Díaz de Santos, 1991, p. 172 - 175.

(2) Adizes, I., *Cómo evitar la incompetencia gerencial*, Méjico, Diana, 1980.

(3) Udaondo, M., o.c., capítulo 10, "La calidad en el estilo gerencial: el liderazgo", p. 167-180.

En mayor o en menor grado, los mandos y los directivos habrán de lograr, en equipo, cumplir con las cuatro funciones enunciadas, a cada una de las cuales corresponden las tareas que recoge el cuadro que reproducimos, tareas que combinan la consecución de objetivos a corto y largo plazo (cuadro 3).

Cuadro 3

FUNCIONES Y TAREAS EN LAS QUE SE APOYA UNA GESTION DIRECTIVA DE CALIDAD

FUNCION	TAREA	LOGRO
PRODUCTOR (P)	Conocer lo que hay que hacer y cómo (Diagnóstico) Impulsar los equipos de trabajo (Empuje)	CORTO PLAZO
ADMINISTRADOR (A)	Sistematizar. Planificar. (Programar) Interés por la acción correctiva. (Verificar) Atención a los detalles. (Coordinar)	
EMPRENDEDOR (E)	Estimular la creatividad. (Creativos) Promover las sugerencias. (Iniciadores) Aceptar los riesgos del cambio. (Arriesgados)	LARGO PLAZO
INTEGRADOR (I)	Sensibilidad hacia las personas. (Prescindible) Atención al clima laboral. (Motivación hacia la calidad) Integrar a los grupos.	

Tomado de M. Udaondo, a partir de I. Adizes.

Por su parte, Henry Mintzberg (4), al centrar su atención en la gestión directiva, insiste en que hay que hablar más de los «*roles*» que realmente desempeñan quienes gobiernan la empresa a cualquier nivel de responsabilidad, que de las funciones y actividades que directivos y mandos debieran asumir en el seno de la organización.

---

(4) Mintzeberg, H., *La naturaleza del trabajo directivo*, Barcelona, Ariel, 1983.
— *Mintzberg y la Dirección*, Madrid, Díaz de Santos, 1991.

Al margen de muchos trabajos escasamente rigurosos, que han elevado a la categoría de mitos algunas de las funciones del directivo, el análisis empírico nos permite descubrir "lo que efectivamente hace, frente a cuanto se ha escrito acerca de lo que debiera hacer".

Un examen serio de la realidad ha llevado a Mintzberg a describir el cometido de quienes ejercen el mando mediante diez «*roles*» (papeles o funciones), que agrupa del modo siguiente:

1. **El papel del directivo en el marco de las "relaciones interpersonales":**
   1.1 Como "cabeza visible", papel de naturaleza representativa, relacionado con su posición y rango.
   1.2 Como "líder", por su responsabilidad jerárquica sobre personas.
   1.3 Como "agente de enlace", ya que se relaciona con personas y grupos ajenos a su cadena de mando.

2. **Funciones de "información"**
   2.1 Como "receptor" en el seno de la organización.
   2.2 Como "difusor" de información a sus subordinados.
   2.3 Como "portavoz" que transmite información hacia el exterior de la empresa.

3. **Funciones "decisorias"**
   3.1 Como "empresario" que, en calidad de estratega, plantea objetivos de mejora en su unidad de trabajo para adaptarse a los cambios del entorno.
   3.2 Como "gestor de conflictos".
   3.3 Como "distribuidor de recursos".
   3.4 Como "negociador".

En nuestro empeño de buscar un criterio de clasificación que nos permita agrupar las concretas actividades de los directivos intermedios que guardan

entre sí una cierta homogeneidad, a pesar del carácter acusadamente variado y heterogéneo de sus funciones, hemos optado por una fórmula de síntesis que, aunque sea juzgada de arbitraria, permite una acertada sistematización a los efectos perseguidos.

Los criterios de clasificación son tan numerosos como los autores que han estudiado la naturaleza y significado de la función directiva. A partir de las aportaciones de conocidos expertos, tales como Ackoff, Bower, Drucker, Fayol, Gelinier y Newman, consideramos que todo mando ha de llevar a buen término tres grupos de actividades: promover ideas, organizar los medios e influir sobre las personas.

Estas tres funciones de carácter general, que tienen su concreción en las particulares actividades que más adelante enunciamos, han de ser entendidas en el sentido siguiente:

1. **Promover ideas:** Compete a todo mando marcar planes, directrices, estrategias y objetivos para la búsqueda de soluciones alternativas ante las situaciones problemáticas que previamente ha detectado, analizado y diagnosticado.

2. **Organizar los medios:** Disponiendo racionalmente de los recursos técnicos, humanos, económicos y materiales precisos, coordinando, a su vez, el proceso de ejecución por parte de los subordinados.

3. **Influir sobre las personas:** Función que agrupa todas las actividades de liderazgo de los M. I., que resumimos en motivar, seleccionar, formar, informar, orientar, delegar, escuchar, dialogar, negociar, valorar, reconocer, promover, ordenar, etc.

Las tres funciones guardan entre sí una estrecha relación, hasta el extremo de ser, en buena medida, inseparables las unas de las otras en toda gestión directiva. Sin embargo, a los efectos de su estudio sistemático recogemos

seguidamente las actividades más habituales de los M.I., siguiendo el criterio de agrupación establecido.

Catalogamos así las **funciones y actividades que son propias de los mandos intermedios y de base:**

1. **Actividades de promoción de ideas**

1.1 Interviene en la fijación de los objetivos de la unidad de trabajo que dirige (unidades a producir y sus características cualitativas, ventas a alcanzar, etc.).

1.2 Participa en la elaboración del presupuesto que afecta al ámbito de su trabajo.

1.3 Asesora en la confección de planes de inversión relacionados con equipos e instalaciones o que se refieren a la incorporación de nuevas tecnologías de proceso o de producto o a innovaciones en las formas de organización, gestión y dirección.

1.4 Prevé las necesidades de recursos humanos, informando acerca de carencias y excedentes de personal a sus órdenes.

1.5 Contribuye a planificar la formación de los miembros de su equipo de trabajo.

1.6 Formula sugerencias y propone innovaciones que pueden contribuir a introducir mejoras en la producción, en la gestión, en el producto o servicio y en el clima humano.

2. **Actividades relacionadas con la organización del trabajo**

2.01 Distribuye y organiza el trabajo de sus subordinados.

2.02 Colabora en la valoración de los puestos de trabajo de su sección o taller.

2.03 Participa en la fijación de los métodos y tiempos de trabajo.

2.04 Interviene en la disposición y distribución de los puestos de trabajo.

2.05 Interviene en el acondicionamiento, distribución en planta y equi-

pamiento de los locales.

2.06 Dispone de un presupuesto propio que poder administrar.

2.07 Analiza los componentes de los costes de su sección y efectúa el correspondiente control sobre ellos.

2.08 Se relaciona (informa y se asesora) con:

- el servicio de métodos,
- la oficina técnica,
- el departamento de planificación y control,
- el departamento comercial (compras, ventas y almacenes)
- el departamento de Contabilidad/Administración,
- el departamento de recursos humanos,
- otros servicios y departamentos especializados de la empresa,
- clientes, proveedores, funcionarios públicos y cuantas otras personas del exterior mantengan relación con su área de intervención profesional.

2.09 Contribuye a fijar las exigencias de calidad, en todas sus dimensiones, a la vez que la fiscaliza y promueve su mejora.

2.10 Organiza los turnos de trabajo y gestiona el tiempo de sus subordinados.

3. Actividades con las que ejerce influencia sobre las personas

3.01 Interviene de algún modo en la contratación y despido de las personas situadas bajo sus órdenes.

3.02 Introduce a los trabajadores de nuevo ingreso, adaptándoles a la tarea y a las personas, al mismo tiempo que se interesa por su adiestramiento y por el de los jóvenes en período de formación, confiados a él.

3.03 Influye en la fijación de los salarios.

3.04 Participa, directa o indirectamente, en el establecimiento de primas e incentivos que afectan a sus subordinados.

3.05 Exige el cumplimiento de órdenes y decisiones superiores (ema-

nadas de la Dirección de la empresa).

3.06 Corrige las conductas indisciplinadas de su personal, tratando las faltas y aplicando los correctivos previstos en los reglamentos de trabajo.

3.07 Interviene en la concesión de premios y ascensos del personal (todo tipo de promoción económica, jerárquica o profesional).

3.08 Presta permanente atención a cuantos factores afectan a la seguridad, higiene y salud laboral de los miembros de su sección o taller.

3.09 Interviene en la organización de la formación de sus subordinados.

3.10 Instruye y enseña a su personal (interviene directamente en el adiestramiento, reciclaje y perfeccionamiento de su subordinados).

3.11 Mantiene relaciones con los delegados de personal o representantes de los trabajadores.

3.12 Informa a superiores y subordinados y negocia con ellos asuntos de su competencia.

3.13 Evalúa el desempeño de su personal.

3.14 Motiva igualmente a su equipo mediante el diálogo, la comunicación, la delegación de responsabilidades y el reconocimiento del trabajo ejecutado.

El inventario de actividades que hemos presentado ha supuesto un laborioso trabajo de recopilación, selección y sistematización de la muy variada gama de tareas presentes en los puestos de mando.

A partir de las aportaciones personales de los ocho M.I. entrevistados con ocasión de la aplicación de nuestra encuesta exploratoria, previa al trabajo de campo, de la descripción y análisis de una muestra piloto de puestos de mando, así como de la información obtenida de diversos estudios y sondeos

internacionales sobre el contenido de sus funciones y sobre el papel que desempeñan estos responsables jerárquicos, nos hemos impuesto simplificar al máximo la delimitación del cometido específico de los directivos intermedios.

A pesar de ello, somos conscientes de que, para los no introducidos en el tema que nos ocupa, esta exposición pormenorizada de concretas atribuciones puede resultar un tanto fatigosa. Pero sólo una enumeración de funciones y actividades como ésta permite definir el auténtico alcance del papel que los M.I. juegan en la empresa, a pesar de que, en bastantes ocasiones, se subestime y, en otras, se ignore, sobre todo cuando se trata de los mandos de primera linea.

Secundando a Mintzberg, hemos contribuido, con nuestra aportación, a descubrir **LO QUE REALMENTE HACE EL MANDO**, frente a las numerosas aportaciones teóricas que se refieren a las funciones y actividades que debieran desempeñar.

Antes de concluir esta primera parte del capitulo, hemos de formular algunas **observaciones:**

a) La presente catalogación de actividades ha de ser admitida como una **aproximación al cometido profesional de los mandos,** por lo que es susceptible de ser completada periódicamente y perfeccionada, sobre todo si se tienen presentes las transformaciones que experimentan periódicamente estos puestos de trabajo por la influencia de un entorno perturbador.

b) En la enumeración de tareas se emplean con frecuencia los verbos **participar, intervenir e influir.** Somos conocedores de que cada uno de ellos **admite en la práctica diversos grados.** Así, por ejemplo, se participa, bien con facultad decisoria o mediante la mera aportación de información. Y entre estos extremos, pueden encon-

trarse distintos grados de influencia.

c) En el proceso de descripción de un puesto de trabajo **no basta con preguntarse QUE HACE** quien lo ocupa. Es preciso, además, examinar el **grado de IMPORTANCIA DE CADA ACTIVIDAD**. Evidentemente, la relevancia mayor o menor de cada función o actividad profesional del M.I. depende, entre otros factores, de su nivel jerárquico, del grado de delegación que se le otorga y de la autonomía de gestión de que goza.

Este grado de relevancia que cada actividad adquiere en el desempeño del puesto de mando se determina a partir de las opiniones de los interesados, a las que han de sumarse la valoración que de sus tareas hacen sus propios superiores jerárquicos y empleadores, quienes han diseñado la organización para que sea competitiva.

El próximo apartado (05.2) tratará de dar respuesta a este segundo interrogante, examinando , con una perspectiva histórica, las principales responsabilidades que definen el cometido de los mandos.

d) Nuestro intento sistematizador ha consistido en analizar un sinnúmero de actividades profesionales atribuibles a los M.I., efectuando una posterior selección de las que observaban mayor grado de presencia en sus puestos de trabajo. Posteriormente han sido clasificados en función de la homogeneidad que guardaban, enunciándolas en los tres grupos ya conocidos.

Pero se ha situado **fuera del ámbito de este trabajo medir cuestiones tales como**:

d.1 **SI se produce o no la presencia de cada actividad** descrita en el marco de las funciones que asumen los mandos de tal o cual país, sector de actividad, centro de trabajo, nivel jerárquico, espe-

cialidad, etc. Por ejemplo, la mayor parte de los mandos de base carecen de un presupuesto propio que hayan de administrar. Actividad 2.06.

d.2 El **grado de autonomía** de que disfruta el M.I. a la hora de desempeñar su tarea. Por ejemplo, la actividad 3.09 alude a la intervención de los mandos en la organización de la formación de sus subordinados. Pero, tal intervención, ¿reviste carácter decisorio o su función es meramente consultiva? ¿Se limita a dar su opinión cuando le consultan o participa efectivamente en la determinación de las necesidades de formación, programando las actividades correspondientes?

d.3 **La periodicidad o ritmo temporal con que se lleva a cabo cada actividad** descrita. Por ejemplo, no es lo mismo distribuir y organizar el trabajo de los subordinados (actividad 2.01) con carácter cotidiano, cada semana, una vez al mes... La tarea, ¿tiene para el M.I. un carácter permanente o esporádico? ¿Cuándo y cuántas veces lo hace?

d.4 **El modo de desempeñar cada función (COMO LO HACE)**, supondría introducirnos en el campo de las herramientas de gestión y en los métodos operativos con los que el mando ha de afrontar su responsabilidad profesional.

d.5 **La relevancia que adquiere cada función o actividad en relación a las otras** es un aspecto que examinaremos posteriormente a dimensión global, centrándonos en una dimensión más genérica del cometido de los directivos intermedios.

Pero es obvio que, aun formando las funciones del mando un conjunto integrado e interdependiente, no todos los directivos medios atribuyen la misma importacia a cada una de ellas. Y así,

el responsable de un equipo de vendedores consagra más tiempo a las relaciones interpersonales y a ejercer influencia en las personas de su equipo y en sus clientes y el encargado de producción otorga especial importancia a cuanto se relaciona con la organización del trabajo, la calidad y los costes.

A los efectos apuntados, no sólo el **ámbito funcional de actividad** constituye un factor diferenciador. También el nivel de **responsabilidad jerárquica** determina el grado de importancia que se otorga a unas u otras tareas. Y así, un supervisor que dirige a otros mandos de base se vinculará más estrechamente a las actividades de promoción de ideas, participando de modo más cercano en la elaboración de presupuestos, planes estratégicos o de inversión.

Incluso, la ocupación del tiempo o la **mayor dedicación exigida** por determinado tipo de actividades (de formación, por ejemplo) invita a ciertos jefes y encargados a otorgarles mayor grado de importancia.

El mismo sector de actividad, la dimensión del centro de trabajo o **la orientación estratégica de la empresa** condiciona la relevancia de unas funciones en relación a otras. Por ejemplo, en una organización tecnológica y comercialmente innovadora, unas funciones son calificadas de «esenciales», mientras otras se juzgan de «secundarias». Ya ha quedado suficientemente demostrado que el grado de desarrollo tecnológico y organizacional transforma los cometidos profesionales, haciendo destacar unas actividades en relación a otras que pierden su valor tradicional.

Algunos de los factores hasta aquí enunciados guardan estrecha dependencia con los estilos de dirección que presiden las relaciones

de trabajo.

e) Para concluir este apartado de observaciones, destacamos el extendido error en el que incurren algunos autores al presentar de modo indistinto funciones del puesto y requerimientos para su desempeño (QUÉ HACE, JUNTO A LAS CONDICIONES QUE DEBE REUNIR EL MANDO PARA HACERLO ADECUADAMENTE). **No han de confundirse**, por mucha relación que guarden entre sí, **el cometido profesional con el conjunto de requerimientos exigidos** para ocupar el puesto con garantías de éxito.

De un modo u otro es frecuente involucrar los conocimientos, experiencia profesional, aptitudes psicológicas, destrezas, rasgos de personalidad y valores personales en la definición de las responsabilidades de mandos y directivos.

No siendo el único, este es el caso del manual norteamericano para superivisores antes citado, al referirse a los conocimientos básicos exigidos para el desempeño de su cometido en su concepción global. A juicio de sus autores, Heyel y Nance, el alcance del papel que asumen capataces y supervisores, sobre todo en el área de la fabricación, queda representado mediante el diagrama esquemático que reproducimos en estas páginas, previa traducción y adaptación (5).

En la parte inferior de la figura 4 se alude al desarrollo de estos directivos intermedios mediante la permanente ampliación de conocimientos considerados como imprescindibles para «hacer crecer su tarea», mejorando contínuamente los resultados de la misión que se les atribuye en el seno de la organización.

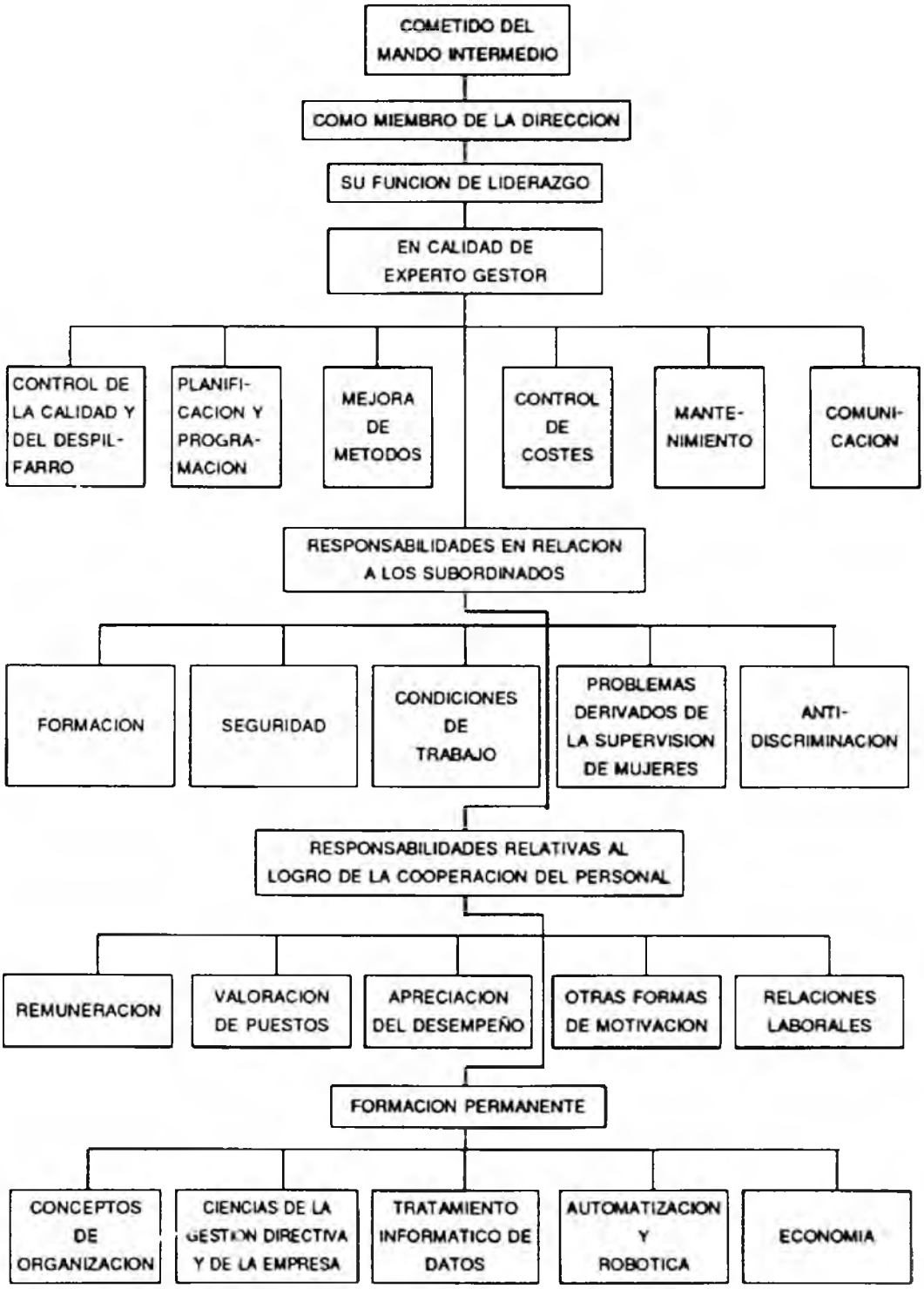
---

(5) Heyel y Nance, o.c., p. 20.

FIGURA 4

DIAGRAMA QUE RESUME LAS RESPONSABILIDADES QUE SE ENCUENTRAN PRESENTES EN EL COMETIDO DEL MANDO INTERMEDIO DE PRODUCCION (THE FOREMAN)

EE.UU. - 1984



NOTA: Esquema elaborado a partir de Heyel (*The foreman/supervisor's handbook*)

Carl Heyel (6) afirma que las personas, y las tareas que realizan, dejan de crecer cuando se interrumpe el ejercicio de las facultades mentales («*mental stretching*») tendentes a ampliar conocimientos y a alcanzar mejoras mediante la simplificación del trabajo y de las propias estructuras de la organización (7).

Esta disgresión viene al hilo de la confusión y frecuente identificación existente entre cualidades y requisitos para el ejercicio del mando y el propio contenido de sus funciones y actividades. Pero este inciso en nuestra exposición acerca de «lo que el mando hace» nos permite examinar sus funciones profesionales a partir de una concepción del trabajo directivo, a escala intermedia, en la estructura de las empresas americanas, un tanto diferente, aunque no ajena, a la perspectiva de la cultura industrial europea.

05.2 Recapitulación histórica (1961-1990): Principales responsabilidades que han definido su cometido hasta el momento presente (LA IMPORTANCIA QUE ADQUIERE CADA ACTIVIDAD)

Si hemos de examinar con perspectiva temporal **la evolución que han experimentado en los últimos años las responsabilidades profesionales de los mandos**, tendremos que acudir a la información que nos suministran los resultados de la averiguaciones efectuadas al efecto en los últimos años.

Disponemos de un amplio fondo documental que puede ilustrarnos acerca de las funciones de los M.I. en las tres últimas décadas. Tenemos acceso

---

(6) Véase el capítulo 1 de la obra *The foreman/superivisor's handbook*, "The foreman/supervisor's total job", p. 3-21.

(7) En opinión de los expertos en formación de las multinacionales americanas, la diferencia entre las empresas occidentales y japonesas radica en el hecho de que los trabajadores de estas últimas ejecutan su trabajo pensando (en qué se puede mejorar), mientras que nuestra política se basa en retribuir esta actividad, que consideramos exclusiva de mandos y directivos. Aquí empleados y operarios se limitan a ejecutar. Así se expresaba J.J. Paricio, Gerente de Formación y Comunicaciones Internas de General Motors España, en su conferencia sobre "El cambio de cultura en la empresa ante el reto del 93 "(Universidad de Deusto, San Sebastián, Enero 1992).

igualmente a una información un tanto privilegiada: las opiniones de grupos suficientemente representativos de la población a sondear, en relación a la **jerarquización de las actividades desarrolladas por los protagonistas de nuestro estudio** durante una etapa caracterizada por bruscos y radicales cambios que han conmovido nuestras estructuras productivas.

Durante el período de 1975 a 1990 se han producido tales transformaciones cualitativas en la configuración de las categorías profesionales relacionadas con la función directiva, que sólo son explicables en un contexto sociopolítico, económico y de avance científico y tecnológico que, como en el caso de España, se ha caracterizado no sólo por cambios formales, sino también por mutaciones que han modificado la esencia misma de nuestra convivencia dentro y fuera de la empresa.

Lejos de la visión estática y pormenorizada de las funciones inherentes a los puestos de mando ofrecida en el apartado anterior, nos proponemos examinar ahora:

- De una parte, el conjunto de responsabilidades asumidas por los mandos en diversos momentos que van desde 1961 hasta el presente.

- De otra, la valoración que se otorga a cada una de las actividades presentes en el cometido de los mandos.

Ello nos permitirá introducirnos en el proceso evolutivo que ha experimentado la misión atribuida a los directivos intermedios en el período de referencia.

Relacionamos cronológicamente los trabajos e investigaciones cuyo contenido ha contribuido al diseño del cuestionario 2, que hemos aplicado en nuestro proceso de análisis empírico. En concreto, el apartado tercero de la encuesta («Contenido del trabajo»), recoge la pregunta 3.1 (8), que presenta

---

(8) Véase Apéndice 1 del Informe sobre el trabajo empírico, p. 450

a los mandos entrevistados doce categorías de actividades, al objeto de plantearles "cuáles de entre ellas han sido las cinco que le han llevado más tiempo a lo largo del último mes". Este es sólo un aspecto de la cuestión: el tiempo que consagra a cada actividad.

El segundo aspecto queda reflejado en la pregunta 6.1 («Reflexiones sobre el papel de los mandos intermedios») (9), que se refiere a la importancia que el sondeado otorga a las actividades propias de su puesto de trabajo. Y así, se le ruega que señale cuatro de las quince diferentes responsabilidades que se le proponen, para seguidamente clasificarlas en orden de importancia.

Las respuestas a ambas preguntas serán utilizadas más adelante para referirnos a las responsabilidades que asumen actualmente los mandos en el seno de empresas de avanzada tecnología en el ámbito territorial guipuzcoano.

De momento, presentamos las fuentes documentales a las que nos hemos referido, citando año y procedencia:

1961 *La formación del Mando Intermedio.* Tesis. (PEREZ)

1970 *Estudio sobre las necesidades de mandos intermedios en España. (INSTITUTO DYM) (10)*

1971 *La Formation du Personnel d'Encadrement Moyen du Secteur Secondaire.* Tesis. (BOTTARD)

1973 *Las necesidades educativas del Mando Intermedio en función de las responsabilidades profesionales que les son propias.* Comisión de Planificación de las Enseñanzas de Mandos Intermedios. (MEC)

---

(9) Véase Apéndice 1, o.c., p. 468.

(10) Trabajo promovido por ADEMI y financiado por la Dirección General de Promoción Social, del Ministerio de Trabajo. Las conclusiones de este estudio se publican en el Anexo de *Formación Profesional Especializada de Mandos Intermedios*, o.c., p. 167.

La Educación de los Mandos Intermedios. Tesis. (CONCEPCION) (11)

1974 *Opinions et attitudes des agents de maîtrise.* Une enquête auprès de 173 agents de maîtrise de la region Rhône-Alpes. 1971 (THOMAS)

1975 *Investigación Sociológica sobre los Mandos Intermedios en España.* (FUNDACION DEL INI)

1977 *Las funciones del contramaestre.* Encuesta aplicada por el Instituto Europeo para la Formación Profesional. París. (AIFP)

1982 *I capi intermedi: modelli di ruolo e identitá culturali in un caso de modernizzazione aziendale* (CHIESA)

Evaluación social de una experiencia. Barcelona. (ESCOLA DE QUADRES D'EMPRESA) (12)

1985 *Enquête sur les Agents de Maîtrise de l'industrie en France.* (TRAVAIL ET MAÎTRISE)

1990 *El impacto de los cambios tecnológicos y organizacionales en la Dirección Intermedia.* Trabajo empírico efectuado en Guipúzcoa. (PEREZ)

1991 *Un sondage que trace le portrait-robot de la Maîtrise*, dans les dèpartaments de Loire-Atlantique, du Maine et des Vendée-Francia. (ANDCP-Vendée) (13)

En relación a estas fuentes documentales, se impone una selección de la información recogida en los trabajos y sondeos citados, por lo que únicamente

---

(11) Concepción Pérez, R., Tesis Doctoral. Universidad de Valencia. Facultad de Filosofía y Letras, 1973.

(12) Análisis de sociología educativa dirigido por Miguel Sanmartí, Decano de la Facultad de Filosofía de la Universidad de la Asunción (Paraguay).

(13) Encuesta aplicada en torno a 1200 mandos de producción por la división regional de la asociación francesa de directores y jefes de personal. Sus resultados han sido publicados en Maîtrise, 474, Mayo 1991, p. 8-9.

nos detendremos en el examen del contenido genérico de los puestos de mando a partir de las funciones y responsabilidades que se enuncian en algunos de estos estudios, para posteriormente introducirnos en el análisis de las valoraciones que se efectúan sobre cada una de ellas.

Si partimos del desglose de responsabilidades inherentes a la misión de los mandos, tal como era descrita en **1961**, se observa la influencia del Plan Nacional de Adiestramiento de mandos en la Empresa (Plan AME), aprobado en 1954 por el Ministerio de Industria, que, a su vez, se encontraba inspirado en la experiencia norteamericana del TWI (Training Within Industry), tal como señalamos precedentemente (04.2).

El citado Plan AME aludía a cinco áreas de formación, en función de las necesidades detectadas en el cometido de todo supervisor, a saber:

- **Formación para la instrucción** (en función de su responsabilidad pedagógica).
- **Formación para la mejora de métodos** (en relación a su búsqueda permanente de incrementar la productividad y de reducir los costes).
- **Formación para las relaciones humanas**, de forma que el mando asuma con acierto el papel de liderar su grupo, controlando su trabajo, creando un buen clima humano y logrando la cooperación de sus subordinados.
- **Formación para la seguridad** (física)
- **Formación para la dirección de reuniones**, creando hábitos participativos que permitan al M.I. promover entre sus colaboradores una conciencia de trabajo en equipo.

El trabajo *La formación del Mando Intermedio* clasifica así **las responsabilidades de los supervisores de primera línea** vinculados a los procesos de producción:

1. **El M.I. como técnico y organizador**

1.1 Responsabilidades relativas a la dirección del trabajo.

1.1.1 Cumplir el programa de producción asignado a su sección, coordinando y controlando de modo racional los recursos puestos a su alcance.

1.1.2 Obtener la producción dentro de las normas de calidad.

2. **Responsabilidades que afectan al mantenimiento de los costes mínimos de fabricación**, lo que supone fiscalización y control de las desviaciones que puedan producirse por los conceptos de:

2.1 Materias primas y otros materiales, evitando despilfarros.

2.2 Costes de personal.

2.3 Maquinaria, entretenimiento, energía y otros gastos.

3. **Responsabilidades referentes a condiciones físicas de trabajo y seguridad.**

4. **El M.I. como jefe.**

4.1 El reglamento interno y su observancia.

4.2 Comunicación e información.

4.3 Responsabilidad pedagógica: el capataz instructor

5. **Otras funciones accesorias al puesto**. Se le consulta o requiere su intervención, entre otras materias, en cuanto respecta a:

5.1 Previsiones y presupuestos que conciernen al área de trabajo del mando.

5.2 Adquisición de materiales, herramientas, maquinaria y bienes de equipo.

5.3 Selección de personal.

5.4 Mejora de los métodos y valoración de tareas.

Ya señalamos anteriormente (04.2) que en **1971** se constituyó, por el Ministerio de Educación, la Comisión de Planificación de las enseñanzas de Mandos Intermedios. Tal planificación educativa se efectuó a partir de las respon-

sabilidades que estos profesionales de la dirección intermedia han de asumir en el seno de la organización productiva.

Esta comisión describió con detalle la tarea de los mandos medios y directos, analizando el contenido de sus actividades y agrupando posteriormente sus funciones profesionales en cuatro áreas bien diferenciadas. Ello permitió conocer los requerimientos de formación de los mandos, que recogió en su informe *Las necesidades educativas del Mando Intermedio en función de las responsabilidades profesionales que le son propias.*.

Por el concienzudo trabajo de sistematización que encierran, reproducimos en estas páginas las cuatro áreas de conocimientos homogéneos que, según la precitada comisión, contribuyen al logro de los objetivos de formación de los mandos, que se agrupan del siguiente modo: Formación Humana, Formación Social, Conocimiento de la Empresa y Técnicas de Organización.

Al transcribir aquí las **necesidades educativas** de los mandos intermedios y de base, se destacan en negrita las expresiones que hacen referencia a las concretas responsabilidades profesionales de los directivos intermedios, cualquiera que sea su nivel jerárquico.

A. Desarrollo de la personalidad

A.1. Conocimiento del hombre y de las **motivaciones de su conducta en el trabajo.**

A.2. Análisis de los problemas de las **relaciones que se plantean con motivo del trabajo en común**, así como la creación de hábitos en la **función de mando.**

A.3. Utilización de medios orales y escritos para la **información y comunicación** en el ejercicio del mando.

A.4. Capacitación del Mando para **instruir y formar a sus subordinados.**

B. Toma de conciencia de sus responsabilidades sociales como miembro de la comunidad de trabajo que asume funciones de mando

B.1. Responsabilización del Mando en cuanto a su **función social en el grupo de trabajo.**

B.2. Conocimiento de conceptos fundamentales de la legislación **socio-laboral.**

B.3. Crear motivaciones y actitudes concretas de cara a la **higiene y seguridad en el trabajo.**

C. Adquisición de una visión de conjunto de la Empresa y sus funciones, que permita al Mando Intermedio la comprensión de la Empresa y su integración en la misma

C.1 **Visión general de los problemas económicos** que enmarcan la actividad de la **Empresa.**

C.2. Conocimiento de las diferentes funciones de la Empresa, en especial de la **función directiva.**

C.3. Información acerca de los criterios básicos y procedimientos para la **valoración de la aportación** efectiva de cada trabajador.

C.4. Crear la preocupación por **la calidad.**

C.5. Crear la preocupación por los costes, análisis de sus componentes e información sobre sistemas de **costes y su control.**

D. Capacitación del Mando Intermedio como colaborador eficaz de los departamentos especializados

D.1. Crear el **hábito de previsión y control** subsiguiente, ejercitándole en las técnicas correspondientes.

D.2. Adiestramiento en las técnicas de **racionalización y mejora** de los métodos de trabajo.

Pasamos a enumerar a continuación las funciones recogidas en el cuestionario aplicado en 1975 a M.I., en el marco de la *Investigación Sociológica sobre los Mandos Intermedios en España.*

Preguntas 34 y 35 - **Funciones** más apreciadas por la dirección y **misiones** más importantes:

1. Mantener la disciplina del grupo.
2. Hacer producir al máximo.
3. Instruir y enseñar al personal.
4. Exigir el cumplimiento de las órdenes y decisiones emanadas de la Dirección de la Empresa.
5. Organizar el trabajo del equipo a sus órdenes.
6. Vigilar de cerca al personal (supervisar su conducta laboral).
7. Crear buen ambiente (buen clima humano) en el trabajo.
8. Dar la cara por la empresa.

La primera cuestión requiere del entrevistado que señale las dos funciones que más aprecia la dirección y la segunda exige del M.I. que indique, en orden de importancia, dos de las misiones prioritarias que, a su juicio, debe cumplir.

Pregunta 36 - **Participación** del mando intermedio en las distintas áreas o esferas del trabajo:

1. Formación de su personal.
2. Fijación de métodos y tiempos de trabajo.
3. Concesión de premios y ascensos del personal (promoción económica y jerárquica).
4. Fijación de castigos (sanciones) al personal.
5. Valoración de los puestos de trabajo de su sección o taller.
6. Establecimiento de primas e incentivos que afectan a sus subordinados.
7. Seguridad e higiene en el trabajo.
8. Distribución y organización del trabajo en su sección.
9. Establecimiento de objetivos (de producción, de ventas a alcanzar,

etc.).

En relación a esta pregunta, el cuestionario interroga acerca de si la participación del mando es suficiente en cada una de las actividades que se le proponen o, por el contrario, cree que debiera ser mayor.

Se pueden igualmente deducir las variadas actividades de los mandos si acudimos a la encuesta aplicada en 1977 por el Instituto Europeo para la Formación Profesional, con la que se pretendía definir *las funciones del contramaestre*. Como se puede observar, la pregunta que se plantea recoge una amplia enumeración de cometidos:

¿Cuáles son las tareas del M.I.?

1. ¿Fija las tareas cotidianas de las personas situadas a sus órdenes?
2. ¿Dispone de atribuciones para organizar el trabajo de sus subordinados?
3. ¿Interviene en la fijación de los objetivos de la unidad de trabajo que dirige (producción, cadencia de trabajo, características cualitativas...)?
4. ¿Puede intervenir en la disposición o distribución de los puestos de trabajo?
5. ¿Puede intervenir en el acondicionamiento y equipamiento de los locales?
6. ¿Mantiene relaciones con el servicio de métodos?
   - con el departamento o servicio de planificación y control?
   - con el departamento de personal?
7. ¿Mantiene relaciones con los delegados del personal (o los representantes sindicales)?
8. ¿Interviene en la organización de la formación de sus subordinados?
9. ¿Fija los salarios?
10. En relación a las personas situadas bajo sus órdenes, ¿posee atribuciones para contratar y despedir?

11. ¿Dispone de un presupuesto propio que poder administrar?
12. ¿Determina los horarios de trabajo?

La respuesta afirmativa o negativa a cada una de las preguntas formuladas en la presente encuesta informa acerca del grado de autonomía/independencia con que el M.I. asume sus funciones directivas, a la vez que puede reflejar el nivel o alcance de la funciones profesionales que han sido delegadas en él.

Concluímos con dos últimas reseñas de recientes estudios que contribuyen a desvelar el contenido de los puestos de mando, actualizando los rasgos que los delimitan en el momento presente. Nos referimos primeramente al amplio sondeo efectuado en Francia durante 1985 por la revista especializada *Travail et Maîtrise*.

La encuesta alude a seis responsabilidades dominantes en el cometido de los M.I. de producción:

1. Mando-animación del grupo.
2. Organización del trabajo.
3. Gestión del taller.
4. Función técnica.
5. Relaciones sociales, derecho del trabajo.
6. Seguridad del trabajo.

Se pregunta al interesado si tales funciones son consideradas como Esenciales, Importantes o Secundarias.

La última referencia documental es precisamente la investigación empírica efectuada por nosotros en 1990. No creemos preciso reproducir aquí el contenido de las preguntas 3.1 y 6.1 del Cuestionario 2, cuya localización en el apéndice 1 del informe resulta sencilla, ni tampoco los resultados de la doble consulta, cuyas valoraciones se recogen en el cuadro 3.15 (p. 159), así como

el detalle que ofrecen los cuadros 4.14 y 4.15 (p. 348 y 349 respectivamente).

A partir de la información facilitada acerca del conjunto de responsabilidades asumidas por los M.I. en el transcurso de las tres últimas décadas, nos encontramos en condiciones de introducirnos en la importancia que se concede a cada una de ellas. Pero antes de entrar en la valoración de las actividades que definen su cometido, efectuaremos un somero **análisis acerca de la presencia o ausencia de algunas de sus funciones en las descripciones que de los puestos de mando hemos presentado hasta ahora**, ciñéndonos al periodo que constituye nuestro marco temporal de referencia.

En un primer exámen se aprecia que **el mismo orden en el que se presentan sus diversos cometidos revelan las prioridades de la misión** que en cada momento histórico se ha atribuido a los directivos intermedios. Si comparamos la descripción que de sus responsabilidades se efectúa en 1961 con el desglose de actividades de 1985 el contraste resulta bien evidente.

Tiempo atrás el papel del mando, como técnico y organizador, junto a su directo control de los costes de fabricación, la seguridad del taller y el mantenimiento de la disciplina en su área de trabajo, constituía su tarea esencial, frente a otras funciones propuestas a un segundo término o presentadas como accesorias (cuando no se omiten en la definición del puesto). Con el transcurso del tiempo, las funciones de mando, de motivación, animación y coordinación del grupo se citan en primer término, junto a las tareas de organización y gestión técnica.

No se trata de una mera casualidad. Y si no, obsérvese el orden de las funciones que recogen las preguntas 34 y 35 del sondeo efectuado en 1975. Ambas van encabezadas por las «misiones» de "mantener la disciplina" y "hacer producir al máximo".

Una segunda constatación se refiere al **énfasis que se pone en**

determinada actividades a las que se concede una detallada descripción o a la insistencia en que se incurre aludiendo repetidamente a responsabilidades de carácter homegéneo.

Y si antes se ponía un especial acento en vigilar de cerca al personal o se insistía en minimizar los distintos componentes del coste de producción y en controlar la calidad, hoy la atención de los puestos de mando se centra en "asegurar la formación y perfeccionamiento de los subordinados" y en "ayudarles a que progresen por si mismos" (14). Y más que verificar los requerimientos de calidad, jefes y encargados han de movilizar los recursos humanos para "implantar un programa vigoroso de educación y automejora para todo el mundo" (15).

En tercer término, cabría hablar de **nuevas responsabilidades que surgen por efecto de los cambios** y que no se contemplaban años atrás en el perfil del puesto y, en consecuencia, de funciones que desaparecen o a las que se alude de modo marginal o circunstancial. De ahí que hayamos aludido en el capítulo tercero a los problemas de descualificación de los mandos (03.3.2.2), ya que el contenido de sus puestos de trabajo ha experimentado alteraciones esenciales, sobre todo en lo que respecta a los mecanismos de control, supervisión y comunicación.

No insistiremos en las constataciones y comentarios expuestos en el capítulo tercero. Bastará con citar algunos de los cometidos que aparecen en las más recientes fuentes documentales en las que se apoya este análisis: "considerar observaciones y sugerencias de los subordinados", "negociar con el personal", "contribuir a la búsqueda de nuevos productos y mercados", "crear espíritu de equipo", "formar en relación con las nue-

---

(14) Responsabilidades contenidas en la pregunta 6.2 del Cuestionario aplicable a Mandos Intermedios, Apéndice 1 del Informe sobre el análisis empírico, p. 468.

(15) Se trata de uno de los catorce puntos de W.E. Deming que contribuyen a «salir de la crisis», recogidos en *Calidad, productividad y competitividad*, Madrid, Díaz de Santos, 1989.

vas tecnologías", etc.

Todo ello denota un sustancial cambio de cultura organizacional; una acomodación de las estructuras productivas a las exigencias del entorno; unas nuevas formas de liderazgo; un apreciable avance hacia planteamientos estratégicos que, a pesar de las "rigideces" existentes, se abre paso día a día entre nosotros, como el único imperativo de supervivencia que exige una visión de la empresa a largo plazo.

Pero la **importancia que adquiere cada una de las actividades profesionales de los M.I.** nos permitirá determinar con mayor fiabilidad las principales responsabilidades que han definido su cometido en los últimos años.

Para ello, partiremos de la medición efectuada por los sondeos de 1975 (F. del INI), 1985 (Travail et Maîtrise) y el realizado por nosotros en 1990, desde la perspectiva de mandos y directivos. Aun siendo conocedores de que tales indagaciones se efectúan en ámbitos territoriales distintos, no ignoramos que son más los mexos culturales que las diferencias que pueden separar a realidades tan próximas como España, Francia y Guipúzcoa.

Habría que hacer igualmente la salvedad de que la consulta francesa se ciñe a la población de los mandos de producción, mientras que las otras abarcan a todas las categorías que puedan contemplarse en la dirección intermedia.

No nos detendremos en el detalle de las valoraciones que se obtienen de tales consultas, en orden a favorecer una simplificación del análisis que nos ocupa, remitiéndonos, cuando sea preciso, a la información recogida en los trabajos a los que nos referimos.

Sólo haremos observar que, con relación a la investigación sociológica de 1975, partimos de las opiniones de mandos y operarios en cuanto a la importancia que "debiera concederse" a las distintas funciones que asumen estos

miembros de la dirección intermedia que, aunque no difieren sensiblemente de las respuestas de los directivos acerca de "lo que efectivamente son", el sondeo revela que, para operarios y mandos, la responsabilidad principal consiste «realmente» en "producir al máximo", mediante la "organización del trabajo" (16).

Los posteriores sondeos examinan el estado de la cuestión desde la perspectiva de mandos y directivos.

Las conclusiones que se derivan de la comparación de resultados pueden resumirse asi:

1. No varían sensiblemente las valoraciones que se otorgan a las actividades inherentes a los puestos de mando, aunque se revela una clara tendencia a conceder **mayor relevancia a las responsabilidades de mando y liderazgo y al fomento de un buen clima de trabajo.**

2. En el transcurso de los últimos quince años **se mantiene como cometido dominante la "organización del trabajo"**, aunque cabría preguntarse qué se entiende hoy por tal actividad. La respuesta quizás pueda encontrarse en algunas experiencias y sondeos que recogemos en el próximo apartado (05.3). Pero, junto a este papel, que exige del mando una mayor cualificación y competencia profesionales, **se destacan una serie de tareas que conceden un valor predominante al factor humano** frente a funciones inspectoras basadas en el control de la productividad, los costes y la calidad.

3. Pierden igualmente protagonismo funciones consideradas en el

---

(16) Véase cuadro 5.3 de la o.c. "La función principal de los M.I. en la empresa, según los directivos, subordinados y los propios mandos", p. 147. A los efectos de nuestro análisis, el cuadro 3.16 de nuestro Informe (p.162) ilustra acerca de la importancia concedida a las funciones a asumir por los M.I. en 1975.

pasado como relevantes en el contenido del puesto, tales como el mantenimiento de **la disciplina**, el control directo sobre **la seguridad** y cuantos aspectos puedan vincularse a **las relaciones laborales**, junto a la progresiva postergación de su **función técnica**. Estas responsabilidades continúan estando presentes en un remodelado perfil del puesto, aunque ahora se sitúen en un plano secundario. Y todo ello resulta congruente con los NMOT, que suponen un mayor autocontrol por parte del grupo. Y aunque los mandos no ignoren hoy su tarea de prevención de los accidentes de trabajo, su centro de interés se ha trasladado hacia otros riesgos: evitar ser superados por la competencia. Por otra parte, la automatización de la producción garantiza una mayor seguridad física de las instalaciones.

4. Una última consideración, y no por ello menos importante. La función técnica de jefes y encargados ya no destaca como factor dominante, porque **los nuevos sistemas de trabajo exigen que las personas sepan lo que tienen que hacer** más que explicarles cómo hacerlo. Porque la **formación y recualificación**, impuestas por los cambios tecnológicos y organizacionales, permiten asumir iniciativas a los ejecutantes, sin la tutela y vigilancia permanentes del mando hacia los procesos operativos de trabajo que tanto a escala individual como grupal, adquieren un carácter más autónomo y flexible.

Se recordará que anteriormente aludimos a la transformación significativa de los mecanismos tradicionales de control, supervisión y comunicación, al efectuar una aproximación a las transformaciones más significativas de la dirección intermedia por efecto de la modernización tecnológica y de los cambios organizacionales (03.3.2.2 Repercusiones cualitativas).

Aun no ignorando que no son suficientemente homogéneos los factores que intervienen en la valoración de las responsabilidades que conforman el

CUADRO 4

RESPONSABILIDADES DOMINANTES EN LOS PUESTOS DE MANDO, EN FUNCION DE LA IMPORTANCIA QUE SE LES OTORGA POR LOS DIRECTIVOS Y POR LOS PROPIOS MANDOS (1975 - 1990)

CODIGO	RESPONSABILIDADES	IMPORTANCIA RELATIVA					
		1975		1985		1990	
		ORDEN	PORCENTAJE	ORDEN	PORCENTAJE	ORDEN	PORCENTAJE
1	ORGANIZACION DEL TRABAJO	1	28.3%	2	23.2%	1	23.0%
2	MANDO					2	19.6%
	MANDO Y ANIMACION DEL GRUPO			1	32.3%		
3	CREAR BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	2	20.2%				
	MOTIVACION Y COORDINACION DEL GRUPO					3	17.7%
4	FORMACION Y PERFECCIONAMIENTO	3	17.7%			4	14.4%
5	CONTROL DEL TRABAJO Y DE LOS RESULTADOS					5	13.6%
	FUNCION TECNICA				9.5		
	PRODUCIR AL MAXIMO	5	10.1%	3	21.3%		
	GESTION DEL TALLER				11.8		
6	RELACIONES SOCIALES Y LABORALES			5	5.5%		
7	SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO			4	17.7%	7	3.5%
8	EXIGIR EL CUMPLIMIENTO DE LAS ORDENES DE LA EMPRESA	6	8.6%				
	DISCIPLINA					6	4.8%
9	OTRAS RESPONSABILIDADES	4	15.1%			8	3.4%

cometido profesional de los mandos en cada una de las consultas efectuadas entre 1975 y 1990 y siendo conscientes de que empleamos magnitudes distintas (en razón a que los valores relativos corresponden a diferente número de responsabilidades consideradas en cada uno de los sondeos citados), incorporamos el cuadro 4 que resume las actividades dominantes de los M.I. a partir de los resultados de las indagaciones a las que nos venimos refiriendo.

En relación a los datos del cuadro, hacemos observar que algunas de las responsabilidades han sido agrupadas en función de su afinidad, lo que permitirá efectuar eventuales comparaciones sobre la evolución de la importancia de unas y otras.

Concluimos estas consideraciones acerca de la evolución experimentada por el cometido de los directivos intermedios, destacando que **desconocemos hasta qué grado han adquirido mayor complejidad las actividades tendentes a organizar racionalmente los recursos** puestos a disposición de los mandos, por el hecho de haber variado sustancialmente la naturaleza del trabajo humano.

Disponemos, en cambio, de información reveladora acerca de una visión proyectiva de las funciones a asumir en el futuro por los mandos intermedios y de primera linea, que pasamos a exponer.

05.3 Los cambios que se anuncian en el perfil del puesto

En opinión de los directivos guipuzcoanos, el futuro perfil del puesto se caracteriza por una tendencia hacia contenidos que se relacionan con la **"movilización de los recursos humanos"** (17), sin que tampoco pierdan relevancia las funciones básicas de mando, así como su responsabilidad referente al control de la calidad, del trabajo y de los resultados de su ámbito de

(17) Expresión empleada repetidamente por O. Gelinier en *Motivación y estrategia*, Barcelona, Civilización, 1989.

competencia.

Para mayor detalle, nos remitimos al cuadro 2.17 (Grado de relevancia de las responsabilidades propias de los mandos intermedios, en el presente y en el futuro) y al epígrafe 4.5.2.1.1 (Nuevo perfil profesional de los M.I.) (18).

Sin embargo, resumimos aquí los **rasgos más destacables en la configuración futura de los puestos de mando**, que se deducen de nuestro análisis:

1. La motivación de los subordinados y la coordinación del grupo, así como la gestión de su sección o departamento pasarán a ser funciones ESENCIALES.

2. Mantendrán especial relieve las funciones de mando y liderazgo, considerándose igualmente básicos los cometidos de controlar la calidad y el trabajo operativo.

3. La organización del trabajo mantendrá en el futuro una atención prioritaria por parte de los mandos.

4. La formación y perfeccionamiento de los colaboradores adquiere una importancia creciente, por lo que deberán instrumentarse programas intensivos para «enseñar a enseñar» y «enseñar a aprender por si mismo».

5. Pierden relieve las funciones técnica y disciplinaria. Pasarán igualmente a la consideración de secundarias la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales.

Estas conclusiones a las que llegan los directivos de empresas innovadoras reflejan las tendencias futuras de las funciones a asumir por los M.I., de

---

(18) Consúltense p. 90 y 344 del informe sobre el análisis empírico, que se acompaña a la presente tesis doctoral, en calidad de complemento documental.

acuerdo con las exigencias del entorno.

También la publicación periodica *Travail et Maîtrise* arroja luz acerca de la cuestión planteada (19).

Desde la perspectiva de 300 directivos franceses, cuyos centros de trabajo emplean a 10.500 mandos de producción, la evolución previsible de las funciones dominantes en los puestos de mando, en el plazo de los cinco próximos años, se refleja en los resultados de la consulta (20), de los que extraemos esta información:

> En relación con las funciones dominantes en el momento presente, se constata que en el futuro se mantendrá invariable, ocupando el lugar prioritario, las responsabilidades de "mando y animación del grupo".
>
> Pasa a ocupar un segundo puesto la "seguridad del trabajo", que es cedido por la función de "organización del trabajo". Ante este dato, habríamos de interrogarnos acerca de las razones que han movido a los directivos franceses a atribuir esta creciente importancia al cometido del mando de velar por la seguridad. ¿Acaso lo hacen movidos ante la perspectiva de una creciente robotización y de un intensivo proceso de automatización de la empresa en el próximo lustro?
>
> El cuarto lugar del «*ranking*» lo conserva la "gestión del taller" (o sección). En cambio, las "relaciones sociales y laborales" ascienden un puesto, para relegar a un último rango a la "función técnica".
>
> La conclusión general que la citada publicación francesa obtiene

---

(19) Nos referimos a la encuesta citada páginas atrás y cuyos resultados recoge la separata de la revista "Resultats de l'enquête de mai 1985 portant sur 10.500 Agents de Maîtrise"

(20) "Resultats de l'enquête...", o c., p. 11.

a la vista de esta evolución previsible, se recoge en el siguiente interrogante: **¿Se producirá un predominio del factor humano en los talleres del futuro?**

Por su parte, el **Instituto Británico de Dirección de Personal** efectuó un sondeo en 1986 en colaboración con la consultoría IRE (*Industrial Relations Councelors, Inc.*) en relación a los impactos producidos por la automatización de la producción industrial en los recursos humanos y en las relaciones de trabajo (21).

También sus resultados son suficientemente reveladores, por cuanto completa la perspectiva futura del papel a asumir por los directivos intermedios.

Centrándonos en el capitulo III del estudio (22), la consulta relacionada con los efectos de la robótica en las diversas actividades de los trabajadores de la empresa, a cualquier nivel de responsabilidad, aporta que, ante todo, la modernización tecnológica afectará a la "formación y desarrollo" (43.4% de los casos) y a las "relaciones con escuelas y universidades" (18.8%), al objeto de reclutar nuevos profesionales.

Ambas actividades significativas tenderán a ampliarse en el futuro, afectando a mandos y directivos. Se confirma esta tendencia hacia el logro de una mayor cualificación del personal cuando los 113 consultados se ven obligados a seleccionar una de las diez actividades que se les propone. El 67.0% de las respuestas insisten en la "formación y desarrollo" (*«Training and development»*), actividad que destaca ante la que ocupa una segunda posición, "reclutamiento y selección de nuevo personal (10.4%) (*«Recruitment and selection»*).

Finalmente, cuando, en una tercera pregunta, se ruega a los entre-

---

(21) Institute of Personnel Management, *IRC Study of the impacts of Robotics on Human Resources and Employee Relations*, London, Institute of Personnel Management and IRC, 1986.

(22) Véase trabajo citado, p. 7-11, III. *«Impacts of Robotics»*.

vistados que comenten cómo cambiará en el futuro la actividad seleccionada por ellos, **se refieren, en el capítulo de "formación y desarrollo" a:**

- Más habilidades técnicas y desarrollo de destrezas altamente valoradas (24.1%)
- Intensificación de las actividades de formación por parte de la empresa y formación permanente (21.8%).
- Una formación rigurosamente subordinada a las capacidades requeridas en función de los cambios (16.1%).
- Formación de apoyo a la introducción de innovaciones y puesta al día (actualización) de conocimientos profesionales (4.6%).
- Readiestramiento de trabajadores descualificados, mayor implicación y empuje por parte de los altos directivos en las acciones formativas y fomento de la formación fuera de la empresa (3.3%).

Todas estas opiniones suponen el 70% del total de las expresadas por los consultados y nos orientan acerca de la relevancia que, también en el Reino Unido, adquieren las responsabilidades pedagógicas de mandos y directivos , a la vez que explican la creciente actividad vinculada a la formación de los trabajadores, dentro y fuera de la empresa.

Para completar las aportaciones anteriores, traemos a estas páginas un cuarto testimonio, procedente de nuestro vecino país del Norte. Se trata de un reciente **estudio llevado a cabo por las escuelas francesas de maestría (*Ecoles de Maîtrise*), al objeto de conocer las responsabilidades que definen la misión de los mandos en 1991 y la evolución previsible que experimentarán en el horizonte de 1986** (23).

---

(23) Küber, Th., "Sigues particuliers: Resultats d'une enquête de l'UIMN réalisée par les Ecoles de Maîtrise", *Maîtrise*, 476, Septembre 1991, p. 8

Esta encuesta, que ha recogido el estado de opinión en un colectivo de cuarenta y nueve sociedades francesas, revela la necesidad de introducir serios cambios en el contenido de la tarea de los mandos.

Después de analizar los puntos fuertes y débiles de la dirección intermedia, el informe que se nos ofrece constituye un documento de primer orden, sin cuyo conocimiento no resulta fácil diseñar los puestos de mando en los umbrales del 2.000.

Se describen como puntos débiles del diagnóstico "la capacidad de comunicación", la "dirección de hombres" y la competencia profesional para afrontar la "organización del trabajo". Como aspectos positivos se destacan en los M.I. su "capacidad técnica" (44%), su disponibilidad (36%), así como la adhesión y fidelidad a la empresa (26% de las respuestas).

Más del 90% de las empresas consultadas afirman que los mandos de producción de 1996 habrán de acomodarse a un perfil ideal que garantice:

1. La **fluidez de la información** (frente a sólo un 60% de los casos en que se produce en el momento presente).

2. La **evaluación del desempeño de sus colaboradores**, al menos, en un 63% de los casos, frente al 36% actual.

3. La directa responsabilidad en el diagnóstico de las **necesidades de formación de su equipo y propuestas de acciones a emprender** (en un 98% de los casos, cuando tal cometido lo asumen hoy sólo un 64% de los mandos).

4. El 91% de las empresas estiman que, en el plazo de los próximos cinco años, jefes y encargados de producción deberán constituirse en **animadores de los grupos de trabajo**, aunque sólo un 54% consideran que esta función se asume hoy por los mandos en ejercicio.

En resumen, también este sondeo pone de evidencia que la competencia técnica no se encuentra entre los requerimientos prioritarios para el desempeño de los puestos de mando. En el marco de sus responsabilidades jerárquicas, se abrirán progresivamente paso:

- La difusión de informaciones y la intercomunicación (87%).
- La gestión de los recursos humanos (83%).

Porque, a juicio de Th. Kübler, estos cambios se producen en razón de una extensión creciente de los avances tecnológicos, que afectan a la mayor parte del personal, que se ve obligado al empleo de herramientas informáticas, de máquinas automáticas de control numérico y de sistemas de fabricación asistidos por ordenador. Sin entrar a juzgar estas afirmaciones, la encuesta revela que "la mayor riqueza de la empresa se encuentra en su capital humano".

Esta afirmación, que resulta ya tópica, y un tanto sospechosa, en la literatura empresarial, otorga el justo significado a una tendencia observada en los puestos de mando, que adquieren unos rasgos que guardan, cada día, menos relación con las responsabilidades tradicionales que se les atribuyeron en un pasado no tan lejano.

No solamente los análisis teóricos y las averiguaciones empíricas confirman este estado de opinión. Tambien lo refrendan los programas emprendidos por las empresas para afrontar estos cambios. Por eso, consideramos que el documento interno de **FAGOR** *El liderazgo de primera linea. El mando intermedio* (24) recoge en gran medida las constataciones expuestas en este apartado que describe los cambios que se anuncian en el perfil de los puestos de mando.

Damos por concluido este capítulo con la inserción textual de los apartados

---

(24) Fagor, *El liderazgo de primera linea. El mando intermedio*, Mondragón, Fagor (Oficinas centrales), Octubre 1988, p. 24-25.

V y VI del mencionado documento, que describen respectivamente el "**papel en expansión**" de los mandos de base y los "**principios básicos**", o denominador común, en los que debe inspirarse cualquier actuación que éstos emprendan en el área de su responsabilidad profesional.

La inserción parcial del informe de este grupo cooperativo constituye uno de los muchos ejemplos de organizaciones de producción industrial que se proponen impulsar **el papel de los M.I. desde una perspectiva estratégica**, sin desconocer:

- El creciente predominio del factor humano.
- El necesario y progresivo desarrollo de nuevas habilidades y destrezas.
- El imperativo prioritario de perseguir la movilización de los recursos humanos, que habrán de compartir misión, valores, estrategias y objetivos de la empresa.

De la lectura de esta aportación documental se desprende la gran inportancia que adquiere la **comunicación** en la tarea de los mandos, **la fluidez de sus relaciones interpersonales** y el acento que la dirección otorga a **la función de liderazgo del M.I., como gestor de los cambios.**

Las dos páginas siguientes recogen el extracto textual del citado documento de trabajo del grupo cooperativo guipuzcoano.

FAGOR
Cocinas Centrales

V - PAPEL EN EXPANSION

El entender cual es el papel hoy del mando lleva desde una perspectiva estrategica a una zona mas concreta y operativa de forma de actuar en general hoy, especialmente en relacion a las personas a las que dirige. En cierta medida lleva desde el que debe nacer el mando hacia el como debe hacer.

1 - PAPEL TRADICIONAL

- Conseguir resultados basicamente dirigiendo a las personas y consiguiendo su colaboración.
- Crear buenos seguidores.
- Hacer que las personas entiendan las buenas ideas.
- Dirigir a las personas una por una
- Desarrollar fortaleza dentro de su propia unidad.
- Implementar las directrices que vienen de arriba.
- Ayudar a la gente a cambiar al dirigirlos y ayudarla a alcanzar su mejor rendimiento.
- Comunicarse bien.

2 - PAPELES ADICIONALES

- Implicar a las personas y ayudarles a asumir sus propios compromisos personales.
- Crear buenos iniciadores.

FAGOR

Oficinas Centrales

- Hacer que las personas generen buenas ideas.
- Construir equipos interdependientes, colaboradores y que se apoyan.
- Desarrollar fortaleza entre su unidad y otras unidades y entre tus compañeros.
- Iniciar nuevas ideas y directrices por sí mismo a su propio nivel.
- Generar innovaciones positivas con su gente sin que los cambios vengan impuestos desde arriba.
- Ser un experto en relaciones interpersonales.

VI - PRINCIPIOS BASICOS

Una vez definido el papel del mando actual, y sobre todo definido el como actuar, hay como un denominador comun que debe inspirar al mando en todas sus actuaciones. A este denominador comun se le llama principios basicos. Son los siguientes:

- Centrarse en la situación, problema o comportamiento, no en la forma de ser de la persona.
- Mantener la autoconfianza y autoestima de los otros.
- Mantener relaciones constructivas con sus colaboradores, compañeros y mandos.
- Tomar la iniciativa de hacer mejor las cosas.
- Conducir por medio del ejemplo.

CAPITULO 6. LOS RASGOS QUE CONFIGURAN LA EMPRESA INNOVADORA GUIPUZCOANA

Concluimos la primera parte de la tesis deteniéndonos en la descripción del entorno empresarial en el que se sitúan las variables del estudio. Los resultados obtenidos de nuestra indagación experimental nos han permitido conocer numerosos datos objetivos acerca de los rasgos definitorios de un grupo representativo de centros de trabajo, cuya actividad económica corresponde al sector industrial y cuyas inversiones han concedido prioridad a la modernización tecnológica y al desarrollo organizacional.

Nos proponemos efectuar un resumen que recoja los datos más destacados de nuestro análisis, que describan suficientemente el escenario en el que se desenvuelven los protagonistas de este estudio. El detalle de los resultados obtenidos de los directivos de las empresas consultadas puede encontrarse en el capítulo segundo del informe sobre el análisis empírico (1).

Pero el cuestionario empleado para recoger esta información de los altos responsables de la empresa no sólo planteaba cuestiones relacionadas con las características y desenvolvimiento de los centros de trabajo (apartados I a VIII), sino que también se referían a diversos factores que permiten aproximarse al perfil profesional de los M. I. desde la perspectiva de los directivos (apartados IX a XIII) (2).

Por ello, hemos considerado pertinente incorporar a este capítulo un breve retrato socioprofesional de los mandos guipuzcoanos, como un rasgo singular más de sus recursos humanos que caracteriza a las empresas guipuzcoanas tecnológicamente avanzadas.

---

(1) Véase p. 37-92 del análisis empírico.

(2) Véase informe ya citado, Indice del cuestionario 1, p. 398.

06.1 Notas distintivas de las empresas tecnológicamente avanzadas (Guipúzcoa 1990)

En un necesario esfuerzo de síntesis, pretendemos ofrecer una visión global e integradora de la empresa innovadora, aportando sus rasgos diferenciales más característicos.

Características generales

Se trata de empresas de titularidad privada, pertenecientes a ocho ramas de actividad económica del sector industrial, que adquieren la forma de sociedades anónimas y, en unos pocos casos, de sociedades cooperativas limitadas, con una dimensión típica entre los 200 y 499 trabajadores y medio siglo de existencia.

El 58% de los centros de trabajo pertenecen a un grupo industrial de carácter nacional o internacional y, en su mayoría, ofrecen un producto final al mercado industrial o de consumo. Facturan anualmente entre 3.000 y 10.000 millones de pesetas, emplean a 9.553 trabajadores y su productividad media por hombre se deduce de los 15.5 millones de pesetas de ventas por trabajador ocupado. No se dispone del dato más preciso del valor añadido por empleado.

Sus recursos humanos representan el 10.8% de la población guipuzcoana con actividad laboral en el sector industrial, durante el segundo semestre de 1990. Estas empresas ocupan a 907 mandos intermedios, de cuya población se ha consultado a 132 (14.5%).

Han llevado a cabo en los últimos años considerables inversiones en innovación tecnológica, en modernizar sus estructuras y perfeccionar su gestión. En su conjunto, han experimentado una reducción no muy sensible de sus plantillas de personal (5%, al menos, en el último trienio, aunque se observa una tendencia superior en los próximos años). La realidad muestra que la

«destrucción de empleo» ha sido mayor, aunque ha quedado encubierta por la contratación temporal de nuevo personal.

Análisis del entorno y cambios experimentados

Frente a un entorno que se juzga de moderadamente inestable, el binomio producto-mercado se caracteriza por gamas de productos extensas, por una amplia cartera de clientes, por la heterogeneidad de los mercados y por el alto número de competidores.

Se destaca el hecho de que las actividades de I + D sólo alcanzan al 50% de las empresas. Entre los cambios experimentados sobresalen:

— los producidos en equipos e instalaciones de producción (más que en primeras materias, estructura de personal o métodos de producción), y

— la tendencia hacia una acusada especialización.

Estrategias prioritarias

Se centran en dos:

— luchar contra la competencia, produciendo al menor coste e

— introducir en el mercado productos o servicios específicos.

Cultura empresarial

Acentuada cultura técnica, con predominio de valores económico-productivos, situándose en un segundo plano las cuestiones relacionadas con el desarrollo profesional e integración de los recursos humanos.

Inversiones en innovación

Destacan las efectuadas en las parcelas de la producción y de la gestión

administrativa:

— Utillaje de producción y gestión informatizada de fabricación.

— Ofimática.

— I + D

— Desarrollo organizacional.

Nuevas tecnologías introducidas

En el ámbito de la producción industrial sobresalen, por este orden de importancia: la gestión y control de la producción asistidos por ordenador, CAD, CNC y automatismos de proceso. También se produce una intensiva penetración de los sistemas informáticos en los procesos de trabajo administrativo.

Repercusiones favorables de la innovación tecnológica

Mejora de la calidad y de la productividad, junto a la reducción de costes y fortalecimiento de la imagen de la empresa

Obstáculos para la introducción de cambios

Las causas que dificultan el desarrollo tecnológico se reducen a la insuficiente formación y difícil recualificación del personal y a los impedimentos para modificar procedimientos de trabajo.

Nuevas formas de organización del trabajo

Los cambios giran en torno a la polivalencia profesional y a la tendencia hacia estilos de dirección más participativos.

Formación de apoyo a las NT y NMOT

— **Caracteres:** las acciones específicas para familiarizar al personal con los cambios tecnológicos y organizacionales se caracterizan por:

- haber afectado a todas las categorías profesionales, con menor incidencia en operarios y empleados.
- Su duración media: diez días laborables al año para personal titulado y M. I.
- Su vertiente empírica.
- Ser impartidas indistintamente dentro y fuera de la empresa.

— **Contenidos:** Junto a la **informática** aplicada a la producción o a la gestión de los procesos administrativos, el **control de calidad**, los **costes** y las técnicas de **marketing**, las acciones formativas han incorporado, aunque en menor grado, las técnicas de personal, la gestión de los recursos humanos y otros temas relacionados con el mando y la gestión directiva.

— **Inversión:** Durante 1989, el porcentaje medio que sobre la masa salarial ha sido destinado a formación y reciclaje profesionales ronda el 2%.

Rasgos diferenciales de los recursos humanos

- **Edad**

Se acusa el proceso de envejecimiento de la plantilla a causa de la antigüedad media de las empresas y de las reducidas tasas de rotación del personal. El protagonismo de la juventud se encuentra desdibujado: sólo un 19% de trabajadores son menores de 36 años. El 45% de la plantilla ha superado los 45 años.

• **Sexo**

Abrumador predominio masculino. Sólo un 11% de los trabajadores son mujeres.

• **Antigüedad**

Acentuada veteranía del personal: el 73% supera los 15 años de servicio.

• **Distribución por grupos profesionales**

El 15% de la plantilla está constituido por directivos, M.I. y técnicos titulados sin mando.

Los M. I. representan el 9.5% (6.5% de producción y 3.0% de gestión-administración).

El grupo de operarios asciende al 67.7%, el de empleados al 15.3% y el resto de la plantilla (2.0%) corresponde a los subalternos.

• **Evolución cuantitativa (1987 - 1989)**

Reducción media de la plantilla poco sensible (5%). Adquieren mayor importancia cuantitativa los técnicos titulados y los M. I., a costa de la reducción del censo de operarios, afectando, sobre todo, a los de menor cualificación profesional.

• **Tendencia futura**

Reducción similar a la producida durante el último trienio, aunque se incrementarán los efectos de las regulaciones de empleo y jubilaciones anticipadas, que tenderán a ser parcialmente compensadas en 1991 con la contratación de personal eventual. Fuerte caída del empleo durante 1992, que experimentará una recuperación a partir la segunda mitad de 1993

Tendencia decreciente, con incidencia en personal subalterno, operarios

no cualificados y empleados administrativos.

Expectativas de crecimiento para los M. I. de producción, técnicos titulados y directivos de áreas técnicas vinculados a la fabricación.

• **Distribución por ámbitos funcionales**

Tanto en el último trienio, como en el próximo quinquenio, se manifiestan las tendencias siguientes: **Crecimiento de efectivos humanos** en informática de producción y de gestión, mejora de la calidad e I + D. **Reducción del personal** directo de fabricación y servicios, gestión administrativo-financiera, mantenimiento y aprovisionamientos.

• **Protagonismo futuro de los grupos profesionales**

Adquirirán protagonismo creciente los M. I. considerados globalmente, los operarios cualificados y los técnicos titulados sin mando. (La omisión de los directivos ha de atribuirse a que nunca han carecido de protagonismo. Su ascendencia e influencia han resultado siempre evidentes).

• **Atributos profesionales**

El grado de competencia profesional de los equipos humanos no se aleja en exceso del deseable. Destacan del conjunto los técnicos titulados, por su alto grado de cualificación, formación y capacidad de adaptación a nuevos oficios y tareas.

Las empresas valoran igualmente el alto nivel de experiencia profesional de M. I., operarios y empleados, hecho congruente con su veteranía en la empresa. En cambio, resulta un tanto ecléctica la valoración que se les otorga en relación a otros atributos profesionales, que alcanza un grado medio (ni insuficiente, ni satisfactorio).

• Presencia sindical

La presencia sindical en la empresa innovadora guipuzcoana se reparte entre el frente sindical vasco (ELA/STV + LAB), con un 43% de representantes y los sindicatos de implantación estatal (CC.OO. + UGT), con un 37.8% de participación. El orden de importancia de las centrales sindicales citadas coincide con los resultados de las elecciones celebradas en 1986.

Ofrecemos seguidamente el perfil socioprofesional de los directivos intermedios guipuzcoanos, a partir de las informaciones y opiniones ofrecidas por los altos responsables de sus empresas, que completamos con un retrato-robot del mando de producción que, dibujado en términos periodísticos, será enriquecido con las aportaciones científicas contenidas en los próximos capítulos.

06.2 El papel socioprofesional del M. I. desde la perspectiva de los directivos

Edad

- Estructura acusadamente madura: el 57.5% se encuentra entre los 46 y 65 años.
- Edad media de 46 años. (En 1975 se situaba en los 40).
- Una tercera parte de las empresas consultadas disponen de estructuras de mando más jóvenes.

Sexo

- Los M. I. femeninos no alcanzan el 2%.
- Sólo un 5% de mujeres ejercen como M. I. de gestión-administración.
- Presencia femenina prácticamente inexistente en el área de la producción.

Nivel de formación general

- Autodidactas o educación general de carácter

básico o primario 43.2%

- Bachilleres superiores 27.5%
- Estudios universitarios 29.3%

Nivel de formación profesional (M. I. de producción)

- Aprendizaje básico (autodidactas y FP1) 46.1%
- FP2 o maestría industrial 32.7%
- Ingenierías (técnicas y superiores) 21.2%

Antigüedad

El 87% de los M. I. superan los 15 años al servicio de su empresa.

Importancia cuantitativa

Este grupo profesional supone un **10% de la plantilla total** de la empresa. Su evolución en el último trienio muestra una ligera tendencia al alza.

Tendencia futura

Moderadas expectativas de crecimiento, con especial incidencia en el grupo de M. I. de producción. En el próximo quinquenio, no sólo crecerán en número, sino que ganarán en protagonismo profesional.

Estructura interna de la dirección intermedia

— Distribución por niveles

- M. I. de producción: 2.5 mandos del primer nivel (n +1), por cada M. I. del segundo nivel (n+ 2).
- M. I. de gestión: 4.8 mandos del primer nivel (n + 1) por cada M. I. de segundo nivel (n + 2).
- En su conjunto: existen en torno a 3 mandos de base o primera línea (n + 1) por cada mando intermedio (n + 2).

Expresado en otros términos, **los mandos del primer nivel suponen el 74% del censo total** y los del segundo nivel el 26%.

— **Distribución por especialidades:** 2.2 M. I. de producción por cada mando de gestión-administración. Del censo total **de M. I., el 68.5% lo son de la especialidad de producción** y el 31.5% de la especialidad de gestión.

— Nº de subordinados por M. I.: El "tramo de supervisión" de los mandos de base es, según la especialidad, de:

— 15 operarios (mandos de producción) y

— 6 empleados (mandos de gestión-administración).

Otros rasgos distintivos de su perfil profesional

• **Atributos profesionales**: Destaca su alto nivel de experiencia profesional, que no tiene parangón con ningún otro grupo profesional de la empresa, pero se le valora escasamente para motivar equipos y formar colaboradores. Tampoco se juzga favorable su nivel de formación. En conjunto, los M. I. no se encuentran en las mejores condiciones para propiciar el desarrollo tecnológico y organizacional de la empresa innovadora.

• **Reclutamiento y promoción**: En torno a tres de cada cuatro M. I. han sido reclutados internamente, lo que subraya hasta qué extremo se han extendido los mecanismos de promoción interna. La mayor parte de los ascensos se producen en el seno del mismo departamento o servicio.

• **Responsabilidades calificadas como esenciales**

— En el momento presente: la responsabilidad de mando y mejora de la calidad.

— En los próximos años: además de las anteriores, destacan la motivación y coordinación del grupo y la gestión del departamento a cuyo frente se encuentra el M. I.

- **Evolución de su papel profesional**: Evolución calificada de enriquecedora, a causa de la transformación de métodos y procesos y por el desarrollo de métodos de gestión más descentralizados y participativos.

- **Acciones futuras de formación permanente**: En orden a la formación especifica de los M. I., se ha previsto desarrollar programas de formación. Son considerados de carácter prioritario la adaptación a las NT, la motivación de grupos y círculos de calidad, dirección y mando y gestión económica.

- **Afiliación sindical**: Calificada de escasa o prácticamente inexistente. Un sector minoritario de mandos de primera linea se encuentran representados por ELA, UGT y LAB. Como grupo profesional, la dirección intermedia carece de órganos de representación para defender sus particulares intereses, con excepción de tres centros de trabajo consultados, donde los M. I. tienen su representación independiente.

06.3 Un retrato robot del encargado de producción

Varón, de 46 años, con nivel de escolaridad elemental y con un aprendizaje profesional básico, que se ha visto obligado a completar en su propio puesto de trabajo. Ha alcanzado una muy estimable experiencia en su tarea y lleva más de 15 años al servicio de su empresa.

Tiene a sus órdenes a 15 operarios y manifiesta algunas dificultades para motivarlos en favor de los objetivos de producción e instruirlos en relación a los nuevos métodos y procesos de trabajo. Los cambios tecnológicos y organizacionales introducidos en su empresa le han exigido un esfuerzo de puesta al día para el que no se encontraba suficientemente informado ni predispuesto. Durante los tres últimos años ha asistido a cursos y actividades de formación teórico-práctica que le han ocupado en torno a 10 días laborables al año. Aun con todo no se le considera por sus jefes a la altura de las circunstancias.

Es indudable que su papel se enriquece día a día y que se reclama de él un mayor protagonismo profesional, lo que exige un esfuerzo de adaptación para incorporarse a las nuevas técnicas de gestión y dirección, que le son expuestas en los cursos de formación permanente organizados por su empresa. Todo ello supone para él un desafío. No le resulta fácil salir airoso profesionalmente de esta encrucijada.

Su formación previa dificulta la comprensión de ciertos planteamientos. Su edad es la más propicia para someterse a procesos de actualización de conocimientos y, lo que es más difícil, para flexibilizar su conducta hacia estilos de mando más participativos y asimilar los esquemas de comportamiento de los subordinados más jóvenes...

A menudo, se encuentra solo y aislado. Sin nadie que represente y defienda sus intereses. Examinado críticamente por los de abajo y por los de arriba. Quizás porque no da la talla, según las expectativas de superiores y subordinados. Y frente a él, la gente joven, bien preparada y con títulos académicos, que se incorpora a la empresa en calidad de técnicos y que aspiran a llegar lejos. Es el relevo generacional que capitaliza sus carencias y su limitada competencia profesional para acelerar su fracaso, cuando no su baja anticipada en la empresa...

SEGUNDA PARTE

LA MICROCULTURA DE LA DIRECCION INTERMEDIA: TRANSFORMACIONES MAS SIGNIFICATIVAS DE LAS ACTITUDES E IDENTIDAD SOCIOPROFESIONAL DE LOS MANDOS

CAPITULO 7. LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS MANDOS Y SUS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL CONTEXTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL

07.1 Unas puntualizaciones previas: la cultura grupal y de las organizaciones como expresión de los patrones de comportamiento social

Al iniciarse esta segunda parte de la tesis, bajo el enunciado "La microcultura de la dirección intermedia", creemos de todo punto necesario efectuar algunas precisiones previas que expresen con suficiente claridad los conceptos de microcultura y de cultura empresarial.

En nuestro proyecto de tesis doctoral subrayábamos así los objetivos de la investigación que nos proponíamos efectuar:

> *"En resumen, lo que pretende examinarse es cómo han evolucionado los mecanismos de formación de las actitudes e identidad socioprofesional de los mandos intermedios (**culturas directivas intermedias**), con todo lo que ello comporta: evolución de sus funciones y cometidos, selección y promoción profesional, ingresos económicos, comportamiento en el marco de las relaciones laborales y un largo etcétera".*
>
> *"Porque si disponemos de datos contrastables relativos a los años 1961 y 1975 en marcos de referencia precisos, como son el País Vasco y resto de España, el interés se centra en conocer las transformaciones más significativas que se han originado recientemente y pueden previsiblemente generarse en función de la introducción de nuevas tecnologías y nuevas formas de organización, de dirección y de gestión" (1).*

Para introducirnos en el confuso concepto de cultura aplicado a la empresa o a los grupos que en ella conviven, no entraremos en el debate doctrinal acerca de si la organización "tiene o es una cultura", aunque, a nuestro entender, la cultura no es un simple atributo más, una de las numerosas variables que identifican a la organización, sino que ella misma forma una cultura, es decir, "una construcción social, simbólicamente constituida y reproducida a

---

(1) Pérez, J.L., "Proyecto de tesis doctoral", p. 4.

través de la interacción social" (2).

En una primera aproximación al significado de cultura empresarial, no dudamos en afirmar con J. M. Cardona (3) que se trata de la manifestación de **"unos patrones de comportamiento**, no ya personales sino sociales, determinados por unos valores y creencias comunes que determinan la conducta del grupo". Son valores, en el más amplio sentido de la palabra, ideas-fuerza compartidas por los miembros que integran una organización, que inspiran y determinan unas pautas comunes de comportamiento en el contexto de trabajo.

Son, precisamente, **las convicciones profundas y las creencias** las que constituyen, según Ortega y Gasset, la base de nuestras vidas. Y así, manifiesta que "toda nuestra conducta, incluso la intelectual, depende de cual sea el sistema de nuestras creencias auténticas. En ellas «vivimos, nos movemos y somos»" (4). Y añade que, aunque no tengamos conciencia expresa de ellas, **actúan de modo latente**, involucrándose en todo cuanto expresamente hacemos o pensamos.

Este planteamiento de nuestro genial pensador y ensayista de la generación de literatos "del 14" encuentra su refrendo en la definición formal que nos ofrece el profesor norteamericano Edgard H. Schein, en 1984, sobre la cultura organizacional (5), cuando afirma que se trata de un **"modelo de presunciones básicas"** de un grupo, que ejercen en él "la suficiente influencia como para ser consideradas válidas".

Este autor no se refiere en su definición a la manifestación de los modelos

---

(2) Peiró, J. M., "La cultura organizativa como concepto global", *Conceptos*, 8, Diciembre 1989, p. 6-8.

(3) Cardona, J.M., *Crear y sobrevivir: Cómo evolucionan y prosperan las empresas*, Madrid, Diaz de Santos, 1989, p. 98.

(4) Ortega y Gasset, J., *Ideas y Creencias*, Madrid, Revista de Occidente y Alianza Editorial, 1986, p. 174-176

(5) Schein, E.H., *La cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona, Plaza y Janés, 1988, p 18-29

de conducta social que, a su juicio, vienen determinados por las presunciones básicas y el medio externo. El significado de estas presunciones básicas "inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna", no es otro que el conjunto coherente de **convicciones implícitas y creencias subyacentes** que presiden "el modo correcto de percibir, pensar y sentir" los problemas que afectan al desenvolvimiento de la organización y a la conducta de sus miembros.

Estas "presunciones básicas" han de interpretarse como principios y preceptos esenciales que regulan el comportamiento de la mayoría, en tanto que se reputan como verdaderas, mientras la experiencia de la empresa no pruebe lo contrario. Estas convicciones implícitas constituyen la esencia de la cultura organizacional. Se trata de creencias que nadie discute, que se dan por sentadas y supuestas, porque, perteneciendo a un substrato inconsciente, se admiten con «fe ciega».

Al referirnos a **preceptos esenciales que vertebran la cultura corporativa**, no nos resistimos a definir también la cultura empresarial como "una serie de **reglas básicas** que unen a todos los miembros de una organización bajo unos valores comunes", que se "vende a los clientes (al entorno externo y a la opinión pública) en forma de un conjunto de valores positivos"(6) y exclusivos de la organización que los difunde y que marcan su identidad ante el consumidor.

Pero la Psicología experimental no ignora que la jerarquía de valores o creencias que se profesan contribuyen de modo decisivo a la formación de las actitudes, entendidas como una predisposición de la conducta individual o social a reaccionar ante los estímulos en un determinado sentido o dirección,

---

(6) Greenwood, D., González, J.L., *Culturas de Fagor: Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*, San Sebastián, Txertoa, 1990, p. 12.

cualquiera que sea la situación.

Y aunque tales tendencias internas del comportamiento se encuentren siempre matizadas por las circunstancias y presiones del entorno social, Luc Boyer asegura con razón que "la cultura de una empresa es el conjunto más o menos coherente de **actitudes comunes** a todos los trabajadores (o al mayor número de ellos), en su contexto de trabajo: es decir, se trata de la suma de todos los elementos comunes, aceptados por el conjunto del personal (elementos que podemos identificar en los valores, creencias, ritos, experiencias sociales del pasado de la empresa, etc.)" (7).

Precisamente estas creencias y valores, su traducción en el mantenimiento de actitudes comunes, las reglas básicas de comportamiento del grupo, sus ritos, fórmulas, manifestaciones expresivas para afrontar los desafíos internos y externos de la organización, constituyen elementos que reflejan la cultura empresarial, aunque no formen parte de su esencia misma, como asegura Schein, para quien **es preciso diferenciar las manifestaciones de su contenido**, que se encuentra, como antes señalamos, en las "presunciones subyacentes básicas" (8).

Finalmente, otros autores, como M. Thévenet, se aproximan a la idea de cultura, a partir de la definición de la **identidad de la empresa** (9), señalando que debe ser definida y descrita. Cada empresa dispone de una "**personalidad**" que la distingue de las otras. El autor francés asegura que dos empresas equivalentes en cuanto a sector de actividad, tamaño, producto, tecnología utilizada, grado de descentralización y mercado, se distinguen por su identidad (término que algunas organizaciones prefieren utilizar en lugar de cultura, que consideran más confuso).

---

(7) Boyer, L., Equilbey, N., *Le projet d'entreprise*, París, Les Editions d'Organisation, 1986, p. 32-33

(8) Véase a tales efectos E.H. Schein, o c., p. 30-36

(9) Thévenet, M. *Audit de la culture d'enterprise*, Paris, Les editions d'Organisation, 1986, p. 25-29

Esta identidad empresarial ha de concebirse en el marco de una amplia óptica, ya que, según subraya Thévenet, "no se sitúa únicamente en el plano de las anécdotas, de los comportamientos superficiales o, ni siquiera, de los valores declarados, sino que es, ante todo, el fundamento lógico de los **sistemas de gestión** que se han desarrollado en una empresa por haberse manifestado como los más eficaces".

Por ello, prosigue el autor francés, "la cultura se encuentra en todo cuanto la empresa ha ideado para hecerla funcionar y asegurar su existencia".

No es éste el primer planteamiento de cultura empresarial que parte de la definición de personalidad e identidad de la empresa. Ya en 1972, R. Harrison (10), con un enfoque clásico, se refiere al **carácter o "modo de ser" de las organizaciones** para deducir su ideología y las funciones que ejercen sus valores dominantes.

Ante tan diversas perspectivas desde las que se contempla el fenómeno de la cultura organizacional, no debe sorprender que autores, como Pümpin y García Echevarría (11), integren en sus definiciones los elementos presentes en las aportaciones anteriores, basándose en creencias, valores o reglas.

Los autores a los que aludimos presentan bajo el concepto de cultura empresarial "el conjunto de normas, de valores y **formas de pensar** que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la misma".

Todas estas aproximaciones al confuso concepto de cultura organizacional no hacen sino destacar unos u otros elementos que forman parte de su contenido. Como hemos examinado, esos elementos van desde un nivel profundo, subyacente y no observable (esencia de la cultura), pasando por aspectos

---

(10) Harrison, R., "Undestanding your organization's character", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio 1972, p. 119-128.

(11) Pümpin, C., García Echevarría, S., *Cultura Empresarial*, Madrid, Díaz de Santos, 1988, p. 17-24.

susceptibles de ser apreciados, contrastados, valorados e interpretados (credos, valores, actitudes, percepciones, conocimientos...), hasta el nivel de sus manifestaciones más aparentes y observables, como pueden serlo las pautas de conducta, sistemas y normas de gestión, rituales y símbolos, políticas y estrategias, estilos de dirección y comunicación, usos y costumbres, así como otras formas de expresión (síntomas o subproductos de la cultura).

En síntesis, son estos productos o creaciones, estos "esquemas de conducta visibles y audibles" (12) de los que pueden deducirse los fundamentos de la cultura de un grupo, entendida como conjunto de creencias y valores compartidos por la mayor parte de sus miembros (13).

Por ello, esta segunda parte de nuestro estudio se detendrá en el examen de los patrones sociales de comportamiento social de los mandos, en sus diversas manifestaciones, a partir de las observaciones efectuadas mediante el trabajo empírico. Nuestro análisis hará posible conocer la evolución de las actitudes de jefes y encargados, así como las creencias y valores en las que se apoyan estas pautas de conducta grupal de la dirección intermedia.

Como se habrá constatado, el concepto de cultura empresarial enfatiza en lo que aglutina y homogeneiza. Pero no ha de ignorarse que, aunque la cultura integra y concede identidad y estabilidad a los grupos y colectividades humanas, los antropólogos subrayan que se trata de un proceso continuo de reinterpretación por parte de sus miembros, lo que puede conducir a experiencias vitales diferenciales y a que se genere un potencial de heterogeneidad, que puede convivir en el sistema sin desintegrar su identidad (14).

---

(12) Schein, E.H., o.c., p. 30.

(13) M. Thévenet insiste, al ofrecer una descripción operativa de la cultura, en la importancia de los conocimientos, las percepciones comunes y, sobre todo, de las hipótesis fundamentales que como conjunto de verdades, certezas y conocimientos básicos, permiten gestionar, analizar alternativas y adoptar decisiones, o.c., p. 43.

(14) Este mismo hecho es destacado por Greenwood y González, o.c., p. 11-20.

Por la razón que aquí se apunta puede hablarse de subculturas o "micro-culturas" internas a la empresa que, con frecuencia, corresponden a grupos profesionales bien diferenciados, como pueden serlo los M.I., los obreros manuales, los vendedores, el personal informático, los empleados administrativos o los ingenieros.

07.2 La cultura empresarial como integración y síntesis de sus microculturas internas y de la cultura del entorno externo

Diversos tratadistas (Boyer, Equilbey, Thévenet) distinguen tres niveles o dimensiones diferentes de cultura, lo que contribuye, al ser identificados entre sí, a un cierto confusionismo acerca del significado que admite este vocablo, aplicado a la realidad de la empresa.

Cuando se analiza la cultura organizacional, ésta se sitúa en diversos planos de encuentro, que mantienen una estrecha interacción:

- **La cultura externa**, representada por el entorno o "cultura ambiente" del medio nacional, regional o local en el que se desenvuelve. En nuestro caso, la cultura étnica del pueblo vasco y, más en concreto, los rasgos diferenciales que la definen en el territorio de Guipúzcoa. Sin ignorar las influencias del entorno más próximo de las culturas española y francesa, que, a su vez, se enmarcan en el contexto de la civilización occidental de la Europa meridional.

- **La cultura empresarial**, que examinada en sentido estricto, no puede aislarse de la cultura del entorno externo. Junto al impulso inicial representado por las creencias y valores, conocimientos, principios, criterios, normas e hipótesis fundamentales de los fundadores o promotores acerca de "cómo llevar hacia adelante" el negocio, se encuentra igualmente influenciada por otras culturas internas de la empresa, que agrupan a sus miembros en torno a

comportamientos diferenciales, en función de variables diversas, lo que da origen a las denominadas subculturas.

La cultura empresarial a la que aludimos en este segundo nivel encuentra su traducción en el concreto marco de referencia de los centros de trabajo que han dado cabida a los avances científicos y desarrollos tecnológicos que han caracterizado los procesos de modernización industrial, algunos de cuyos rasgos culturales y valores distintivos quedaron someramente descritos en el capítulo precedente.

- **Las subculturas internas o microculturas**: Como apuntamos más arriba, los trabajadores de una misma empresa tienden a agruparse en función de diversas variables, que marcan un modo homogéneo de afrontar el trabajo. R. Sainsaulieu (15), al referirse a las culturas diferenciadas que subsisten en el seno de cualquier organización manifiesta que "la empresa constituye un tejido de subgrupos con percepciones y experiencias propias y diferenciales".

Pero no sólo la variable de la categoría o grupo profesional genera heterogeneidad cultural. También la formación de origen (maquinistas navales), el sexo (personal femenino), la edad o antigüedad (jóvenes o veteranos), la procedencia geográfica (extranjeros o andaluces), la localización territorial de los centros de trabajo de un mismo grupo empresarial, el nivel de estudios o las actitudes personales en relación al trabajo, pueden producir diferencias culturales respecto al "denominador común" que identifica al conjunto de la empresa.

---

(15) Sainsaulieu, R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985. Véase igualmente, id., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques y Dalloz, 1987, p 205-226 ("Cultures d'entreprise").

> Por las razones apuntadas, ha de afirmarse que toda cultura empresarial se encuentra en interacción permanente con la cultura externa y con las subculturas internas, dimanantes del dinamismo de los grupos que forman parte de la organización. En tal sentido, puede hablarse de una integración y síntesis de ambos planos o niveles culturales.

Nos hemos extendido en estas consideraciones de carácter preliminar, al objeto de establecer el marco teórico en que habrán de situarse los posteriores análisis que efectuaremos en torno a la microcultura de la dirección intermedia, que ha requerido de un proceso de aprendizaje psicosocial basado en los sistemas de información, la interacción personal, las políticas de refuerzo de conductas propias de la organización y los estilos de liderazgo.

De todos estos mecanismos de aprendizaje o apropiación cultural en el seno de la empresa, son las relaciones interpersonales y, dentro de ellas, las funciones de liderazgo, las que permiten explicar adecuadamente cómo se configura la cultura del grupo (Schein, 1988).

Un gran número de aportaciones teóricas conceden un relevante papel al liderazgo, demostrando que éste es inseparable del concepto de cultura, al extremo de asegurarse que lo único realmente importante que hacen los líderes consiste en la creación, conducción y cambio de cultura. "Es esta función la que supone el reto más difícil para el liderazgo" (16).

Por las razones apuntadas, este capítulo se detendrá en analizar las relaciones interpersonales de los mandos y sus estilos de liderazgo, lo que nos permitirá aproximarnos a los rasgos culturales de los directivos intermedios. Y a través del conocimiento de la microcultura de los M.I., valoraremos mejor cualquier fenómeno de cambio (17).

---

(16) Schein, E.H., o.c., p. 307.

(17) En tal sentido se pronuncia Samuel Husenman al referirse a la utilidad del análisis de la cultura organizacional. Es autor de *Gestión de Recursos Humanos: Un enfoque estratégico*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, 1985.

Pero nuestros posteriores análisis van a permitir igualmente descubrir que en el propio seno de la microcultura de la dirección intermedia surgen también percepciones y experiencias diferenciadas en torno a las cuales pueden identificarse diversos subgrupos que, aun compartiendo entre sí un mismo patrimonio de formas de ser y modos de pensar, de conocimientos y visiones comunes, mantienen unas pautas de conducta singulares.

En consecuencia, podremos referirnos en lo sucesivo a una cuarta dimensión de la cultura: la correspondiente a los subgrupos que integran la microcultura grupal del sector socioprofesional sobre el que versa nuestra investigación. Es preciso insistir en que entre ambos niveles culturales y la propia cultura organizacional se produce una estrecha y permanente interacción, de la que se derivan influencias recíprocas.

Estos comportamientos desiguales y las particulares actitudes que hacia el trabajo y la empresa surgen en el seno del grupo, han de atribuirse a la intervención de variables tales como el nivel de formación general y profesional, la edad, el nivel jerárquico o el ámbito funcional en el que se desenvuelve la actividad de los mandos. En capítulos sucesivos tendremos la oportunidad de verificar hasta qué extremo la intervención de estas variables produce formas de expresión cultural que subsisten y se integran en el colectivo de los M.I.

También en este plano de la cultura de empresa es posible referirse a la existencia de un potencial de heterogeneidad que convive en el grupo homogéneo de la dirección intermedia, sin destruir su propia identidad socioprofesional.

Por ello, más que contemplar una sola «*microcultura*», caracterizada por la posición jerárquica de los mandos, habríamos de hablar más apropiadamente de unas «*culturas directivas intermedias*», expresión que se acomoda a la empleada en el proyecto de esta tesis doctoral.

Al objeto de ilustrar al lector acerca de las distintas dimensiones o planos

de la cultura que intervienen en la configuración de la cultura empresarial, así como de los procesos de interacción mutua que se producen entre ellos, la figura 5 representa esquemáticamente estos niveles y relaciones, con una referencia específica a las culturas directivas intermedias.

Consideramos que la citada figura no precisa de mayores explicaciones. Las flechas en doble sentido muestran cómo las culturas externas y las instituciones sociales influyen en la empresa (sean sus fundadores o sus actuales miembros) y, a la vez, la sociedad es influida por ella.

Se hace observar que los desafíos y ventajas comerciales o tecnológicos a los que se ve sometida la organización productiva no se encuentran expresamente citados, ya que forman parte de las amenazas y oportunidades del entorno externo.

Sin otras puntualizaciones teóricas que reseñar, pasamos a ofrecer el resultado de las averiguaciones empíricas sobre las relaciones interpersonales de los mandos. El volumen que acompaña a este «*corpus*» contiene amplia información acerca de aspectos muy variados sobre las relaciones sociales y de trabajo de los M.I. guipuzcoanos, así como de los estilos de dirección que emplean y de su grado de identificación con los intereses de la empresa (18).

07.3 Relaciones socioprofesionales y actitudes de identificación

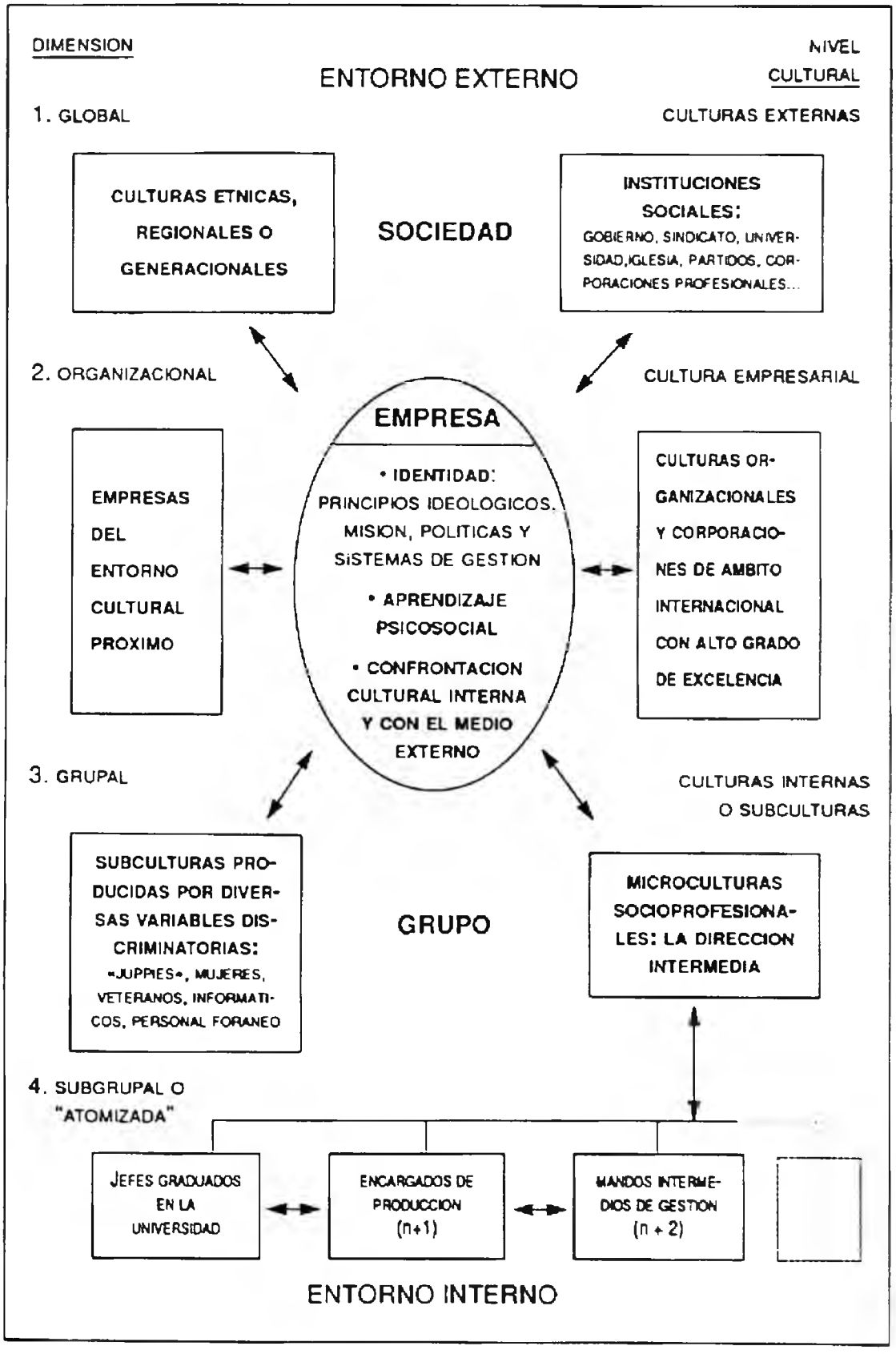
Conocer con quiénes, cómo y con qué resultados se producen las relaciones interpersonales de los mandos guipuzcoanos en su contexto de trabajo, ocupará nuestra atención en los próximas páginas, aunque también aludiremos marginalmente a las relaciones sociales y vínculos de amistad con compañeros de trabajo.

---

(18) Véanse, ante todo, apartados 3.5 y 3.8, p. 187 y 262, al igual que los epígrafes 3.4.2. y 3.4.5, p. 163 y 181.

FIGURA 5

DIMENSIONES CULTURALES Y SU INTERACCION EN LA CONFIGURACION DE LA CULTURA DE EMPRESA Y DE LAS MICROCULTURAS SUBYACENTES (ESPECIAL REFERENCIA A LAS CULTURAS DIRECTIVAS INTERMEDIAS)



07.3.1 La sumisión a quienes ejercen el poder en la empresa

Nos detendremos primeramente en examinar las relaciones que mantienen los M.I. con sus superiores jerárquicos, al igual que nos adentramos en el grado de sumisión (19) respecto de cuantos ejercen el poder de la empresa.

Algunas de las informaciones recogidas en el transcurso del trabajo de campo nos permiten intuir en qué **grado de dependencia o de autonomía** se sitúan las relaciones jerárquicas de los mandos guipuzcoanos. Aun con ciertas reservas, podemos afirmar que en sus respuestas se recogen indicios que confirman su **identificación con los intereses patronales**, en el sentido de **inquebrantable sumisión** y subordinación a sus superiores jerárquicos. Añadiríamos, incluso, que del comportamiento observado en los M.I., en sus relaciones interpersonales, se deduce **el estilo de dirección** que emplean.

Nuestro análisis parte básicamente de dos consultas efectuadas a los mandos de la empresa innovadora en relación a:

1. **La conducta que adoptan cuando se producen profundas divergencias con los superiores jerárquicos.** La postura que adoptan los M.I. ante las posibles alternativas que se les ofrecen desvelan algunos de los interrogantes planteados.

2. **En quién busca colaboración para afrontar las dificultades que surgen en el ámbito de su trabajo.**

En lo que respecta a la primera consulta, la respuesta es altamente significativa: **el 92.2% de los mandos confiesan que,** en caso de divergencia con sus jefes, **exponen su opinión, aunque acatan las órdenes.**

---

(19) Según Simmel (1896), citado por Etzioni, la sumisión constituye el elemento fundamental de las relaciones entre aquellos que poseen el poder y aquellos otros sobre los que se ejerce.

Se pone así de evidencia un **acusado grado de dependencia y de sumisión a los planteamientos de la jerarquía.** Este incondicional sometimiento conlleva igualmente una **acentuada identificación con los intereses de la empresa,** por cuanto ha de presumirse que la tecnoestructura y los directivos de los que dependen, defienden los fines perseguidos por fundadores, titulares y accionistas, quienes definen la "misión" o "gran meta" perseguida por la compañía.

Es sabido que los problemas que confrontan a los M.I. con sus superiores no parten de discrepancias de naturaleza estrictamente técnica. Las profundas divergencias surgen también a menudo por los costes y presupuestos, por la calidad de materiales y productos, por la cualificación del personal, por los plazos de entrega, o por concepciones y enfoques diferentes de los sistemas de remuneración o de organización del trabajo. Temas todos ellos con evidentes repercusiones en la salud económica y social de la empresa y en su ventaja competitiva.

De las respuestas recogidas y de los comportamientos que éstos reflejan, ¿habrá de deducirse que la actitud de dependencia de los mandos parte de la ausencia de una política de descentralización, que conlleva la delegación de poder? O bien, los M.I., aún no careciendo de él, ¿no harán dejación de sus atribuciones reales, prefiriendo que la responsabilidad de las decisiones recaiga en sus superiores?

No nos encontramos en condiciones de responder a tales interrogantes. Sólo los directivos y mandos entrevistados conocerán la auténtica raíz de esta conducta profesional de los M.I.

Mas adelante, al examinar los motivos de satisfacción de los mandos guipuzcoanos, éstos subrayan la importancia que para ellos representan el poder de decisión y la autonomía en el trabajo propio de los M.I. Pero tampoco ello nos permitirá conocer en qué grado se encuentran presentes estos

factores en el ámbito de su propio cometido profesional.

Pero si hemos de avanzar en el conocimiento de los caracteres que adquieren las relaciones de trabajo de nuestros M.I., será preciso examinarlas desde otros ángulos. Nos detendremos ahora en considerar su **comportamiento en relación a subordinados y superiores cuando los mandos han de afrontar las dificultades inherentes a su tarea.**

Estas son las conclusiones que pueden extraerse de la consulta efectuada:

- **La mitad de los encuestados recaban la colaboración de sus superiores o subordinados.** Ambas opciones se presentan con igual frecuencia.
- Pero se pone de evidencia que el nivel de supervisión constituye una de las variables del estudio que determinan el comportamiento profesional de los M.I.: **Son los mandos de base quienes acuden con mayor frecuencia a sus superiores jerárquicos** (es decir, a los identificados en este trabajo como n+2), **mientras que los mandos del segundo nivel muestran una clara tendencia a superar las dificultades buscando la colaboración de sus propios subordinados**, resultando muy infrecuente que acudan a los jefes y directivos de los que dependen.
- **Un 42.6% de las contestaciones eluden dar una respuesta** ante la alternativa de las dos opciones más comunes, manifestando que la solución adoptada depende de la naturaleza del problema que ha de afrontar el M.I.
- Destaca del conjunto **el infrecuente recurso de los M.I. a recabar la colaboración de sus colegas de igual rango jerárquico,** pertenezcan o no a su área funcional de trabajo. Ello pone de evidencia el aislamiento de los mandos entre sí y la escasa relevancia que

adquieren sus relaciones mutuas.

Al centrar nuestra atención en las relaciones interpersonales de los M.I., ha sido inevitable aludir al grado de dependencia/autonomía, a los problemas de identificación, a la delegación de autoridad, a la descentralización del poder real o a la frecuencia de los contactos buscados por los mandos con unos u otros grupos profesionales.

Estos y otros aspectos se encuentran estrechamente vinculados a los estilos de mando, con una decisiva influencia en la calidad de las relaciones interpersonales.

Pero antes de pronunciarnos acerca de la forma en que se ejerce el mando por los profesionales de la dirección intermedia, profundizaremos en las relaciones de trabajo que los M.I. mantienen con los colaboradores más inmediatos.

07.3.2 Relaciones con subordinados

El cuestionario aplicado a los mandos guipuzcoanos contempla aspectos vinculados a las relaciones que mantienen con sus colaboradores.

Una de las preguntas se refiere a **la conducta que adoptan los M.I. cuando se plantea una discusión con los subordinados.**

Un 36.2% de los encuestados afirma que "cree mejor decir abiertamente lo que piensa", lo que supone una actitud de transparencia hacia su equipo de trabajo. Igual porcentaje responde que su conducta en tales casos "depende de las circunstancias", con lo que elude pronunciarse sobre el tema. El 27.6% restante considera más apropiado, en sus discusiones con los colaboradores, "matizar su forma de pensar", lo que comporta una mayor prudencia en sus manifestaciones ante los subordinados. Un segundo planteamiento efectuado a los entrevistados alude a su **comportamiento como**

mandos ante los problemas de relación que se producen entre los miembros de su equipo de trabajo.

Las respuestas se reparten prácticamente por igual entre quienes manifiestan que "intervienen para mediar en el conflicto" y los que, una vez más, se amparan en una respuesta poco comprometida afirmando que su actitud en tales circunstancias "depende de la naturaleza del conflicto suscitado".

Finalmente, se sondea la opinión de los mandos acerca de los **factores que mayor influencia ejercen en la creación de un buen clima en el equipo de trabajo.**

Las respuestas de los M.I. nos invitan a asegurar que la percepción del clima laboral por parte de los trabajadores será tanto más satisfactoria cuanto mejor definidas se encuentren las responsabilidades en el trabajo (29.2%) y cuanta mayor preocupación se fomente por el trabajo bien hecho (25.3%). Estos factores clave, junto a la "confianza en el jefe" (17.4%) y la existencia de "objetivos definidos y logro de resultados concordantes" (12.3%), constituyen todo un programa para alcanzar ambiciosas metas en cuanto respecta al clima organizacional.

Sorprende sobremanera que los mandos guipuzcoanos sitúen en un segundo plano valores tales como la "camaradería" (7.9%) y la "solidaridad" (7.9%), que admiten incluso una menor consideración por parte de quienes se encuentran en un segundo nivel de supervisión.

En consecuencia, en opinión de los M.I., **se favorece el clima de trabajo** y se propicia el grado de satisfacción de los subordinados, **si se cumplen las condiciones siguientes:**

- Se definen las responsabilidades del personal.
- Se fomenta la preocupación por la calidad (por el trabajo bien hecho).

- Se definen bien los objetivos y se logran los resultados perseguidos.
- El jefe inspira confianza.

Y ya que nos hemos referido al clima de trabajo, la información recogida revela que la exigencia de mayores niveles de cualificación de empleados y operarios, impuesta por la modernización tecnológica y por los cambios organizacionales, ha de suponer, en relación a sus superiores directos y en lo que respecta a las politicas de personal seguidas por sus centros de trabajo:

- La exigencia de un trato diferente por parte de los responsables jerárquicos, por lo que también los mandos habrán de partir de un nuevo concepto de dirección.
- Mayores expectativas de participación y fluidez en la informacion y cauces de comunicación que resulten más eficaces.
- Nuevas formas de organización, vinculadas a una concepción más evolucionada de la satisfacción laboral, basada hoy únicamente en parámetros utilitarios y de recompensa material.
- Expectativas de desarrollo profesional amparadas en el enriquecimiento que supone la potenciación de la formación por parte de la empresa.

07.3.3 Problemas de relación que dificultan el trabajo de los mandos

Son **las relaciones con subordinados las que crean mayores problemas a los mandos:** un 38.3% de respuestas atribuyen a operarios (23.5%) y empleados (14.8%) los problemas derivados de las relaciones de trabajo.

Le siguen en importancia numérica los conflictos originados en su relación con los superiores jerárquicos (24.8%). Se sitúan en un segundo plano los problemas de relación con compañeros del mismo rango o categoría

(15.4%) y con clientes y usuarios de los productos o servicios de la empresa.

Carecen de mayor entidad los conflictos que se suscitan con los representantes del personal y delegados sindicales (9.4%).

En resumen, **los problemas que dificultan el trabajo de los mandos son ocasionados, en su mayoría, por superiores y subordinados.** Ello acentúa su conciencia de posición "intermedia" e invita a pensar que son difícilmente comprendidos por la base y por la estructura jerárquica de la empresa.

No ha de ignorarse que la causa de los conflictos hay que buscarla en la oposición de intereses o en la diferente percepción de las personas o de los grupos acerca de un mismo asunto. Y la mayor parte del tiempo que los M.I. han de destinar a resolver problemas y vencer resistencias, ha de emplearse en "manejar" o gestionar el conflicto mediante la negociación o logro de acuerdos con superiores y subordinados.

Cuanto aquí acabamos de exponer no supone discrepancia con la afirmación de los mandos acerca de la limitada importancia relativa que adquieren sus dificultades cotidianas basadas en problemas de relación con superiores e inferiores.

Porque, aun existiendo otros obstáculos más frecuentes en la actividad de los M.I., aquí centramos nuestra atención en el concreto ámbito de las relaciones interpersonales. Y, al referirse a ellas, los mandos guipuzcoanos se limitan a atribuir a unos o a otros los problemas que se derivan de sus contactos personales, sin que ello suponga concederles mayor relevancia que a dificultades tales como la carga de trabajo, la introducción de excesivos cambios o la creciente burocracia.

Del análisis de resultados puede interpretarse que:

- **Son los mandos básicos quienes observan mayores problemas en su relación personal con los superiores jerárquicos, es decir, con los propios mandos intermedios** (n+2), ya que éstos confiesan que sus contactos con los jefes y directivos de los que dependen apenas les crean problemas, al igual que sucede en su relación con compañeros de igual rango o nivel.

- La constatación anterior queda confirmada por el hecho de que **los mandos del segundo nivel sean quienes consideren que sus relaciones con los subordinados** (constituídos, sobre todo, por los mandos de primera línea, n+1) **les crean mayores problemas.** En consecuencia, la mutua percepción del problema es coincidente, de lo que se deducen posibles **dificultades de relación entre los mandos de ambos niveles de supervisión.** Pero no es éste el lugar para abordar las causas de tal problema, que encontrará suficiente explicación en un próximo capítulo (Niveles de formación y mecanismos de promoción).

- También es preciso destacar que los mandos básicos de producción centran, a su vez, en las relaciones con sus operarios el 50% de los problemas que se producen en el contexto de trabajo con ocasión de su trato con personal.

- Igualmente, ha de concederse **mayor relieve a los conflictos que pueden suscitarse de las relaciones que los mandos de gestión mantienen con clientes y usuarios,** con relación a la reducida importancia relativa que ello comporta para los encargados de producción. Y ello es coherente con las responsabilidades de los M.I. vinculadas a las relaciones con el exterior de la empresa. El informe adjunto destaca (20) que la frecuencia en las salidas y la intensidad

---

(20) Véase 3.4.4 2 del informe (Relaciones exteriores), p. 178-179.

en los contactos profesionales «*ad extra*» se diferencian considerablemente de los M.I. de producción.

- Finalmente, se apunta que **son los mandos de producción quienes han de soportar mayores problemas derivados de su relación con los delegados sindicales** y representantes del personal, en comparación con sus homónimos de la gestión. Ello puede significar que son los talleres y las dependencias fabriles el principal escenario de las reivindicaciones laborales. Pero también es fiel reflejo del mayor número de subordinados de los M.I. vinculados directamente a la producción.

07.3.4 Relaciones con representantes del personal, vínculos corporativos y adhesión a las acciones reivindicativas

Con independencia del grado de vinculación a un sindicato, se ha consultado a los mandos seleccionados acerca de "si participan en reuniones convocadas por los representantes del personal que se celebran en su empresa y con qué frecuencia se produce tal participación".

Un 64% de los consultados confiesa no participar "nunca" en tales reuniones sindicales y un 16% asiste a ellas "con poca frecuencia".

Sólo un 10% participa "regularmente" e igual contingente acude "a veces" a las reuniones convocadas en la empresa por los representantes de los trabajadores.

Estos últimos datos no son discrepantes con la conducta adoptada por los mandos en lo relativo a su afiliación sindical (11.6%). Es de esperar que este reducido contingente de mandos afiliados a centrales sindicales asistan regularmente a las reuniones convocadas por ellas o sus representantes, como parece suceder. Del mismo modo que aquellos que pertenecieron en el pasado a un sindicato (9.3%), participen a veces en tales convocato-

rias, atraídos por una lógica curiosidad y por comunión de intereses.

Tampoco ofrece dudas la conducta que adopta el mando guipuzcoano cuando se trata de **secundar acciones reivindicativas,** como sucede con **la huelga.**

No se observan sensibles diferencias entre la conducta que adoptan unos y otros mandos, aunque se aprecie una **mayor tendencia a secundar** el paro de **la empresa en los mandos de producción del nivel básico,** quienes son también los más proclives a la afiliación sindical.

Los resultados de esta consulta invitan a afirmar que **la participación de los mandos en las huelgas es tanto más acusada cuanto mayor es su contacto y proximidad con los intereses de operarios y empleados.**

Igualmente, a medida que se alcanza mayor rango jerárquico, es menor el grado de participación en la huelga, de cuanto cabe deducir que se comprenden mejor los planteamientos de la empresa y que se produce mayor identificación con el equipo directivo.

Ya destacamos anteriormente que son los mandos básicos quienes observan mayores problemas en su relación con los superiores. Ello confirma, en parte, el distanciamiento existente entre la mentalidad y actitudes de los mandos de primera línea y el comportamiento que adoptan sus superiores, es decir, los propios mandos intermedios (n+2).

¿Qué interpretación puede darse a la participación del 46% de los jefes intermedios en los conflictos colectivos de trabajo?¿Acaso el advenimiento de la democracia a las esferas política y laboral ha contribuido a que se extienda a más amplias capas sociales y grupos profesionales el ejercicio del derecho de huelga?

Aunque el entorno sociopolítico y la estructura laboral en 1975 difieren considerablemente del actual régimen de libertades públicas, tiene sumo

interés que analicemos la **evolución del comportamiento que observan los mandos en relación a la huelga.**

Quince años atrás la libertad sindical se suplía por un sindicato vertical, único y que agrupaba a la vez a patronos y trabajadores. Aquella Organización Sindical era mayoritariamente rechazada por los mandos. Tampoco se encontraba regulado el derecho a la huelga. A grandes trazos, **estas eran las actitudes y comportamientos de los M.I. ante tal derecho:**

- El 71% entiende que la huelga debe estar legalmente admitida y regulada para todos los trabajadores, sean del nivel y actividad que sean. La respuesta mayoritaria de los mandos es favorable a la urgente legalización de la huelga (sólo un 18% se muestra contrario a ella).
- El 66% de los consultados afirman que debiera irse a la huelga para apoyar reivindicaciones laborales y lograr mejores condiciones de trabajo.
- El 54.3% de los mandos vascos participan en los conflictos colectivos de trabajo, destacándose especialmente los pertenecientes a los sectores químico y del metal y los ocupados en empresas de más de 1.000 trabajadores.
- No dudan en reconocer que cuando se sumaron a las huelgas por motivos internos de su propia empresa, a la Dirección le sentó "francamente mal" (34%) y, en otros casos, "tomó represalias" contra los jefes y encargados que participaron el ellas (54%).

Comparado aquel momento de nuestra historia reciente, que coincidió con el año de fallecimiento del General Franco, con los datos que nos revela la situación presente, se constata que **no se han producido cambios de comportamiento que hayan de ser destacados.**

Efectivamente, tanto en los que respecta a los motivos que inducen a la afiliación sindical, como en relación a la justificación de los mandos para sumarse a la huelga, **permanece presente la básica preocupación por mejorar las condiciones generales de trabajo.**

Parece haberse reducido ligeramente la participación de los directivos medios en los conflictos colectivos que desembocan en la interrupción temporal de la actividad de la empresa: un 54.3% en 1975 frente a un 45.6% en 1990. No estamos en condiciones de aventurar si esta tendencia decreciente proseguirá en el futuro.

Desconocemos igualmente si las actitudes que adopta hoy la empresa innovadora con los M.I. huelguistas son tan represivas o más liberales que entonces. Nuestra investigación sociológica no ha considerado esta cuestión en el diseño de la encuesta.

En cambio, **la cultura directiva de los «cadres intermédiaires» difiere considerablemente de los comportamientos de los "cuadros de mando" guipuzcoanos:** sus colegas franceses se manifiestan abrumadoramente en contra de su participación en las huelgas, ya que sólo un 18% declara haber intervenido en tales movimientos de contestación laboral en los tres últimos años.

Es posible que los datos de un país y otro puedan no ser comparables, ya que el grado de conflictividad laboral no es equiparable. De ahí que el reducido contingente de mandos franceses que se suman a los paros pueda ser atribuido a que se produce un número menor de convocatorias de huelga.

En cualquier caso, la diferencia resulta acusada, por lo que ha de presumirse que los M.I. guipuzcoanos adoptan posturas reivindicativas con un mayor acento conflictivo que sus colegas del país vecino.

Cuando se indaga entre nuestros jefes y encargados acerca de la organización representativa que consideran más apropiada para defender los particulares intereses de los M.I., la respuesta no puede dejar de sorprendernos: un 42% **muestran sus preferencias por un modelo de sindicato que agrupe indistintamente a operarios-empleados y a los propios mandos.**

Y sorprende esta disposición favorable hacia tal tipo de sindicalismo, porque, contrariamente a lo que cabría esperar de los consultados, no demuestran hacia los sindicatos ya existentes especial adhesión, a juzgar por la baja afiliación y los reducidos vínculos que mantienen con ellos, como hemos comprobado en páginas anteriores.

La variable "rango jerárquico" determina la diferente actitud que adoptan los mandos guipuzcoanos.

El conjunto de respuestas obtenidas confirman que:

- Como cabría suponer, los **mandos de primera línea manifiestan una mayor identidad de intereses con el personal de base**. Cuanto menor es la proximidad y contacto con los trabajadores, más difieren las actitudes de jefes y encargados de los planteamientos del personal subordinado a ellos. Y así se manifiestan al ser consultados acerca del modelo de sindicalismo preferido.
- **Los mandos del segundo nivel rechazan con carácter generalizado sindicatos que los integren junto a los demás trabajadores**. Muy al contrario, abogan por organizaciones representativas independientes del resto del personal o que agrupen igualmente a directivos, opinión congruente con su pertenencia a la estructura jerárquica. El 78% de los mandos catalogados como "n+2" abogan por estas fórmulas

Estas diferentes actitudes explican, en buena medida, las dificultades de

relación interpersonal entre ambos niveles de supervisión, así como los conflictos que de ellas se derivan. Y, por descontado, nos ayudan a desvelar **la existencia de culturas diferenciadas en el marco de la microcultura de los directivos intermedios.**

07.3.5 Relaciones y vínculos de amistad con compañeros de trabajo al margen de la esfera laboral

En el contexto de las relaciones interpersonales de los mandos no pueden ignorarse las que éstos mantienen con sus compañeros de trabajo, al margen de su actividad profesional. Porque si nos hemos propuesto averiguar cuáles son las actitudes de identificación de los M.I., también podremos aproximarnos a ellas a través del comportamiento social que observan fuera de la empresa con relación a las personas que forman parte de su plantilla.

De los resultados de nuestra indagación acerca de los vínculos sociales y de amistad ajenos a la actividad propia de los mandos guipuzcoanos, pueden extraerse estas conclusiones:

- En su conjunto, **los M.I. no prodigan sus contactos fuera del trabajo con compañeros de su empresa.** El 64.1% responde que sólo los mantiene de modo ocasional. En cambio, uno de cada tres confiesa que suele estar a menudo con compañeros de trabajo.
- **Los mandos vinculados al área de la producción muestran una mayor tendencia** que sus colegas de la gestión-administración **a frecuentar la compañía de personas de su empresa.** (Un 45% de mandos de producción frente a un 16% de mandos de gestión). Este hecho puede invitar a pensar que la convivencia en el ámbito administrativo y comercial se somete a esquemas más formales, por lo que las relaciones adquieren un carácter impersonal, que no favorece los vínculos sociales ajenos al trabajo.

> ¿O habrá de entenderse, más bien, que el rango jerárquico marca mayores distancias respecto de los subordinados en el ámbito de la gestión que en el área funcional de la producción? Este interrogante encuentra en parte, una respuesta afirmativa en opinión de los mandos de gestión, quienes al ser consultados acerca de los factores que refuerzan su autoridad, conceden acusada prioridad a la posición jerarquica (21).

Al ser preguntados los mandos acerca del **número de amigos que tienen entre sus compañeros de trabajo** se extraen similares constataciones a las alcanzadas en relación a la frecuencia de los contactos mantenidos por los M.I. con personas de la empresa en círculos no relacionados con el trabajo.

También en esta ocasión la especialidad de los mandos constituye una variable determinante de su conducta social: **Los M.I. del área funcional de la gestión se muestran menos proclives a establecer lazos de amistad entre el personal de su empresa.** (Uno de cada cuatro responde que carece de amigos entre los compañeros de trabajo).

Son, en cambio, **los mandos de producción quienes confiesan tener mayor número de amigos entre los miembros de la plantilla.** Cerca de la mitad de los consultados cuenta con mas de cinco amigos entre sus compañeros de trabajo.

En todo caso, las diferencias no parecen extremadamente acusadas. Cabe, incluso, interpretar que tanto las relaciones sociales como los vínculos de amistad con los compañeros de la empresa varían considerablemente en función de factores tales como la dimensión del centro de trabajo, emplazamiento geográfico, política de recursos humanos, estilos de mando,

---

(21) Véase epígrafe 3.4.2 (Factores en que se apoya la autoridad de los mandos), p. 163-166 del informe adjunto.

servicios sociales puestos a disposición del personal, estructura de edades, lengua, cultura y lugar de origen de los miembros de la plantilla.

Y así, puede resultar lógico que la frecuencia de los contactos sociales y el número de amigos sea menor en empresas que no alcanzan los 100 trabajadores a las que superan los 500. O que sea mayor en el centro de trabajo situado en una pequeña localidad, donde todos se conocen, que en una población de amplia extensión y demografía. Como son más propicias las relaciones ajenas al trabajo cuando el personal dispone de servicios culturales, deportivos y recreativos promovidos por la empresa, que fomentan la convivencia entre los miembros de la plantilla, que es el caso de la mayor parte de las empresas consultadas, que se diferencian por su tamaño.

Hechas estas salvedades, nuestra investigación permite constatar unas conductas sociales de los M.I. vinculadas a su vida profesional, que relacionaremos con los hallazgos obtenidos del análisis de sus señas de identidad personal, familiar y social.

Con las evidencia allí recogidas (22) podemos resumir así el **conjunto de rasgos dominantes en sus relaciones sociales ajenas al trabajo, pero vinculadas a la actividad profesional:**

1. Los mandos intermedios guipuzcoanos **no demuestran consagrar gran parte de su tiempo libre a sus compañeros de trabajo** (sólo un 5.3% de sus ratos de ocio). Son superiores los momentos de convivencia con amigos ajenos a la empresa (27.7%). **Además** de no emplear tiempo en relacionarse con personas de su plantilla, **sus contactos con ellos son infrecuentes y ocasionales.**
2. Aún cuando **el 66.2% de los M.I. manifiestan contar con tres o más amigos entre el personal de su empresa,** sorprende que les

---

(22) Véase 3.1.4 (Vínculos Sociales), p. 110-114 del citado informe.

presten tan poca atención como ellos mismos afirman dedicarles. Sólo cabría la explicación de que sus amigos de la empresa lo eran ya antes de vincularse a ella o por motivos ajenos al trabajo. Pero resulta dudoso que así se interprete por los entrevistados. (¿Acaso califican de amigos a los que no los son?).

3. Conviene recordar que **sus círculos de amistad** (o personas a las que se profesa mayor afecto) **están constituidos preferentemente por obreros especializados, profesionales libres (autónomos), mandos intermedios y técnicos titulados.** Pero desconocemos si tales amigos mantienen vínculo laboral alguno con las empresas en las que prestan servicios los encargados y jefes consultados.

Como bien se observa, **se produce una evidente contradicción** al contrastar los resultados de la encuesta. Si los vínculos sociales y de amistad de los M.I. se encuentran tan alejados de su relación laboral, ¿cómo se justifica tan elevado número de amigos entre el personal de su empresa? o ¿cómo un tercio de nuestros mandos aseguran mantener a menudo contactos con sus compañeros de trabajo?

Ante la incoherencia de las respuestas, **sólo cabe una interpretación, que fundamentamos en la habitual y mayoritaria conducta profesional de los directivos intermedios,** basada en una marcada actitud de individualismo e inhibición ante las situaciones comprometidas, en la desconfianza hacia los subordinados (en quienes no delega, ni se apoya para vencer dificultades) y en su limitada capacidad para motivar, formar y liderar los cambios en su entorno de trabajo.

Si se siente inseguro en sus relaciones jerárquicas con superiores y subordinados, **es razonable que busque también en su convivencia social un cierto aislamiento de las personas con las que ha de encontrarse a diario** en el marco laboral, para buscar y consolidar vínculos de amistad en círculos ajenos a su empresa.

La presunción que formulamos es preferentemente aplicable a los mandos de primera línea.

07.3.6 Una invitación a la reflexión: el papel de «intermediaridad» que se otorga a los mandos en las relaciones interpersonales y su actitud de autonomía/sumisión en relación a intereses contrapuestos

Al examinar el contenido de la tarea de los mandos de la empresa innovadora, se ha analizado el grado de protagonismo que adquieren, a partir de la consideración que admite su papel en el seno de sus centros de trabajo (23), y de la valoración que a éste se otorga por parte de sus superiores y subordinados.

Al entender de los M.I., el **papel que se les otorga**, ante todo, es el de **"bisagra entre la dirección y el resto de la empresa"** (46.7%). Otras respuestas consideran que el mando juega el papel derivado del simple reconocimiento de su saber técnico y profesional (34.2%).

Como en el plano político, el papel de "bisagra" se ejerce entre dos mayorías desiguales, favoreciendo a una u otra con el apoyo de sus limitados votos. También aquí podría producirse una identificación de intereses de los mandos con el estamento directivo o con los trabajadores, originando así un desequilibrio de fuerzas en el marco de una confrontación social de las partes, basada en la lucha de clases o en la desigualdad de poder.

Pero no parece que sea éste el significado que se atribuye al término por parte de los consultados, sino más bien el de "correa de transmisión" o **"canal de comunicación", a través del cual se cursan órdenes, consultas e informaciones, tanto en sentido ascendente como descendente,** a juzgar por los comentarios y matizaciones efectuados por los propios

(23) Véase Cuestionario 2, preguntas 6.6, 6.7 y 6.8, Apéndice 1, p. 469.

entrevistados. Incluso el significado del término viene a interpretarse como "papel de mediación" entre dirección y personal de ejecución.

Podríamos ahora preguntarnos **si la empresa** (es decir, sus titulares y altos directivos), **valora suficientemente este papel que desempeñan los mandos.** La respuesta es un tanto imprecisa. Un 80% de los mandos se pronuncia de modo afirmativo, aunque **sólo un 16% se manifieste sin reservas.** Los restantes (64%) consideran que sólo son valorados de un modo relativo.

De otra parte, uno de cada cinco M.I. estiman que habrá de transcurrir el tiempo antes de que su misión sea suficientemente reconocida.

Más arriba hemos aludido al problema de identificación en que pueden incurrir los directivos intermedios. La opinión de los mandos puede orientarnos al respecto. Cuando se consulta a los M.I. acerca de **cómo es considerado un mando de primera línea (n+1) por los trabajadores,** sean estos operarios o empleados, **las respuestas eluden pronunciarse** en favor de posiciones concretas, ya que el 55% manifiestan que depende "de las circunstancias".

El 36% entiende que los mandos básicos son considerados como "representantes de la jerarquía" y sólo un 9% como "uno más de los trabajadores" que supervisan.

Evidentemente, **estos resultados no esclarecen la posición de identificación en la que se sitúan los mandos básicos.** Mas bien reflejan el deseo de ser considerados por sus subordinados como miembros de la jerarquía que como uno más de los trabajadores, a pesar de que proceden de la base de la que promocionaron.

Sin embargo, es curioso que cuando los mandos fueron consultados quince años atrás acerca del mismo tema, un 31% del conjunto afirmó que,

genérica o corporativamente, eran considerados más afines a los intereses empresariales que defensores de las posiciones de los trabajadores.

Para ofrecer una mayor perspectiva temporal, aludiremos al sondeo efectuado por nosotros en 1961 (24). La opinión de los operarios no ofrece dudas: un 81% de los consultados consideran a sus capataces y encargados identificados con la dirección de sus centros de trabajo, asegurando que no velan por los intereses de sus subordinados (73%). Por su parte, empresarios y altos directivos manifiestan que los mandos directos de producción se sitúan, con escasas excepciones, del lado de los trabajadores, porque también fueron obreros en su día y poseen su misma mentalidad y valores.

Esta disparidad de opiniones contrasta con la de los propios M.I.: un 55% responde que "no se consideran como parte de la dirección" (sólo parcialmente el 36%), y que en el 64% de los casos "no se les tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones". Difícil posicionamiento el de los mandos. Su crítica situación genera desconfianza y recelos por parte de unos y otros, de superiores y subordinados.

La evolución experimentada en los últimos treinta años resulta harto evidente, siempre que se parta de las respuestas facilitadas por los propios mandos básicos de producción: Si en 1961 sólo un 9% admitía ser considerado como parte de la dirección, en 1975, el 31% de capataces y encargados reconocía ser considerado "más afín a los intereses de la empresa", para confesar, en 1990, que en un 36% de los casos son identificados por los demás como "representantes de la jerarquía".

Estos resultados ponen de manifiesto que los mandos del primer nivel jerárquico tienen cada día mayor conciencia de pertenecer a la direc-

---

(24) Tesis de Licenciatura, ap. 3.4.1. (Actitudes de identificación), p. 33-37.

ción. Las circunstancias políticas y socioeconómicas han variado radicalmente por lo que, de una parte, no hay repugnancia en reconocer que se forma parte del equipo directivo y que representan los intereses del negocio ante sus subordinados y, de otra, que su posicionamiento al lado de los operarios puede carecer ya de sentido cuando han dejado de ser sensibles las diferencias salariales y condiciones de trabajo en relación a sus subordinados. De ahí la necesidad de sentirse reconocidos y destacados al menos, por su rango jerárquico. Pero una cuestión es la identificación real que muestra su comportamiento y otra muy distinta la opinión que capataces y encargados tienen acerca de cómo consideran que son percibidos por los demás.

A lo largo del informe que recoge el fruto de nuestra última exploración experimental, se subrayan aspectos que nos permiten avanzar en el conocimiento de la identidad socioprofesional de los M.I. y, más en concreto, en lo referente a sus actitudes de identificación con los distintos grupos profesionales presentes en el escenario de la empresa. Y ello hace posible una mejor interpretación acerca de los cauces por los que se desenvuelven sus relaciones interpersonales.

En tal sentido, nuestra investigación ha permitido constatar cómo, junto a **su actitud individualista** y a **su conducta de aislamiento,** se siente mayoritariamente abandonado por las fuerzas políticas, patronales y sindicales, **sin manifestar esfuerzo alguno por salir de esta situación marginal,** mediante iniciativas de carácter corporativo.

Si a todo ello sumamos que los mandos guipuzcoanos se sienten mal pagados y escasamente considerados por titulares y directivos de sus empresas, no es de extrañar que se produzca entre ellos un descontento generalizado, que se agrava ante la falta de un horizonte profesional que les permita progresar en lo económico y en lo jerárquico. Y ello, a pesar de que consideran gratificante el nivel de autonomía y poder de decisión que

entienden haber alcanzado en relación a su situación profesional anterior.

De estas señas de identidad de los mandos puede deducirse que las circunstancias del entorno en el que se desenvuelven y **el propio papel de directivo "intermedio"** que ha de asumir, **les conduce inexorablemente a situarse en una posición independiente en relación a otros grupos profesionales entre los que se encuentra situado: ejecutivos, técnicos y operarios-empleados.**

A pesar de esta posición intermedia de los mandos, situados entre superiores y subordinados, **esta figura profesional** de la estructura jerárquica de la empresa **carece en la práctica de la identidad y autonomía propias**, ya que, sin perder su papel de jefe "intermedio", no siempre se sitúan al margen de la empresa o de los trabajadores, identificándose en mayor o menor medida con unos u otros, como hemos constatado repetidamente en el trascurso de este trabajo.

Nuestras consideraciones precedentes se han referido a su "papel de bisagra", "correa de transmisión", "canal de comunicación", etc., pero no se ha destacado en momento alguno la **"responsabilidad mediadora" de** jefes y encargados.

Esta omisión ha de atribuirse a que **el carácter "intermedio"** de la dirección que ejercen **responde más a un significado de "posición pasiva" que a una "intervención activa", en el sentido de "mediar entre las partes" en conflicto,** considerado como uno de sus cometidos profesionales.

Pero esta "intermediaridad" no puede consistir en esa mera posición física, sino en el logro de una **independencia y personalidad propias,** ajenas a otros grupos y categorías, **que responda a unos intereses socioprofesionales específicos.**

En cambio, **nuestra investigación pone de relieve** que la independencia de los M.I. o, al menos, su dudosa identidad de intereses con otros grupos profesionales, les lleva a un aparente aislamiento, a situarse al margen de los conflictos sociales y a acentuar **su carácter "intermedio", como simple posición diferente y no como miembro de un grupo con personalidad propia que:**

- **sabe asumir con autonomía** e independencia de criterio **su responsabilidad directiva**, pero que, a su vez,
- **tiene conciencia de formar parte de un grupo profesional que** le saque de su individualismo y **defienda sus intereses corporativos.**

Ambos objetivos se encuentran un tanto lejanos de los logros socioprofesionales de los mandos guipuzcoanos.

07.3.7 La dirección intermedia, ¿un paradigma de obediencia dual?

Al hilo de las cuestiones expuestas en los apartados anteriores no podemos obviar adentramos en el análisis de las estructuras de poder en las que se desenvuelven los M.I., al objeto de examinar a qué pautas de obediencia se encuentran sometidos.

Mediante el empleo de los planteamientos teóricos de diversos autores, entre ellos Etzioni y Weber (25), pretendemos introducirnos en el exámen de los medios a través de los cuales son controlados y movilizados los directivos intermedios por parte de quienes poseen el poder de la organización productiva.

Si aceptamos sin reservas la constatación presentada anteriormente (07.3.1), en el sentido de que los mandos consultados muestran mayoritariamente una actitud de identificación con los intereses patronales, de la

(25) Etzioni, A., o.c.
Weber, M., *Economía y Sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1979, p.170-197 (Los tipos de dominación).

que se deduce su conducta de subordinación (sin condiciones) y de inquebrantable sumisión a sus superiores jerárquicos, habríamos de admitir también como comportamiento congruente una viva adhesión en favor de los intereses de su empresa.

En cambio, los resultados de la consulta revelan que esta adhesión a los intereses de la empresa sólo parece producirse en la tercera parte de los casos, ya que el resto manifiesta limitarse al estricto cumplimiento de sus obligaciones profesionales. Esta evidente contradicción revela una vez más el doble comportamiento que nace de personalidades ambivalentes.

En el planteamiento de las hipótesis de trabajo reflexionábamos acerca de una doble paradoja que trascendía de una primera aproximación a la figura socioprofesional de los directivos intermedios.

- El reconocimiento expreso de los directivos consultados acerca del grado de relevancia cuantitativa y protagonismo cualitativo del papel que asumen hoy y habrán de afrontar en un futuro, a pesar de las carencias de todo orden que se observan en ellos y del silencio que rodea su figura, desdibujada e ignorada en todo proceso de cambio tecnológico y de innovación organizacional.

  Es ya conocida la frase referida a los mandos cuando se desea destacar su importancia, a pesar del aparente anonimato en que se les mantiene en la vida cotidiana de la empresa: "los mandos intermedios son como la salud; sólo se piensa en ellos cuando se les pierde" (26).

  En nuestra opinión **se cuenta siempre con ellos,** pero no se les tiene en cuenta. Y cuando los altos responsables del negocio son interrogados acerca de los mandos, no dudan en revelar el papel

(26) Kouck, G., *Les Agents de maîtrise: ces meconnus de l'industrie*, Paris, Entreprise Moderne d'Edition, 1977, p. 11.

crucial que desempeñan en la organización y la gran estima que por parte de la dirección se les dispensa.

- La ilógica dualidad de su comportamiento, derivada de su posición intermedia, que impide a los mandos adoptar una actitud definida de identificación con el equipo directivo del que depende o con los trabajadores que les están subordinados. Mandos que, por otra parte, mantienen concordancias culturales y percepciones de la realidad bastante más afines con las bases que con sus superiores jerárquicos.

No es preciso recordar aquí las menciones efectuadas a su "doble juego", "doble protagonismo", cuando ya en páginas precedentes hemos empleado numerosos testimonios para averiguar su grado de sumisión a la jerarquía de la empresa, así como su posible adhesión al grupo del que procede y que se encuentra a él subordinado.

Es congruente con los resultados de nuestro análisis afirmar que las relaciones de poder en el seno de la organización imponen un buen grado de sometimiento de los mandos hacia quienes lo ejercen y controlan desde una posición superior.

Pero, como señala A. Etzioni, en toda relación de obediencia, quien se somete al que ejercita el poder, se conduce con un mayor o menor grado de compromiso o alienación. En el caso de los M.I., tampoco ha de ignorarse que, a la vez que se encuentran sometidos al poder de la empresa, también ellos exigen obediencia y sumisión de sus "inferiores", desde su propia posición de poder formal.

Lo que deseamos examinar aquí no es tanto el grado de compromiso de los mandos, ni siquiera la dualidad de su función de obedecer y, a la vez, mandar, de someterse y de someter, sino más bien los medios que se emplean con ellos para lograr su obediencia. De la aplicación de tales medios, de carácter físico, material o simbólico, se deducen las tres clases

de poder: coercitivo, remunerador (o utilitario) y normativo.

Según subraya Etzioni, en las organizaciones jerarquizadas como la empresa, el poder normativo resulta en extremo útil, pues al ser ejercido directamente a través de la linea de mando, permite emplear mejor la manipulación de la estima, el prestigio, el reconocimiento profesional, rituales, símbolos y signos propios de la cultura empresarial.

Sin embargo, no debe ignorarse que la empresa es el prototipo de organización utilitaria, ya que su poder remunerador constituye el principal instrumento de control de sus miembros, aunque no todas las categorías profesionales respondan por igual a esta pauta de obediencia. Cuanto mayor es el rango jerárquico y la cualificación profesional, los grupos observan una conducta social basada en mayor sometimiento a los controles normativos del poder.

Estas pautas normativas de obediencia desempeñan un papel nada despreciable en el caso de los mandos intermedios, ya que, además de ser controlados por el poder mediante compensaciones económicas, su adhesión a las directrices y objetivos de la empresa se logra poniendo el énfasis en móviles que permiten su manipulación más moral que material.

Bien es cierto que el colectivo de mandos examinado no muestra iguales pautas de comportamiento. Y que el control remunerador desempeña un papel más relevante en los mandos directos de producción que en los M.I. de un segundo nivel que mantienen relaciones más estrechas con los directivos de rango superior.

Los hallazgos acerca del relativo poder motivacional del dinero y de las compensaciones materiales son numerosos y no nos extenderemos en su exposición. Sondeos similares a los efectuados por Morse y Weiss en 1955 (27) han sido llevados a cabo posteriormente en el territorio de Guipúzcoa

(27) Morse y Weiss, *American Sociological Review*, 20, 1955, p. 191-198.

con resultados muy parecidos (28). A medida que crece el rango profesional, jerárquico o social, el móvil remunerador pasa paulatinamente a un plano secundario.

De todo lo expuesto se deduce que, aunque la empresa constituye una organización predominantemente utilitaria, **el grupo constituido por los directivos intermedios se encuentra sometido a una equilibrada combinación de pautas de obediencia material y normativa, de tal modo que su comportamiento ambivalente puede ser interpretado como un fenómeno paradigmático de obediencia dual.**

Resulta indudable que la dirección de los centros de trabajo consultados espera de sus mandos (sobre todo de los situados en un segundo o tercer nivel jerárquico), que se encuentren, a la vez, "moral y calculadoramente comprometidos" con las políticas y estrategias que definen el proyecto de empresa.

Este modelo de comportamiento dual permite explicar los conflictos internos y de acomodación externa (o posicionamiento) de los mandos en el ejercicio de su función directiva.

Su doble consideración de "mercenarios", con los que se cuenta incondicionalmente para realizar el "trabajo sucio" (29) y la de "miembros de la

---

(28) El doctorando participó en 1965 en una investigación emprendida por la Escuela Superior de Técnica Empresarial (ESTE), de San Sebastián, para la que se empleó una muestra de 254 guipuzcoanos. Los resultados, agrupados por edades y ocupaciones, fueron contrastados con los datos obtenidos de la muestra americana (401 encuestados), observándose gran paralelismo entre unos y otros comportamientos socioprofesionales. La pregunta propuesta por los autores citados, podría ser formulada así en nuestra lengua: "Si por casualidad heredara Ud. una cantidad tal de dinero que le permitiera vivir confortablemente el resto de su vida, ¿seguiría Ud. trabajando?" La respuesta afirmativa a este interrogante fue algo superior en EE.UU. No debe ignorarse que los motivos de satisfacción en el trabajo eran superiores en la estructura laboral americana. Posteriores comprobaciones empíricas, como las de Brown en Inglaterra, permiten pensar en la aportación de trabajo «*benévolo*», cuando se ha alcanzado por el sujeto un alto nivel de logros materiales.

(29) Nos hemos tomado la libertad de parafrasear con G. Kouck haciendo nuestros los adjetivos con los que califica a los M.I.

dirección" motivados por el prestigio, la autonomía de gestión y los altos logros profesionales, nos aproxima a su paradójica personalidad, que se caracteriza por observar comportamientos ambivalentes.

07.4 El poder de los mandos, su legitimación social y estilos de liderazgo

07.4.1 Precisiones conceptuales

Los M.I. no sólo son sometidos a obediencia por parte de sus superiores jerárquicos. También ellos son parte integrante del poder formal de las organizaciones con fines lucrativos, que llamamos empresas, y exigen obediencia y sumisión de sus subordinados.

Nuestro interés se centra ahora en conocer el alcance del poder conferido a los mandos, los factores que intervienen en la legitimación de su autoridad y en desvelar los rasgos que presiden el estilo con que la ejercen.

A medida que nos adentremos en tales aspectos, efectuaremos algunas precisiones terminológicas y aludiremos a las aportaciones que, sobre los extremos apuntados, nos ofrecen, además de los autores citados en el apartado anterior, Crozier (1963), Touraine y Durand (1970), Exiga (1978) y Sainsauliu (1985). Y los traemos aquí por el amplio y específico tratamiento que conceden estos sociólogos franceses a las experiencias laborales y comportamiento socioprofesional de los mandos.

El poder se trasfiere a los M.I. por los titulares y altos responsables de la empresa mediante un acto formal de delegación, a través del cual se le otorga un mandato específico para el desempeño de funciones directivas, cuyo alcance varía según el grado de responsabilidad que se concede.

El alcance de este mandato puede ser amplio o limitado. Y así, puede tomar decisiones en su área de intervención con amplia autonomía o, por el contrario, sus facultades se restringen a la fiel ejecución de objetivos fijados

sin su participación. Es difícil determinar con carácter generalizado el ámbito de competencia "legal" al que da derecho el citado acto de delegación. De otra parte, los límites de la representación que se confiere a los mandos queda subordinada a un sinnúmero de factores.

Por esta razón no nos detendremos en este punto, sobre el que ya tratamos ampliamente en el capítulo quinto (05.2), al referirnos a las principales responsabilidades que definen el cometido de jefes y encargados.

Pero sí es de interés señalar que, mediante este acto de delegación se legitima formal y legalmente el poder de los mandos (o mandatarios, expresándonos en términos jurídicos), con lo que quedan investidos de autoridad ante las bases. Porque la **autoridad no es otra cosa que el poder legitimado.**

Aunque ambos términos se empleen indistintamente, poder y autoridad no son sinónimos. **El poder consiste en la capacidad real de obtener obediencia de los demás** e influir en su conducta hasta el límite de obligarles a hacer lo que no harían espontáneamente.

Ante todo, la autoridad consiste en tener derecho, oficial y reconocido, de actuar del modo descrito. Un encargado, un jefe, tiene autoridad por definición, por el mero hecho de pertenecer a la estructura jerárquica de la organización. Pero, como más adelante examinaremos, no basta estar investido de autoridad, no es suficiente compartir legítimamente el poder para ser admitido por los demás (por los subordinados) como mando o como directivo intermedio.

Llevamos años hablando de crisis de autoridad en un doble sentido. En cuanto a que el poder legítimo encuentra dificultades para lograr obediencia y mantener una "relación de dominación" respecto del grupo. En segundo término, tal crisis alude igualmente a la pérdida de medios o limitación de facultades efectivas para ejercer el poder trasmitido (poder trasferido frente

a poder real).

Ambos aspectos se recogen por Alain Exiga en 1978, al analizar la evolución de la función de los mandos en términos de poder:

> «*¿Poder?*», dicen los mandos. «*No tenemos el más mínimo. Todo el mundo nos lo ha arrebatado. La técnica ya no nos pertenece; se encuentra ahora en manos de los distintos servicios funcionales, que acaparan estudios, métodos, implantaciones, tecnología, nuevos productos, materiales y procesos, aún cuando seamos nosotros quienes veamos sobre el terreno que sus proyectos y aplicaciones no funcionan*».
>
> «*No se nos da información. ¿Cómo vamos a trasmitirla? Y todo cuanto hacemos por superarnos y por sacar las cosas hacia adelante, nadie lo tiene en cuenta. Las ventajas que se negocian en favor del personal se deciden al margen de nosotros; sus reivindicaciones se discuten a nuestras espaldas, entre sus representantes y la dirección. Y luego nos piden que tengamos autoridad. ¿Qué autoridad?*». (30).

Resulta evidente que el poder no puede ser ejercido sin los medios precisos, ni tampoco la autoridad puede ser reconocida si se vacían de contenido, se adulteran o suplantan las competencias reconocidas por la dirección en favor de los mandos.

Según el autor citado, sólo disponen de poder aquellos mandos que:

- Saben lo que es preciso saber (conocimientos, capacidad profesional y experiencia).
- Aplican las normas de ia organización y son capaces de controlar y negociar su interpretación.
- Se encuentran favorablemente situados en la red de comunicación, por lo que conocen, antes y mejor que los otros los que sucede en el entorno interno y externo, lo que les permite despejar las incertidumbres que afectan al área de su trabajo.

Pero ya examinamos precedentemente (03.3.2.2) que su poder, ejercido

---

(30) Exiga, A., *Profession: Agent de maîtrise*, Paris, Entreprise Moderne d'Edition, 1978, p. 52.

mediante estos mecanismos de control, supervisión y comunicación, había decrecido por efecto de los cambios tecnológicos y de las innovaciones organizacionales, haciendo variar el concepto de competencia profesional de los mandos.

Para conocer en qué factores se apoya hoy la autoridad de los directivos intermedios, se hace preciso que examinemos los atributos profesionales y valores personales que la soportan y refuerzan ante el grupo. Nos referimos a un segundo tipo de legitimación del poder de los mandos, es decir, a su aceptación social.

Como señala acertadamente Weber, la legitimidad de la dominación (o poder), es decir, lo que venimos llamando autoridad, debe considerarse sólo "como una simple probabilidad de encontrar obediencia" en los subordinados. Incluso "la adhesión puede fingirse por individuos y grupos enteros por razones de oportunidad y practicarse efectivamente por causa de intereses materiales propios" (31), por simple debilidad o por temor a perder el puesto.

Por ello, el mero acto de delegación de poder por parte de la dirección puede ser el fundamento primario de una legitimidad racional en la que se ampara el derecho de los mandos a ejercer la autoridad. Pero, como hemos señalado más arriba, no es suficiente esta legitimación. **La autoridad "legal" de los M.I. ha de ser reforzada y refrendada mediante la aceptación del grupo** que ha de supervisar.

El próximo apartado analiza los factores que conceden legitimación social al ejercicio del mando por parte de jefes y encargados, para posteriormente adentrarnos en su estilo de liderazgo, entendido como el modo de ejercer influencia "diferencial" en las personas a ellos subordinadas.

---

(31) Weber, M., o.c., p. 170.

07.4.2 La aceptación social de su autoridad

Hemos insistido suficientemente en que no basta investir de autoridad a los mandos. El ejercicio cotidiano de su actividad profesional ha de encontrar el respaldo de los miembros de su equipo. Y la concesión de este apoyo se subordina en gran medida a la presencia de diversos factores que contribuyen a fortalecer su autoridad y, en consecuencia, a lograr la adhesión del grupo.

En el marco de nuestras averiguaciones empíricas hemos efectuado una doble consulta, en relación a los factores en que se fundamenta la autoridad y sobre las características principales que ha de reunir el jefe ideal (32).

A juicio de los propios mandos, los factores a los que atribuye su autoridad son un tanto ajenos a su posición jerárquica (legitimación legal de su autoridad). En el desempeño de su actual función directiva, su autoridad se apoya, ante todo, en la competencia profesional y en la capacidad para animar y guiar a los demás (dotes de liderazgo).

De los resultados obtenidos en torno a esta consulta, se extraen las **conclusiones** siguientes:

- Que el grupo profesional de los M.I. atribuye principalmente su autoridad a la imagen de competencia técnica y a las dotes de mando o liderazgo que proyectan ante sus subordinados. Pero **tal opinión no es compartida igualmente por todos los jefes y mandos superiores** de las empresas consultadas, como veremos enseguida.
- **La capacidad de liderazgo es objeto de una valoración muy similar a la competencia profesional.** Capacidad de mando y capacidad para motivar al personal son considerados requerimientos indispensables del perfil del puesto de M.I., según revela el informe sobre

(32) Véase apéndice 1, cuestionario 2, preguntas 3.3 y 8.4, p. 451 y 474.

el trabajo experimental (33).

Para los mandos básicos de producción, "la capacidad de animar y guiar a los demás" (movilizando voluntades y generando adhesión hacia la misión de la organización), **es considerada como el factor que más contribuye a reforzar la autoridad.**

- Los mandos de un segundo nivel, y en especial en **el contexto de la gestión (50.0%), se otorga un gran valor a la posición jerárquica"**, aunque globalmente este factor ocupe un tercer lugar. Quizás haya de interpretarse que, al estar situado en un nivel superior de la estructura jerárquica, el mando se aproxima más a los centros de decisión, accede mejor a la información y participa más activamente en la definición de estrategias y fijación de objetivos. En análisis posteriores verificaremos si ésta es la causa por la que los "n+2" atribuyen tal relevancia al rango o posición.

En cuanto respecta a las características que los mandos atribuyen al "jefe ideal", los resultados de la consulta pueden resumirse en esta definición:

> **"Un gran profesional que inspira confianza, se encuentra dotado de una gran capacidad para escuchar y se conduce con sentido de equidad".**

Esta lacónica definición de jefe, aplicable a los mandos intermedios y de base, recoge las cualidades más apreciadas por ellos en 1975 (34). Ello ha de interpretarse como **una constante en el perfil de los puestos revestidos de autoridad**, en el sentido de que, en cualquier tiempo y en cualquier situación, son requeridos para ejercer la jefatura unos determinados valores y atributos.

---

(33) Véase informe, apartado 3.4.3 (Requerimientos personales y profesionales exigibles para el desempeño del puesto de mando), p. 166-174.

(34) Consúltese cuadro 3.19 del informe, p. 172.

07.4.3 La coherencia de los estilos de mando con la cultura de la empresa innovadora

Cualquier miembro de la dirección, con independencia del nivel de responsabilidad jerárquica en que se sitúe, asume funciones de liderazgo cuando desarrolla actividades que influyen en el comportamiento de las personas, es decir, en sus modos de pensar, de sentir y de desear.

Nos referiremos aquí a los estilos o modos con que los mandos desempeñan su función directiva y ejercen influencia en su ámbito de trabajo.

La investigación sociológica efectuada quince años atrás sobre los M.I. abordaba el estilo de mando mediante la introducción de tres variables relacionadas con aspectos diferenciados del comportamiento de los directivos intermedios en su trato con los subordinados: 1) Autoritarismo, 2) Delegación de funciones y trabajo en equipo y 3) Servilismo/Sumisión.

Lamentablemente, el diseño de nuestra encuesta no ha incorporado estos aspectos, por lo que difícilmente estaremos en condiciones de pronunciarnos acerca de la evolución experimentada por el estilo de mando de nuestros jefes y encargados, aunque de la información obtenida podamos deducir algunas de las transformaciones más significativas.

Creemos de interés ofrecer a grandes trazos los rasgos que caracterizaban entonces el ejercicio de la autoridad. El informe relacionado con este tema se iniciaba con la afirmación de que el estilo de liderazgo empleado por los M.I. es frecuentemente un fiel reflejo del modo en que ejercen la autoridad los directivos y altos responsables de la empresa.

Conviene aquí recordar, que los estilos de dirección autoritarios, consultivos o participativos, con todas las variables que estos admiten, no son fruto de la iniciativa de los mandos, ni siquiera algo derivado de la estructura de su personalidad, sino **consecuencia del entramado de factores objetivos, referidos a las reglas de juego impuestas por la Dirección de la**

empresa (cultura organizacional), que afectan de modo sustancial a las relaciones interpersonales y al clima laboral.

En este sentido podría hablarse más propiamente de estilo de dirección de la empresa que de estilo de dirección propio de los M.I.

He aquí el **resumen del estudio efectuado en 1975:**

- Presentan los más bajos índices de autoritarismo:
  - Las empresas del País Vasco.
  - Los centros de trabajo de mayor dimensión y los pertenecientes al sector químico.
  - Los mandos del segundo nivel jerárquico (n+2).

  Pero, en **su conjunto, los M.I. son, más bien, autoritarios.** Más de la mitad de los sondeados afirman que "hay que mantener el principio de autoridad, aún a costa de lesionar los derechos de algunos".

- A los M.I. no les **gusta, por lo general, delegar funciones o emplear fórmulas participativas.** La mitad de los encuestados propugnan unas relaciones tradicionales de trabajo en las que el mando ordena y el subordinado obedece, lo que denota actitud de desconfianza y acentuado individualismo.

- En cuanto a sumisión a los intereses patronales y su consiguiente identificación y subordinación con y sus superiores jerárquicos, **los M.I. están mayoritariamente con la empresa,** aunque en el plano ideológico están más próximos al colectivo de trabajadores del que procede.

  El comportamiento que observan ante los subordinados no está caracterizado por la imposición, la dureza y la confrontación, sino más bien por el escapismo, la inhibición y la

postura de evasión para eludir y no afrontar el conflicto.

De la investigación efectuada por nosotros en 1990 no podemos alcanzar matices tan precisos, ya que carecemos de información directamente relacionada con los extremos anteriormente expuestos.

Sin embargo, de las conclusiones obtenidas acerca de cómo se producen las relaciones de trabajo de los mandos guipuzcoanos y de las manifestaciones «*off the record*» efectuadas durante las entrevistas, pueden intuirse **unas conductas directivas que nos permiten aproximarnos suficientemente a los rasgos de liderazgo de los M.I. en el momento presente.**

Para pronunciarnos sobre el tema, **recapitularemos las conclusiones más destacadas acerca de las relaciones jerárquicas** que los M.I. mantienen en su contexto de trabajo:

- **Los mandos básicos son quienes observan mayores problemas de relación con sus superiores** (es decir, con los mandos intermedios). A su vez, los mandos del segundo nivel entienden que son, ante todo, las relaciones con sus subordinados (es decir, los jefes de primera linea), los que les originan mayores conflictos.
- Unanimidad en los M.I. cuando se suscitan profundas divergencias con los superiores: **Exponen su opinión, pero acatan sus órdenes.** Casi ninguno intenta hacer valer su opinión, lo que comporta un **alto grado de sumisión a los planteamientos que emanan de la jerarquía.**
- **A la hora de afrontar dificultades, los mandos "n+1" acuden con frecuencia a sus superiores.** En cambio, los mandos del segundo nivel superan sus dificultades mediante la colaboración que demandan de sus subordinados.
- **En sus relaciones con los subordinados, los M.I. tienden a exponer abiertamente su punto de vista**, lo que supone una mayor

transparencia en el trato que en sus contactos con los superiores, ante los que se produce una mayor inhibición. Esta conducta se acentúa en el caso de los mandos básicos.

- **Tendencia a mediar en los conflictos** que se suscitan entre los miembros del equipo de trabajo.

De esta información parece deducirse que las actitudes que presiden las relaciones interpersonales son diferentes en función de los niveles de mando. Mandos básicos y mandos intermedios presentan comportamientos directivos que carecen de rasgos comunes.

Pero si complementamos las conclusiones anteriores con otros datos que nos revela el estudio, atenuaremos el riesgo que supone emitir un diagnóstico acertado acerca de los estilos de liderazgo de los M.I.

Al menos el 50% de **las empresas consultadas confiesan haber introducido nuevos métodos de gestión y dirección, que han permitido al personal estar informado de la marcha y objetivos del negocio, mediante una comunicación y diálogo abierto con jefes y mandos.** La opinión de los directivos queda ampliamente confirmada por los propios mandos, quienes, al referirse a las innovaciones organizacionales, aluden a las reuniones informativas, de diálogo, intercambio de opiniones o de negociación.

Este hecho es un claro síntoma de la evolución que vienen experimentando las relaciones jefe/subordinado hacia sistemas basados en la delegación, la mutua confianza y el autocontrol de resultados. **El tránsito de unos estilos de dirección tradicionales a un liderazgo consultivo y de participación parece haberse acelerado con la introducción de los cambios tecnológicos y organizacionales.**

No creemos equivocarnos al efectuar esta afirmación. De la lectura del informe adjunto se deduce que **son los propios M.I. quienes conceden**

acentuado relieve a la forma de liderar su equipo de trabajo. Tanto al referirse a los factores en los que se fundamenta la autoridad de los mandos, como al ser consultados acerca de los requerimientos personales en función del futuro perfil del puesto, se consideran esenciales las dotes de liderazgo o la capacidad de mando.

La capacidad de liderazgo no se interpreta hoy únicamente como una habilidad personal que permite ejercer influencia en los subordinados (animar y guiar a los demás hacia los objetivos perseguidos por la empresa), sino como **una destreza directiva mediante la cual se sabe delegar responsabilidades y se es capaz de lograr que los colaboradores las asuman plenamente.**

Todos estos datos objetivos y las opiniones personales de los entrevistados son indicios que nos permiten aproximarnos con suficiente fundamento al estilo de mando que emplean los directivos intermedios de la empresa innovadora guipuzcoana. **He aquí las presunciones en las que basamos nuestra diagnosis:**

1. **Los estilos consultivos y participativos se abren camino entre los M.I.**, en sincronía con la política general de las empresas, más aperturista e integradora de los recursos humanos que en un pasado cercano.

2. A pesar de la conciencia democrática de nuestro pueblo, basada en una filosofía igualitaria, el gobierno de la empresa no se ha caracterizado por adoptar formas participativas. Muy al contrario, **uno de los valores que definen la cultura de la empresa guipuzcoana es su estilo autoritario de liderazgo, moderado por su orientación paternalista.** Esta presunción viene refrendada igualmente por nuestro análisis acerca de la estructura de valores y creencias de la empresa innovadora.

3. Para modificar las formas tradicionales de dirigir se exige de tiempo y de un gran esfuerzo de acomodación por parte de quienes ejercen la autoridad. Ello explica que **los mandos investigados, sobre todo los del nivel básico, muestren torpeza al emplear nuevos estilos de liderazgo** para los que se carece de hábito y de convencimiento acerca de sus positivos resultados. No puede ignorarse que **es más complejo introducir cambios en las convicciones y creencias (cultura) que efectuar innovaciones que afecten a productos o procesos**. De ahí que subsistan rasgos de autoritarismo en el marco de las relaciones interpersonales de los M.I.

4. Puede igualmente afirmarse que, más que hablar de la pervivencia de estilos autoritarios, habríamos de referirnos más bien a una **limitada capacidad de liderazgo por parte de quienes ejercen el mando**. También en esta ocasión hemos de poner especial acento en los mandos de primera línea. Un buen número de ellos han sido promocionados en razón a su competencia profesional y dilatada experiencia en el trabajo. Algunos carecen de las dotes precisas para movilizar los recursos humanos que han de prestarles su colaboración, pero la mayoría desconocen que dirigir supone, ante todo, delegar responsabilidades en los subordinados y requerir de ellos los resultados previstos, eludiendo para ello toda forma de tutela y fiscalización permanentes.

A pesar de las nuevas orientaciones emanadas de la Dirección de la empresa y de la participación de jefes y encargados en cursos de formación, que propician el desarrollo de habilidades y destrezas para el ejercicio de la función de mando, se hace patente que **un buen sector de M.I. parece resistirse a introducir nuevas formas de dirigir a su personal**. A nuestro entender, se trata de una resistencia inconsciente. Durante bastantes años (12, por término medio), en su condición de operario/empleado, fue sometido al aprendizaje

de un estilo de mando que sus superiores emplearon con él. Ello explica esa conducta refleja, que se traduce en prácticas poco coherentes con el estilo participativo que pretende introducirse.

Esta presunción acerca de la limitada capacidad de liderazgo de los M.I. encuentra igualmente su confirmación en la valoración que los directivos efectúan acerca de los atributos profesionales de los encargados y jefes de la empresa innovadora: lejos de considerar satisfactoria su capacidad para motivar, entienden que este atributo no alcanza el valor medio deseable. En consecuencia, la insuficiencia de este requisito esencial para el ejercicio del mando se revela como evidente en un sector mayoritario del grupo profesional que nos ocupa.

5. Se produce una **identificación de los mandos con su empresa** lo que supone un mayor o menor grado de "ruptura" con los intereses de la "base" (o clase social) de la que procede, aunque ello no comporte un distanciamiento radical del grupo de trabajadores.

   Esta presunción se fundamenta no sólo en el hecho generalizado de incondicional acatamiento de las órdenes y planteamientos de los superiores jerárquicos, sino también en su alejamiento o escasa presencia en los sindicatos u órganos de representación y defensa de los intereses de los trabajadores, aunque el 45% participe en las acciones reivindicativas promovidas por estos últimos.

6. Como era de esperar, el sector constituido por **los mandos del segundo nivel de supervisión presentan unos rasgos diferenciales de comportamiento** en lo que respecta a sus relaciones jerárquicas y a su estilo de dirección.

   Parecen encontrar menos dificultades para delegar. Muestran mayor autonomía de gestión e independencia de criterio. No presentan conflictos aparentes en su relación con sus superiores, de lo que

se deduce que interpretan y secundan mejor que los mandos básicos las políticas y estrategias de la empresa. No existe, en cambio, igual sintonía con los subordinados, quienes les originan los mayores problemas. Y no es extraño que así sea. Razones de edad, formación y mentalidad lo explican suficientemente.

Basta recordar la estructura de edades y los niveles de formación de los mandos "n+2" en relación a los mandos básicos. Las diferencias de edad son bien marcadas: mientras un 42% de los mandos del segundo nivel no superan los 36 años, sólo un 18% de mandos "n+1" representan a la generación de mayor juventud.

Pero en lo que respecta a la formación profesional de los M.I. de producción, el abismo es insalvable: un 60% de los mandos medios han cursado, al menos, la FP2 y, en su mayoría (41%), se han graduado como ingenieros, mientras que el 67% de los mandos de primera línea no pasó del aprendizaje básico, con todo lo que ello supone en relación al nivel de aspiraciones, capacidad de relación, escala de valores, conciencia de la propia valía (autoestima) o las propias posibilidades futuras de desarrollo personal o profesional.

De las anteriores consideraciones cabe deducir que **son los mandos del segundo nivel jerárquico quienes están mejor capacitados y dispuestos a la hora de liderar un cambio cultural en favor de estilos de dirección de carácter participativo e integrador.**

Aunque se observen grandes paralelismos entre el estado de la cuestión en 1975 y las circunstancias presentes, resulta indudable que la modernización a que ha sido sometido el tejido industrial guipuzcoano, ha impuesto nuevas formas de organización y de gestión directiva, que han desembocado en una necesaria evolución de los estilos de mando, cambio que se ha visto apoyado por una mayor autonomía de los grupos de trabajo. Y ello ha contribuido indudablemente a favorecer la motivación de los trabajadores y

su más decidido compromiso para afrontar los desafíos competitivos.

En resumen:

1. Subsiste el tradicional "síndrome autocrático", moderado con tintes paternalistas, sobre todo en el primer nivel de supervisión, situado en el área de fabricación, aunque se introduce paulatinamente un nuevo talante democrático y participativo.

2. Pero las nuevas formas de ejercer influencia en las personas encuentran obstáculos que provienen de las convicciones, valores y normas de la empresa, no ajenas a la cultura propia del entorno social en el que se desenvuelve. Estos obstáculos se traducen en:

   - La improvisación y torpeza en el empleo de estilos de mando más persuasivos y participativos.
   - Limitada capacidad de liderazgo por parte de los mandos en ejercicio (sobre todo, los de mayor edad y menor formación), lo que da origen a actitudes de recelo y resistencia a la introducción de nuevos modos de dirigir y motivar a personas y grupos.

3. Se manifiestan unos rasgos diferenciales de comportamiento directivo en los mandos que supervisan a jefes, encargados, técnicos y personal cualificado. Estos mandos del segundo nivel, que en muchos casos presentan una sólida formación y mayor juventud, se desenvuelven con un aceptable grado de autonomía e independencia de criterio y no encuentran dificultades para delegar objetivos en sus subordinados.

4. En general, los mandos tienden a buscar una mayor identificación con el estamento directivo y con los intereses de la empresa, lo que supone una ruptura significativa con "las bases", en las que se sentían más integrados en el pasado. Esta ruptura repercute en sus rela-

ciones interpersonales y en las relaciones de poder que mantienen con sus subordinados.

Cabría preguntarse finalmente por el liderazgo ejercido por los altos directivos de la CAPV, al objeto de comprender mejor las relaciones que los directivos intermedios establecen con quienes dependen de ellos. Tal aproximación permitiría interpretar el sentido que adquieren los estilos de mando en un más amplio contexto cultural.

Lamentablemente, la investigación efectuada en 1990 por esta Universidad de Deusto sobre *El liderazgo en la empresa vasca* (35) no permite una aproximación de estas características, ya que subraya "que no se trata de una descripción de los estilos existentes «*de facto*» en los líderes de las empresas de la Comunidad Autónoma Vasca".

Los escasos datos de interés que nos ofrece este estudio han sido extraídos de un reducido grupo de 21 directivos y pone de manifiesto que:

a) El liderazgo transformacional (McGregor Burns - 1978), que se apoya fuertemente en el elemento carismático, en el trato individual y directo y en la capacidad de motivación anímica e intelectual de los subordinados, favorece un mayor grado de satisfacción personal y la eficacia organizativa.

b) Frente al anterior, se sitúa el liderazgo transaccional o de intercambio (Bass - 1985), que se centra "en potenciar el cumplimiento de las tareas que los subordinados tienen que realizar y, por otra parte, en satisfacer los intereses de los trabajadores que cumplan bien con su labor" (36).

---

(35) Pascual, R., Villa, A., Sánchez, M., *El liderazgo en la empresa vasca*, Bilbao, Universidad de Deusto, 1990.

(36) Pascual, R., Villa, A., Sánchez, M., o.c., p. 7.

Ninguno de estos estilos, junto al calificado en el citado trabajo como de "no liderazgo", suelen presentarse con carácter puro en el ejercicio de la función directiva.

Si se examinan, de una parte, los rasgos que caracterizan la cultura de las empresas guipuzcoanas tecnológicamente avanzadas, se comprueba que las cuestiones relacionadas con el desarrollo profesional e integración de los recursos humanos se sitúan en un plano secundario (capítulo sexto, apartado 06.1).

De otra parte, nuestra indagación empírica ha permitido confirmar, desde la perspectiva de los mandos, hasta qué extremo se encuentran relegados los aspectos relacionados con las políticas de recursos humanos, cuya valoración pone de relieve el escaso interés que sus empresas muestran por sus empleados, a la vez que destaca la inadecuación de los salarios, que adolecen de equidad interna y que en poco contribuyen a la motivación individual. Pero de las cuestiones relacionadas con la satisfacción laboral de los mandos trataremos en el capítulo décimo.

Desde una u otra perspectiva, estas manifestaciones aparentes y observables nos revelan las creencias y valores de la cultura empresarial. Y **en cuanto se refieren al liderazgo** que se ejerce en las organizaciones innovadoras, no dudamos en afirmar que **prima un poder predominantemente utilitario y remunerador para lograr que el personal acepte las decisiones de la "superioridad"**, cumpliendo asi los compromisos derivados del contrato de trabajo suscrito.

Es indudable que el liderazgo basado en la "transacción" entre las partes (superior y subordinado), incorpora en algunos casos elementos más propios de un estilo transformacional, más acomodado a planteamientos estratégicos del negocio, que presuponen la existencia de una Dirección General con rasgos carismáticos, capaz de formular una clara visión de la empresa

a largo plazo.

Pero en tales situaciones de liderazgo mixto, que exigen pautas duales de obediencia examinadas precedentemente, se corre el riesgo de neutralizar el poder. No es tarea sencilla cambiar la cultura de nuestras empresas innovadoras.

Porque, en este plano de consideraciones, constituye un riesgo considerable incorporar a la empresa un estilo de liderazgo dosificando las motivaciones lucrativas con móviles persuasivos que involucren el prestigio, el espíritu corporativo y que puedan suponer la manipulación de ciertos ideales propios de un poder normativo.

Cuando los estilos de liderazgo no se encuentran claramente definidos, los directivos proyectan comportamientos cruzados y poco predecibles (37) para los subordinados. Y el estado de confusión que ello crea resulta escasamente fructífero para cualquier organización, ya que conduce a la desmotivación del personal y a la ineficiencia económica.

07.4.4 Testimonios que confirman el liderazgo autoritario de los mandos de primera linea

No resistimos la tentación de incorporar algunos de los testimonios recogidos durante la celebración de entrevistas biográficas a M.I., que contribuyeron al diseño de los cuestionarios empleados en el trabajo de campo.

Las manifestaciones textuales de los mandos de producción, directamente relacionados con operarios, constituyen una excelente aproximación cua-

---

(37) Eugene E. Jennings, autor de *The executive in crisis* (Michigan State University, 1965), alude al "sentido de la confianza", como atributo del directivo. La confianza ha de fundamentarse en estar disponible y ser predecible. Ello supone que mandos y directivos, además de estar a disposición de los miembros de su equipo, han de emplear un estilo de liderazgo predecible y unívoco, ya que dirigir con "niveles cruzados de trato" origina confusión y conflicto entre los subordinados.

litativa a sus estilos de liderazgo, además de permitir la reconstrucción de su reveladora experiencia e historial profesional.

Estos testimonios nos permiten confirmar el extendido empleo de un liderazgo autoritario, basado en una cultura de empresa cuyos titulares impulsan y promueven la creencia en la subordinación de las bases (dominación weberiana) mediante el recurso a móviles acusadamente remuneradores y de compensación económica.

De las conversaciones mantenidas con encargados y capataces, efectuamos unos extractos textuales, de los que nos hemos permitido corregir algunas "libertades" lingüísticas, sin que ello modifique su auténtico significado:

- *«La gente desobedece si no eres enérgico».*
- *«Los subordinados confunden la amabilidad con la debilidad. No valen los consejos que te dan en los cursillos de formación. Si te acercas demasiado a ellos, abusan de ti y te ponen "en renuncio" ante los de arriba».*
- *«Muchos de mis operarios carecen de estudios. Si los tratas con confianza, luego tienes que imponerte por la brava. Y, a veces, es tarde para lograrlo».*
- *«Mandar nunca ha sido fácil. Y sino, que se lo pregunten a "los de arriba". Mi padre que era fundidor, siempre me decía: "Recuérdalo bien. A nadie le gusta obedecer. Si la gente gana bien, el capataz vive mejor y los jefes te felicitan"».*
- *«No se puede mandar si no te apoyan. Muchas veces pienso en la "mili". Allí todos obedecían por miedo "al palo". Yo soy aquí como un sargento. Pero tengo que suplicar a "los míos" para que hagan su trabajo. Mis superiores no comprenden bien lo mucho que hago para mantener las cosas en su sitio. Me consideran poco. Me informan menos. Y me exigen demasiado...».*
- *«Después de tantos años pidiéndome resultados, ahora me dicen que no controle tanto y que delegue más. El otro día, el nuevo jefe de producción se atrevió a decirme que negociara los plazos con los obreros. Estamos todos los encargados despistados. No sé a donde vamos a llegar...».*
- *«En Euskadi mandan todos menos los que tienen que mandar. Da vergüenza exigir nada, porque todos piensan que no tienes derecho a hacerlo. Yo me he pasado trabajando de operario desde los 17 años y he obedecido a mis jefes "sin rechistar". Y, ahora que soy*

encargado, tienes que ceder y ofrecer mucho para que la gente haga un esfuerzo suplementario. Parece que a nadie le importa el futuro de la empresa».

- *«Nos pagan demasiado poco para lo mucho que nos piden. Además, hoy está mal visto mandar. Pregúntelo en mi taller. Los de ELA, e incluso los de LAB, deciden más que yo. Yo no subo los salarios. Ni los negocio. Poco nos queda por hacer. La dirección no me trata mal. Me consuelan diciendo que mi trabajo permite mantener la empresa "a flote"».*

- *«Si va Ud. a hacer una encuesta, pida que le expliquen cómo vamos a sacar la empresa "adelante". Nadie nos dice lo que pasa. Si se compra una máquina automática o un nuevo equipo, nadie nos informa. Mejor dicho, se nos dice que se va a instalar y se nos adiestra suficientemente. Luego, nos enteramos que jubilan anticipadamente a dos trabajadores».*

- *«La verdad es que la gente gana bastante bien. En nuestra cooperativa estamos por encima de otras empresas, pero no es fácil retener a la gente joven que "no esta por la solidaridad". En mi caso, no encuentro serias dificultades para mandar. Aquí todos buscamos lo mismo. Y, además, nos sentimos iguales».*

- *«Confieso que estoy bastante satisfecho de mi trabajo. Como encargado del taller mecánico no tengo grandes "pegas" con mi personal. La gente cumple. También es cierto que obtienen buenas primas. Aunque los más jóvenes no se conforman con "lo que levantan" a fin de mes. Sí, sí... por descontado; me encuentro totalmente apoyado por la dirección».*

- *«Muchas veces no sé qué hacer. Creo que la gente no sabe lo que quiere... Yo siempre acudo a Personal o al Jefe de Fabricación cuando hay algún lío... Sí, sí ..., ahora le entiendo mejor. Si lo que me pregunta es cómo consigo imponerme ante "los míos" , le diré que no me basta saber más que ellos. Pocos se ilusionan por su trabajo y hay que dar ejemplo, inspirar confianza y ofrecer algunas ventajas».*

Entresacamos de estos testimonios aquellas manifestaciones que revelan el modo característico o "talante" con que los mandos afrontan el gobierno de su restringido grupo de colaboradores directos.

Por una parte, declaran que "hay que ser enérgico"; "dureza más que debilidad"; "poca confianza en el trato"; "si salario alto, personal satisfecho"; "hay que suplicar para que te obedezcan"; "ahora tienes que ceder para que la gente se esfuerce"; "nos pagan demasiado poco"; "mi grupo cumple cuan-

do obtiene buenas primas"; "cuando surgen conflictos, acudo a «Personal»"; "los jóvenes no están por la solidaridad".

He aquí la otra cara de la moneda: "estoy satisfecho con mi labor"; "me siento plenamente apoyado por la dirección"; "me piden que controle menos y que delegue y negocie más"; "en mi cooperativa no encuentro serias dificultades para mandar".

Y, a pesar de que los resultados del análisis descriptivo, basado en el tratamiento cuantitativo de los datos, nos desvelan que ni los mandos lideran a sus equipos con energía y dureza, ni les falta espíritu de camaradería para buscar su colaboración, **nuestro diálogo abierto con encargados y jefes de producción** de empresas de tecnología "punta" **permiten explicar el predominio de los estilos autoritarios de liderazgo, basados en una concepción marcadamente patrimonial y familiar de la empresa.**

Obsérvese que la mayor parte de los testimonios se encuentran presididos por el poder remunerador y transaccional en el que los mandos básicos de producción sustentan o pretenden mantener sus estilos de liderazgo.

Y no debe sorprendernos que así suceda. Con independencia de la dimensión de las empresas analizadas, su carácter familiar constituye uno de sus rasgos más característicos. Excepto en dos centros de trabajo (12% de la muestra), hemos tomado contacto con los fundadores o sus descendientes directos, que, de un modo u otro, siguen siendo elementos dinamizadores o "perturbadores" de las organizaciones que lideran.

Cuando Renaud Sainsaulieu trata de la dinámica cultural de la empresa, se detiene en el estudio de las relaciones de mando inspiradas en el "espíritu de la casa" (38). Este espíritu, propio de las empresas familiares y paternalistas, impone costumbres en las formas de liderazgo a las que no son

---

(38) Sainsaulieu, R., *Sociologie de l'organisation...*, o c., p. 215.

ajenos los estilos de mando de los jefes y encargados que se sometieron a nuestras entrevistas exploratorias de carácter cualitativo o que respondieron a nuestros cuestionarios sometidos a resabios autoritarios.

Efectivamente, "las familias o grupos de presión local que crearon la empresa imponen modelos de relación interpersonal basados en la lealtad, la sumisión y adhesión a los valores que defiende y representa el grupo promotor". Por ello, no debe sorprender que los comportamientos directivos y las decisiones que se adoptan en las empresas de origen familiar no sólo han de tener en consideración el imperativo de rentabilidad del negocio, sino también la relación paterno-filial entre empleadores y empleados y el entorno cultural en el que se desenvuelven.

Cualquier disidencia o desviación en relación a los valores y "costumbres de la casa" (credo o ideología organizacional) origina la exclusión del heterodoxo del seno de la comunidad (familiar) de trabajo.

Cabría preguntarse por las razones a las que atribuir esta relación patriarcal en las relaciones de trabajo, más propias de un sistema gremial que, de las organizaciones de producción de nuestros días. A nuestro juicio, una de las explicaciones ha de buscarse en la transposición al ámbito industrial de las pautas culturales de una sociedad rural vigente en nuestro territorio guipuzcoano hace un siglo.

Y si no, obsérvense las respuestas de nuestros entrevistados en relación a las profesiones de sus ascendientes. Cerca de la mitad de los mandos consultados son nietos de agricultores, ya sean obreros o propietarios de tierras de labor, aunque entre sus padres predominen los trabajadores industriales y pierdan importancia relativa los que obtienen su sustento de la explotación del campo (1 de cada 7). A los efectos apuntados, son reveladores los datos que recoge nuestro análisis empírico (39).

---

(39) Véase cuadro 3.03, p. 108

No ha de sorprender, en consecuencia, el liderazgo autoritario que se aprecia en todos los niveles jerárquicos, alimentado durante años por un sistema político que no ofrecía oportunidades de participación a unos "súbditos" cuya opinión no sólo era ignorada, sino que carecía de la posibilidad de ser expresada.

Consideramos que sólo estas circunstancias sociales permiten interpretar estas conductas directivas de los M.I., conductas que podrían encontrarse en abierta contradicción con la conciencia igualitaria de nuestro pueblo. Pero la explicación a esta posible paradoja habrá de encontrarse en el análisis que efectuamos en el próximo capítulo, mediante el cual pretendemos desentrañar algunos de los rasgos propios de la identidad cultural vasca, cuya incidencia en el sistema de valores compartidos por las empresas innovadoras pueda resultar evidente.

Porque sólo en este contexto cultural puede encontrar explicación el liderazgo de los mandos básicos de producción de las empresas guipuzcoanas tecnológicamente avanzadas.

Sin embargo, hay que hacer observar que en tres de las empresas analizadas, que funcionan bajo el régimen cooperativo, los estilos de mando se diferencian significativamente de los resultados antes expuestos, que constituyen la nota dominante del conjunto de la muestra examinada. En ellos parece prevalecer un estilo transformacional, aunque persistan, en jefes y encargados de mayor edad, ciertos resabios propios de un liderazgo tradicional.

Este fenómeno es congruente con los principios en que se inspiran estas sociedades de trabajo asociado: además de su organización fuertemente democratizada y de la participación en la gestión, destaca la soberanía del trabajo y del factor humano frente al carácter instrumental del ánimo de lucro. Es indudable que el acusado predominio de los valores sociales sobre

los factores remuneradores o meramente utilitarios y egoísticos, imponen comportamientos diferenciales en los M.I. de estas empresas en las que los trabajadores son al mismo tiempo socios.

Hubiéramos ofrecido gustosamente un análisis del comportamiento diferenciado de estos M.I., titulares de los medios de producción de sus centros de trabajo, pero no es éste el objetivo del presente estudio, ni disponemos de la información suficiente que haga posible este detallado examen, por lo que obviaremos cualquier alusión posterior a la gestión directiva de los mandos en el ámbito cooperativo.

Concluiremos esta acotación, al margen de nuestras consideraciones de carácter general, refiriéndonos al delicado sistema de equilibrio al que se somete el liderazgo en el seno de las cooperativas. Como apunta Markaide (40), un liderazgo fuerte que garantice el funcionamiento del sistema, ha de ser "compaginable con el principio de gestión democrática". De ahí que la propia estructura de estas empresas haya de generar líderes (y no sólo en los altos niveles jerárquicos) que, siendo sensibles a los principios de solidaridad interna, sean capaces de asumir, sin concesiones a la limitada visión de sus colaboradores, los desafíos del mercado.

Al objeto de facilitar una mejor interpretación acerca del comportamiento de los directivos intermedios, nos aventuraremos en efectuar la descripción del modelo cultural externo que incide decididamente en la ideología empresarial guipuzcoana.

Como se recordará, en la figura 5 el entorno externo se encontraba representado por la cultura étnica y regional y por las instituciones sociales. El próximo apartado constituye un intento de aproximación a la cultura de nuestro entorno, entendida en su dimensión global.

---

(40) Markaide, A., "La gestión de recursos humanos en las cooperativas", en Trouvé, Ph. et al., *Nuevas Tendencias de Gestión de Recursos Humanos*, Bilbao, Universidad de Deusto, 1990, p. 283-306.

CAPITULO 8. IDEOLOGIA EMPRESARIAL GUIPUZCOANA Y SISTEMA DE VALORES DE LA SOCIEDAD VASCA

08.1 Los rasgos culturales del entorno externo y su influencia en la ideología empresarial guipuzcoana

En el análisis comparativo que Segal (1) efectúa sobre el comportamiento diferenciado de los directivos intermedios en dos empresas del sector electromecánico de Francia y EE.UU., pretende demostrar cómo la lógica cultural se encuentra estrechamente imbricada en las estructuras de producción y en la legitimación de ciertas formas de funcionamiento jerárquico.

Sus interesantes observaciones, sobre las que volveremos posteriormente, concluyen en los siguientes términos: "Hemos tratado de defender la idea según la cual las culturas nacionales podrían constituir barreras inmutables que fijen de modo perdurable las diferencias de comportamiento social que se observan en la organización industrial". "Hemos intentado, incluso, revalidar la hipótesis según la cual la dimensión cultural no se encuentra necesariamente vinculada al reducido ámbito de las subjetividades individuales, sino que podría igualmente articularse en las explicaciones macrosociales de estas diferencias" (2).

Igualmente, en nuestro capítulo de conclusiones del informe sobre el análisis empírico afirmamos que "la cultura corporativa de la empresa innovadora guipuzcoana no puede desligarse de las creencias, filosofía y valores culturales de nuestro pueblo" (3).

---

(1) Segal, J.-P., "Culture nationale, itinéraires professionnels et fonctionnement hiérarchique: La maitrise dans deux usines d'electrométallurgie en France et aux U.S.A." en Bouvier, P., Kourchid,O., *France - USA: Les crises du travail et de la production*, Paris, Meridiens Klincksieck, 1988, p. 239-256.

(2) Segal, J.-P., o.c., p. 253 -254.

(3) Informe sobre el análisis empirico, p. 394.

En el mismo capítulo, al referirnos al fomento de una nueva cultura empresarial, destacamos tres rasgos esenciales que, a nuestro juicio, identifican a la empresa innovadora del territorio analizado (4):

1. **La ignorancia o postergación de la variable humana en los procesos de modernización tecnológica** y una desorientación en el plano comercial, que limitan la ventaja competitiva de nuestras empresas.
2. **La prevalencia de una "fe ciega" de los directivos en el avance tecnológico**, como artífice del cambio global y garantía de supervivencia de los negocios industriales.
3. **Ausencia de mentalidad estratégica**, que impide desligar a los directivos de una visión técnico-económica, que pretende afrontar a corto plazo los problemas de rentabilidad, calidad y servicio al cliente.

Si a estos rasgos, hemos de sumar la existencia de unas **relaciones de poder que se soportan en medios predominantemente utilitarios y en estilos de liderazgo escasamente motivadores**, como acabamos de examinar en páginas precedentes, una primera aproximación al diagnóstico cultural de estas empresas "punteras" pudiera ser juzgado de peyorativo.

Al margen de cualquier valoración, pretendemos ahora buscar una explicación suficiente a unos comportamientos, constatados experimentalmente, a partir del sistema de valores dominantes en la sociedad vasca. Nos proponemos, incluso, asumir el riesgo de presentar los rasgos de identidad cultural guipuzcoana, desde una perspectiva empírica y desde una óptica personal. No ha de ignorarse que en todo proceso de investigación, aun partiendo de comprobaciones experimentales, las interpretaciones subjetivas resultan inevi-

---

(4) Informe citado, p. 383-387.

tables.

Transcendemos así de un plano de interpretación organizacional de la cultura de empresa, como integración y síntesis de sus microculturas internas, para examinar las influencias culturales del entorno externo en el que se desenvuelve su actividad. Se recordará que la figura 5 dejaba representada la dimensión global de la cultura por las culturas étnicas y regionales y por las instituciones sociales.

Para aproximarnos a ellas hemos de acudir necesariamente a las "preferencias estimativas" que manifiesta la población de la CAPV en torno a un conjunto de valores que "configuran, globalmente, unos estilos de vida y se reflejan en diversas actitudes" (5)

Como apunta el profesor González Blasco, catedrático de Sociología de la Universidad Autónoma de Madrid, los valores ejercen diversas funciones, tales como aportar coherencia en el plano biográfico-personal frente a grupos e individuos, marcar las pautas de comportamiento y operar como factores básicos de la acción social, por lo que forman parte integrante de lo que denominamos "visión del mundo" y "estilos de vida". En definitiva, los valores, como señalamos al inicio del presente capítulo, son elementos esenciales de la cultura en cualquiera de sus dimensiones.

A los efectos señalados más arriba, hemos dispuesto de dos valiosos informes que reseñamos en los complementos documentales que acompañan a la tesis. Se trata de la Encuesta Europea de Valores aplicada, en 1990, en España (6) y en la Comunidad Autónoma Vasca más Navarra. Aludiremos repetidamente a las informaciones recogidas en ambos documentos de trabajo, dejando aquí expresa constancia de la valiosa colaboración personal prestada al

---

(5) González Blasco, P. "Actitudes y sensibilidades sociales", en DEIKER, *Euskalerria en la Encuesta Europea de Valores: ¿Son los vascos diferentes?*, Bilbao, Universidad de Deusto, 1992, p. 8-9.

(6) Andrés Orizo, F. , *Los nuevos valores de los españoles: España en la Encuesta Europea de Valores*, Fundación Santa María, Madrid, Ediciones SM, 1991.

doctorando por el profesor J. Elzo, coordinador del informe relativo a Euskalerría.

Antes de exponer los resultados de nuestro análisis, consideramos necesario situar en sus precisos límites el alcance del presente apartado. Sería pretencioso por nuestra parte tratar de recoger en pocas páginas el potencial de singularidad cultural que define la identidad de nuestro pueblo. Por ello, **del conjunto de valores, actitudes y sistemas de legitimación dominantes, únicamente seleccionaremos aquellos que, a nuestro juicio, ejercen especial influencia en el ámbito económico y que afectan o pueden repercutir en el trabajo y en la empresa.**

Al objeto de restringir a este limitado ámbito la identificación de los caracteres culturales externos, nos hemos inspirado en la metodología empleada por Brilman (7), quien se detiene en examinar creencias, valores y costumbres en torno al individuo, el grupo, la jerarquía, la sociedad y sus convicciones ideológicas, de las que se pueden deducir las particulares características que adquiere la cultura empresarial.

¿Existe un modelo cultural vasco o guipuzcoano; un sistema coherente de valores sociales que refleje nuestra identidad, entendida más como igualdad que semejanza de actitudes, hábitos y comportamientos? O, lejos de factores homogéneos y comunes, ¿carece de sentido hablar de unidad e igualdad culturales? En cuyo caso, ¿no sería más apropiado referirse a una fragmentación de valores y a la existencia de un "polimorfismo cultural"? (8).

El lector encontrará respuesta a estos interrogantes a medida que vayan describiéndose los rasgos que caracterizan el sistema de valores de la sociedad vasca.

---

(7) Brilman, J. *Modèles culturels et performances économiques*, Paris, Boulogne-Billancourt, Hommes et Techniques, 1981, p. 271, así como p. 300-305.

(8) Término empleado por J. Caro Baroja en *El laberinto vasco*, San Sebastián, Txertoa, 1984, p. 31.

08.2 Un intento de aproximación al sistema de valores de la sociedad vasca

En opinión del antropólogo Caro Baroja, hoy la identidad vasca "se caracteriza por estar en situación conflictiva más fuerte que nunca y a ello contribuye, y no poco, el hecho de que el país tenga una frontera que divide a dos estados, con intereses encontrados casi siempre". (9). Y con valores y concepciones de la vida diferentes, añadiríamos nosotros. La CAPV se sitúa así entre la prevalencia de lo individual y racional, como rasgos de nuestro vecino del norte y lo colectivo, lo emocional y extremoso del pueblo español, aunque el informe de Andrés Orizo constate el proceso de progresiva homogeneización, entendido como un acercamiento o aproximación de nuestra sociedad al sistema de valores de los pueblos del occidente europeo.

Tal proceso, que presupone una interrelación de valores, conduce a que nuestros comportamientos se asemejen cada dia más y a que las diferencias hayan de buscarse más en los estilos aparentes de vida de los ciudadanos, a la conducta expresiva de sus gentes y, sobre todo, en las creencias religiosas y políticas, en el concepto de la familia o en la moral sexual. Porque en las actitudes hacia el trabajo, la moral social y otros campos de la vida en común, apenas se hacen sensibles las diferencias. Este fenómeno de uniformidad social que nos revela el informe de la Fundación Santa María contrasta con una aparente fragmentación cultural del País Vasco, como luego tendremos oportunidad de examinar.

Hemos situado la cultura de nuestro pueblo en la frontera con los valores dominantes de la identidad española y las influencias provenientes de la cultura europea. Lo hacemos así, porque a la hora de analizar posibles analogías y diferencias con nuestro particular modo de ser y comportamos, disponemos de indicadores sociales, referidos al año 1990, de Europa, de España y de Euskalerria.

---

(9) Caro Baroja, J., o.c., p. 37.

08.2.1 Autopercepción y polimorfismo cultural

Para aproximarnos a las características personales de la población vasca, partimos de **la imagen psicosocial que los ciudadanos de esta comunidad tienen de sí mismos.**

Resulta significativo que los vascos **se sienten diferentes** en el sentido de poseer cosas que los demás envidian. Este sentimiento se manifiesta en el 39% de los consultados en el País Vasco, frente a un 6% en España y un 12% en Europa. Ello significa que, en general, **el vasco goza de un fuerte sentido de su personalidad diferencial**. Consideran que lo que poseen, lo que les es propio, su patrimonio material o inmaterial **es digno de envidia** para los otros, lo que es sinónimo de **sentirse superiores** ante los foráneos.

Esta conciencia de superioridad se refuerza por la mayor confianza que muestran en conseguir lo que quieren (30% vs. 6% en España), y en la apreciación de las propias capacidades para conseguir éxitos (50% vs. 40% en Europa).

En cambio, esta autopercepción de los habitantes del País Vasco, que concede unos visos de seguridad en todos sus actos, **no supone que se consideren como un modelo para otros** (en lo que se parecen a los españoles y se distancian de los europeos, que se sienten doblemente emulados). De igual modo, se muestran **menos comunicativos, cuando se trata de convencer a otros para que compartan su opinión.**

Desconocemos si tal comportamiento nace de la torpeza para comunicar y proyectar hacia el exterior su propia imagen y "vender" los atributos que la conforman o si, por el contrario, se trata más bien de la expresión de su acentuado concepto de la autonomía y libertad en el que deben apoyarse sus relaciones interpersonales o a la aceptación mayoritaria del valor de la "tolerancia y respeto por los demás".

Esta primera constatación empírica, derivada de la autopercepción de la imagen psicosocial de los vascos, confirma los resultados de recientes análisis históricos y antropológicos que, de modo discreto, vienen a sugerir que nuestro pueblo se encuentra satisfecho consigo mismo y que, en relación al resto de España, **su existencia se encuentra presidida por un sentimiento (o complejo) de superioridad.**

Y es indudable que este sentimiento se ha visto reforzado por el logro de las más altas cotas de autogobierno logradas en el trascurso de la historia contemporánea y por la euforia que produce en los vascos ver reconocidas y respetadas sus singularidades étnicas y culturales, aunque algunas de ellas sean fruto del inevitable "mestizaje" originado por los procesos de inmigración a los que se ha visto sometido este país.

Sin embargo, la misma Encuesta Europea de Valores aplicada a Euskalerria pone de relieve, en varios de sus apartados, **el grado de heterogeneidad que presenta la sociedad vasca** en cuanto respecta a sus posiciones políticas, las formas de legitimación social, la "visión del mundo" y el modelo de sociedad deseado, cuestiones éstas que se encuentran influenciadas por la variable ideológica del ciudadano.

De tal forma que cada grupo interno ha construido una imagen colectiva de sí mismo y otra de los grupos de oposición ideológica. Hasta tal extremo de confrontación social, que este polimorfismo ideológico interno recuerda la discriminación que en un pasado no lejano se efectuaba entre los aborígenes ("los vascos de siempre") y los emigrantes españoles.

A nuestro juicio, **estos factores disgregadores de la unidad cultural no tienen por qué romper la actual identidad vasca.** Precisamente, uno de los rasgos que nos une radica en la propia complejidad que caracteriza nuestro sistema de valores, sometido a fuerzas disolventes, como examinaremos más adelante.

Esta diversidad cultural interna, lejos de ser simplificada y "maquillada" en el conjunto de los resultados globales de la investigación social, deseamos reseñarla, aunque no destacarla, porque la honestidad intelectual aconseja situar este fenómeno en sus justos límites. Ya lo subrayamos al comienzo del capítulo anterior (07.1), al afirmar que la antropología no ignora que la cultura, aun concediendo unidad y estabilidad a los grupos humanos, supone una permanente reinterpretación por parte de sus miembros.

Por esta razón, cualquier experiencia vital diferenciada en el seno de una comunidad, que genere un potencial de heterogeneidad, como sucede con la sociedad vasca, puede convivir en el sistema sin que se desintegre la identidad de nuestro pueblo. Aunque evidentemente se incurra en el inevitable riesgo de proyectar hacia el exterior imágenes contradictorias entre sí, que provoquen confusión en torno a la identidad vasca (cultura percibida frente a cultura real).

08.2.2 Actitud ante los cambios

¿Acaso prevalece en nuestro medio social lo tradicional sobre lo innovador?;¿lo viejo sobre lo nuevo?

El amor entrañable a las raíces, la fidelidad al pasado y el tozudo mantenimiento de los rasgos culturales de nuestros mayores, han constituido nota distintiva del pueblo vasco, a pesar de las influencias foráneas, de las fuerzas disgregadoras internas, que pretenden romper la identidad vasca hasta extremos utópicos y de los grupos de resistencia a la modernidad, que parecen ignorar el carácter dinámico de toda cultura.

La sociedad vasca, rural, centrada en el grupo familiar y consagrada primordialmente a la agricultura y a la técnica artesana, regida por las "leyes viejas" y por profundas convicciones religiosas, menos habitada y más aislada, ha perdido la estabilidad cultural que mantuvo durante décadas, con la

consiguiente transformación de su tradicional sistema de valores, algunos de los cuales han sido reinterpretados y acomodados a las circunstancias presentes.

Efectivamente, sigue perviviendo en el País Vasco, sobre todo en los grupos de mayor edad, el **empeño por conservar**, e incluso revitalizar y actualizar ciertos valores y costumbres de nuestra cultura autóctona, lo que **no supone , en modo alguno, resistencia ante los cambios**. Pero tampoco una franca apertura hacia ellos.

Las pautas de conducta de los vascos ante los cambios no difieren de las actitudes mostradas por la sociedad española. No temen los cambios, pero tampoco los buscan. **No se resisten a la innovación, pero se muestran más bien "prudentes" y "precavidos" ante lo novedoso y cambiante.**

Esta actitud de cautela admite diversas lecturas: ¿considera el vasco que "lo nuevo" puede poner en riesgo su calidad de vida?; ¿existe cansancio y hastío ante tal número de cambios sociales y políticos de los últimos años?; ¿no influirá negativamente en su aceptación la limitada confianza que mantiene en los demás? La explicación puede encontrarse en la confluencia de estos y otros factores.

En cambio, **cuando se trata de nuevas ideas,** que no afectan de modo inmediato al ámbito material de sus vidas, **el ciudadano vasco se muestra más permeable y abierto hacia ellas**, aunque no se diferencie de modo sensible de la conducta observada en España. Son **los guipuzcoanos** quienes, en el conjunto del País Vasco, **se muestran algo más audaces** cuando se trata de dar la bienvenida a los cambios o de aceptar las ideas nuevas.

Pero, a pesar del carácter dinámico de todo sistema de valores, nos atrevemos a asegurar que **la actual identidad vasca conserva un cierto carácter ancestral, primitivo y críptico**, que desdibuja las creencias y ras-

gos compartidos con la cultura europea, a la que pertenece Euskalerria.

08.3.3 Individualismo y compromiso colectivo

Si examinamos su mundo de relaciones, **se aprecia en el vasco una desconfianza en lo colectivo y una búsqueda individual de situarse socialmente**. Si a ello sumamos su constatación de la competitividad y superficialidad del entorno en que se desenvuelve, su confianza en sí mismo y su relativa desconfianza hacia los demás, junto a una cierta torpeza y retraimiento para comunicarse, parece inevitable calificar a los vascos de individualistas.

Lo dicho puede explicar su **preferencia por los espacios sociales restringidos** donde pueda ser mejor identificado individualmente. Su acentuada confianza en la familia y su tendencia hacia los círculos íntimos confirman esta orientación de la conducta.

Se hace notar que tales actitudes no difieren de las observadas en el resto de España. Contrariamente a lo que pudiera suponerse, el fenómeno terrorista y la acusada fragmentación política interna, no ha dado origen a un mayor recelo hacia los extraños por parte de la población del País Vasco. Aunque se aprecie un menor grado de confianza cuanto mayor es la edad del ciudadano, **acentuándose el distanciamiento a partir de los 45 años.**

Sin embargo, estos rasgos de individualismo han de ser interpretados más como la defensa a ultranza de la autonomía personal del vasco en todos los planos de su existencia, que como un aislamiento meramente egoístico en relación al quehacer colectivo.

Aunque los resultados de la Encuesta Europea de Valores reflejen un bajo índice de pertenencia a asociaciones y organizaciones voluntarias, los datos evidencian que en el pueblo vasco existe una mayor vitalidad social, si los comparamos con la media española (30% frente a 22%).

La búsqueda de vínculos voluntarios se traduce en la pertenencia, por este orden, a clubs y organizaciones deportivas y recreativas; asociaciones religiosas; sindicatos y asociaciones profesionales; movimientos benéficos y asistenciales; organizaciones educativas, artísticas y culturales.

También revelan **mayor solidaridad social por parte de los vascos** los índices de prestación de trabajo "benévolo" en el seno de estos movimientos sociales.

Llegados a este punto no podemos menos que destacar **las tendencias asociativas de los M.I. guipuzcoanos**, que **registran valoraciones espectacularmente superiores** a las que muestran los indicadores de la CAPV, hasta el extremo de duplicar los índices medios de pertenencia y asunción de responsabilidades en las organizaciones sociales de carácter voluntario (10).

Sin embargo, la general desconfianza y el limitado aprecio a lo colectivo a que aludimos anteriormente, se manifiesta de igual modo en la actitud que el ciudadano vasco mantiene hacia las instituciones sociales.

De nuevo hemos de remitirnos a la figura 5 (pág. 210) en la que el entorno externo se encuentra representado, por las culturas étnicas, nacionales y generacionales, además de las instituciones sociales.

¿Cómo son consideradas estas instituciones por el ciudadano vasco? La escasa confianza en los sindicatos revela la decadencia del poder que mantuvieron en el pasado, aunque su aceptación por parte de los trabajadores vascos sea algo superior a la media española. Los índices de afiliación sindical sitúan a España, junto a Francia y EE.UU., entre los países menos "sindicalistas" de la O.C.D.E.

---

(10) Véanse a tales efectos los apartados 3.9.4 (Actividad asociativa), p. 293-296, y 3.9.7 (El comportamiento cultural de los M.I. y su comparación con los hábitos de la población española y vasca), p. 309-312, del informe que se acompaña como complemento documental.

Tampoco la opinión respecto del funcionariado es muy favorable, aunque estos representantes del sector público admitan menor aceptación que el sindicato y sean considerados dignos de menor confianza que en España y Europa. Otro tanto sucede con las grandes empresas, respecto de las cuales la población vasca se aleja sensiblemente de españoles y europeos, siendo Francia el país que se destaca positivamente del promedio.

También resulta desfavorable la opinión que merece a la población vasca el sistema de seguridad social, que es mejor valorado en Europa. La valoración que merece la CEE es positiva en los tres ámbitos territoriales que venimos considerando, aunque **Europa crea más en sí misma que lo que los vascos esperan de ella.**

Dejamos igualmente constancia de que la sociedad vasca, **en virtud de un fenómeno de identificación con los ámbitos que le son más próximos, valora** las instituciones sociales más inmediatas, a saber, **el sistema de enseñanza, la prensa, los sindicatos y la iglesia.** Divergen de españoles y europeos por la baja puntuación que otorgan a las fuerzas armadas, a la policía y a la OTAN.

Finalmente hemos de manifestar que no se dispone de constataciones empíricas suficientes para asegurar que en el territorio de Guipúzcoa, en particular, y en el País Vasco, en su conjunto, lo social prevalece sobre lo individual, o que sólo cuenta el individuo en relación al grupo o al interés común.

Siendo conocedores de que una investigación social de estas características parte más de las opiniones y manifestaciones de los consultados, que de sus comportamientos «de facto», nos atreveríamos a aventurar que se viene produciendo en la sociedad vasca actual un **repliegamiento hacia posturas más acusadamente individualistas y de recelo hacia los demás; una pérdida del sentido de lo social, que se traduce en compor-**

tamientos más egoísticos e insolidarios que diez años atrás.

Algunas informaciones parecen confirmar esta tendencia, que emerge vigorosamente en un sector juvenil comprendido en el tramo de edad de 18 a 24 años. La tipología con que Deiker intenta segmentar la sociedad vasca, presenta dos grupos, representados por la cuarta parte de la población, que se ajustan al comportamiento descrito (11).

Los grupos calificados como "*Vividor pasota*" y "*Competidores / Conseguidores / Peseteros*" mantienen un estilo de vida basado en el provecho propio, en el acentuado materialismo, el disfrute pleno del tiempo libre y en la preferencia de lo privado frente a lo público. Sus actitudes ante el trabajo, tienen un mismo denominador común en relación con los demás grupos sociales: Otorgan la mayor importancia a los buenos ingresos, a una buena jornada y a unas amplias vacaciones.

En resumen, cerca de un tercio de la población vasca muestra un comportamiento que trasciende de lo individual hacia lo colectivo y solidario, mientras una cuarta parte se muestra acentuadamente individualista y ajena a cualquier manifestación de sensibilidad social.

08.2.4 El trabajo y los factores que se valoran en él

La sociedad vasca **sitúa el trabajo en segundo lugar de importancia**, después de la familia, **entre los diferentes aspectos de la vida**. Los amigos, el tiempo libre o de ocio, la religión y la política completan, en el orden citado, una jerarquización de intereses que no se diferencia sensiblemente de la que presenta la población española.

A pesar de esta valoración, carece hoy de sentido seguir aludiendo a la

---

(11) Elzo, J., "Una tipología de la sociedad vasca y algunos de sus sistemas de valores", en Deiker, o.c., p. 320-390.

proverbial **laboriosidad** del pueblo vasco, ya que este valor **ha de interpretarse en nuestros días como la búsqueda de unos recursos económicos necesarios, más que un compromiso con el trabajo.**

Efectivamente, **el trabajo ya no es considerado como medio mayoritario de realización personal**, sino más bien como algo necesario para la obtención de ingresos, que permitan la realización personal al margen de la actividad laboral. Son las personas de 45-65 años de edad las que consideran el trabajo importante y motivo de disfrute, mientras que el tiempo libre es más valorado por los vascos de edades inferiores a las señaladas.

Una de las causas de esta **concepción utilitarista e instrumental del trabajo**, que se concibe como medio de allegar recursos y, mucho menos, como espacio de autorrealización y expresión de la propia identidad, hay que buscarla en la **seria dificultad con que se encuentra el ciudadano vasco para decidir el tipo de trabajo que desearía hacer**, lo que supone un límite al control sobre su propia vida.

Y, aun siendo cierto que las valoraciones otorgadas por los vascos en lo que concierne a la importancia que se concede al trabajo se sitúan en posiciones algo superiores a las españolas y europeas (65% frente a 52.4%), **se concede más relevancia al puesto de trabajo**, considerado en si mismo, **pero no tanta al hecho de trabajar**, hasta tal punto que puede asegurarse que son pocos los que se involucran en el trabajo "bien hecho".

De otra parte, la encuesta revela que existen serias dudas entre los habitantes del País Vasco de que trabajar dura y esforzadamente vaya a proporcionar una vida mejor. Parece ser que **la suerte y los contactos influyen en el éxito** y en el resultado final de cada cual. Ni tampoco resulta claro para los consultados que merezca la pena luchar. **Imbuidos de un cierto providencialismo**, parecen creer que el aparato productivo permitirá la cobertura de las necesidades de la colectividad.

Como primera conclusión personal a extraer, puede afirmarse que **el trabajo ya no da sentido a las vidas de los ciudadanos vascos**. El tener trabajo es importante, porque es necesario, pero no se sabe bien por qué o para qué es importante. Como señala Santacoloma en relación a este punto, la sociedad vasca sufre un cierta desmoralización y desencanto. "Se ha perdido, aparentemente, una parte del afán por producir y crear bienes (en un mundo en que, precisamente, la iniciativa y el empuje creador son tan importantes)" (12).

Pero **¿qué factores valoran los vascos en su trabajo?**

En primer término, **buenos ingresos y compañeros agradables**, pasando a un segundo plano la seguridad en el empleo, buena jornada y adaptación al puesto de trabajo. Estos resultados alejan a los vascos de las medias europeas, para asemejarse a los trabajadores alemanes, con los que en este punto guardan estrechas analogías.

Cuando se formula esta misma pregunta, referida a los factores objetivos del trabajo (desarrollo personal, agrado que proporciona, contenido económico estricto), se repite la semejanza de respuestas entre País Vasco y Alemania, que se distancian sensiblemente de los promedios español y europeo. Una vez más priman los **buenos ingresos y la seguridad**, posponiendo otros factores que pudieran resultar igualmente gratificantes.

La explicación quizás haya de buscarse en la crítica situación en la que se encuentra el sector industrial vasco. En tanto no se logre una mayor estabilidad económica, seguirán primando los factores citados.

---

(12) Santacoloma, J.F., "Trabajo y Economía", en Deiker, *Euskalerria en la Encuesta Europea ..., o.c., p. 103 y 126.*

08.2.5 Principio de igualdad

La filosofía igualitaria se encuentra profundamente arraigada en el pueblo vasco. Son numerosas y muy variadas las manifestaciones de igualitarismo.

Nuestro propio trabajo empírico ha puesto de evidencia un claro síntoma de este fenómeno de la sociedad vasca, poco comparable al comportamiento de los pueblos vecinos: El abanico salarial de la CAPV es sensiblemente más cerrado que el abanico salarial español (13), lo que supone una mejor equidistribución de las rentas de trabajo de la población laboral vasca (1/7.3 frente a 1/9.2).

Esta proporción existente entre los salarios mínimos y máximos revela igualmente que son los trabajadores vascos los que obtienen los más elevados ingresos, mientras que las retribuciones de los directivos son inferiores a las aplicadas por la empresa española. Es decir, en el País Vasco en relación a España, los salarios mínimos son los máximos y los salarios máximos alcanzan la cuantía mínima, lo que conduce a limitar las diferencias de ingresos salariales entre las categorías profesionales inferiores y el personal directivo.

Este concepto de equidad, cuya raíz etimológica se encuentra en lo "igual", tiene en la lengua castellana su acepción usual en lo que es "justo". Y justo es para los habitantes de País Vasco que todos seamos iguales, que cada vasco admita igual trato y consideración.

La expresión de esta convicción básica, que se lleva hasta sus más radicales consecuencias, **se traduce en la desmitificación de la autoridad**, el escaso respeto a los símbolos jerárquicos, la acerada crítica hacia el poder en cualquiera de sus formas y en la **proximidad existente**

---

(13) *Informe sobre el trabajo empírico*, cuadro 3.30, p 229.

entre gobernantes y administrados, **entre jefes y subordinados**.

El acento en lo igualitario conduce asímismo a la **ausencia de formalismos en las relaciones interpersonales**, a la mayoritaria marginación de ritos sociales de carácter ceremonioso y reverencial, que supongan sometimiento a personas, a instituciones o símbolos, al trato de tú a tú y al inconformismo y **rebeldía cuando los hechos se sitúan de espaldas a la equidad**.

A este respecto, encierra sumo interés el resultado de la consulta efectuada en Euskalerria en relación a si los ingresos deberían hacerse más iguales o si, más bien, debiera incentivarse el esfuerzo individual. Esta valoración otorga **cierta prioridad a la igualdad frente al concepto de libertad que encierran la competencia individual y la asunción del riesgo**. Esta constatación empírica contrasta con el mayor grado de aceptación de la incentivación en España que, a su vez, es superada por la media europea (14).

Hemos de precisar que, aunque no se rechace por los vascos la desigualdad como estímulo, un sector importante de la población considera que los ingresos deben ser más iguales. En esta posición se alinean preferentemente los jóvenes, quienes exigen del Estado y de la Administración Pública mayores responsabilidades para garantizar medios de vida para todos, entendiendo igualmente que la competencia es perjudicial.

Frente a ellos, las personas mayores conceden más valor a la libertad que a la igualdad, privilegiando el trabajo esforzado y la responsabilidad personal, la competitividad, el espíritu de empresa y la asunción del riesgo.

---

(14) El documento de trabajo de Deiker recoge que las valoraciones sobre la aceptación de la desigualdad como estímulo son las siguientes: País Vasco, 4.5; España, 5.0 y Europa, 5.8 puntos, en una escala donde el valor 1 supone el acuerdo pleno sobre su carácter perjudicial y el valor 10 la máxima aceptación de su bondad en el sistema de valores.

Una vez más, la variable edad marca la linea divisoria a la hora de segmentar el comportamiento cultural de la sociedad vasca. Posteriormente constataremos que a esta variable "rompedora", le siguen, por este orden, el posicionamiento político y las creencias religiosas, factores discriminantes que fragmentan la identidad vasca en el momento presente.

Nuestra reflexión en torno a esta conciencia democrática e igualitaria del pueblo vasco concluye con un breve análisis comparado en relación al funcionamiento jerárquico. Más arriba nos hemos referido a la desmitificación de la autoridad y a la proximidad que preside las relaciones de obediencia.

La cultura francesa, tan cercana a nosotros y cuya influencia no puede ser ignorada, presenta una doble tendencia en la que se involucra el ejercicio de la autoridad: un movimiento de "sacralización" del poder y un distanciamiento en relación a cuantos asumen responsabilidades jerárquicas, como ya señaló M. Crozier años atrás (15).

Evidentemente estos rasgos de la cultura externa se concretan en las normas internas que rigen el funcionamiento de cualquier organización. Lo que confirma hasta qué grado el sistema de valores del entorno externo es indisociable del comportamiento socioprofesional con que se manifiestan los miembros de una empresa.

Se observará que estos rasgos del poder jerárquico son ajenos a las convicciones y formas en que se ejerce en el seno de la sociedad vasca. En el caso de las organizaciones de producción industrial, **sólo el carácter instrumental y utilitario del salario permite ejercer poder e influjo, aunque las relaciones jerárquicas se caractericen por la cercanía**, si bien no siempre por la cordialidad y confianza mutua, ya que, como examinaremos posteriormente, la crispación social reinante produce actitudes de mayor beligerancia.

---

(15) Crozier, M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963, p. 105.

08.2.6 El valor de la participación

El principio de igualdad que acabamos de comentar tiende a manifestarse también en la tendencia de los vascos a intervenir por igual en cuantas actividades puedan afectar a sus vidas. Esta aspiración a **que su opinión sea tomada en cuenta, junto a su empeño por participar en la adopción de decisiones** en cuantos asuntos le conciernen, constituyen dos pautas significativas de conducta social, que contribuyen a describir la identidad vasca.

Cuando se consulta a los habitantes de Euskalerria acerca de los objetivos preferentes a obtener en los próximos años, las valoraciones destacan, entre doce posibles, los siguientes:

1º Tener más en cuenta la opinión de la gente sobre cómo se hacen las cosas en su trabajo y en su comunidad.

2º Avanzar hacia una sociedad menos impersonal y más humana.

3º Aumentar la participación de los ciudadanos en las decisiones importantes del Gobierno.

4º Mantener un alto nivel de crecimiento económico.

Obsérvese la prioridad que se concede a "hacer oir su voz" y al "afán de participación". La relevancia que adquieren para los vascos los objetivos de ser escuchados y consultados y el **afán de participar en la vida social y en la organización de la empresa**, difiere considerablemente de las opiniones que mantienen sus vecinos españoles y europeos.

Para el 45% de la sociedad vasca destaca el objetivo de "tener más en cuenta la opinión de la gente" (que en España y Europa admite una adhesión del 35%). Los sondeos de opinión muestran, en cambio, que en Francia (50.9%), Alemania (44.5%) y, en general, en Europa (44.5%) la mayor preocupación de la población reside en el alto nivel de crecimiento económico,

sólo estimado en el País Vasco por un 40% de sus habitantes (que persiguen una sociedad menos impersonal).

El informe de Deiker al que repetidamente nos venimos refiriendo no duda en asegurar que, "en su conjunto, parece que el País Vasco se mueve más en parámetros de cogestión y corresponsabilidad" (16).

Esta **mayoritaria defensa del principio de gestión compartida** o administración democrática, consustancial a toda experiencia cooperativa, se pone de manifiesto en dimensiones muy diversas. A modo de paradigma, puede citarse el **alto grado de libertad de que ha de disponer cada cual para adoptar decisiones en su propio trabajo.**

Pero podríamos referirnos igualmente a los modos de gestión y dirección, en relación a los cuales se manifiesta el mismo deseo de intervenir y de compartir decisiones. Y así, se percibe mal el "ordeno y mando", ya que la aceptación a secundar instrucciones en el trabajo, arroja el más bajo índice del conjunto de países del occidente europeo (27% vs. 36.3%).

Este rechazo al seguimiento ciego de las órdenes emanadas de la superioridad es bien evidente: los trabajadores por cuenta ajena manifiestan que el acatamiento de instrucciones precisan de un convencimiento previo. El rechazo generalizado a las formas autocráticas de ejercer el mando se deduce del **apoyo que los vascos conceden al empleo de estilos de liderazgo de carácter persuasivo y consultivo** (solo vence quien convence, no el que impone).

Los resultados de la Encuesta Europea de Valores revelan la amplia aceptación que se otorga en Euskalerria a estilos de dirección que supongan mayor participación de las bases. Un 51% de los consultados declara que es preciso "convencer primero" (explicar, escuchar, persuadir, "vender la

---

(16) Deiker, o.c., p. 112.

orden", pedir opiniones, consultar... al subordinado o equipo de colaboradores), frente a sólo un 40% de europeos, que muestran menor repugnancia en secundar las decisiones unilaterales adoptadas por la empresa.

En concordancia con el valor de la participación, la sociedad vasca se muestra **partidaria de intervenir**, junto a los titulares de la empresa, **en el nombramiento de los directivos**, aun cuando en este punto los europeos, y especialmente los franceses, se manifiesten con mayor acento, hecho que podría responder al logro de mayores cotas de democracia industrial, si las comparamos con la tímida introducción de fórmulas de participación de los trabajadores españoles y vascos en la gestión de sus empresas.

No aludiremos aquí a la participación ocasional de los vascos, en circunstancian anómalas y conflictivas, ya sea en paros, huelgas, manifestaciones u otras acciones reivindicativas, como expresiones de fuerza frente a soluciones negociadas.

El próximo apartado centra precisamente su atención, entre otras cuestiones, en las relaciones de fuerza existentes en la empresa vasca.

08.2.7 Posicionamiento político y radicalismo

En aras de una mayor objetividad, nos limitamos a reseñar los datos más significativos que resultan del análisis sobre el comportamiento político de la sociedad vasca, aunque nos veamos obligados a introducir algunos juicios de valor para buscar una explicación a los patrones de conducta observados.

- **Autoposicionamiento político.**

  El pueblo vasco observa un autoposicionamiento político con **acusado «escoramiento» hacia la izquierda**, que se hace **más manifiesto en el caso de Guipúzcoa**, como confirman los datos que se aportan posteriormente.

En nuestro informe sobre el trabajo empírico, señalamos que, en una escala de 1 a 10, **el País Vasco fija su posición política con 3.77 puntos,** mientras la media española se sitúa en 4.76 puntos, siendo el valor 1 la posición más rupturista y radical de izquierdas y el valor 10, el integrismo de derechas (17).

- **Grado de identificación con ámbitos geográficos:**

Los vascos conceden su **mayor valoración a la localidad en que se vive y a su ámbito autonómico,** postura ésta más arraigada en las posiciones de izquierda política. El territorio histórico de **Guipúzcoa se destaca** de la media de la CAPV por **su baja identificación con España** (34% vs. 48%), a la vez que manifiesta mayor preferencia por sentirse parte de Europa y del Mundo

- **Sentimiento de identificación nacional.**

Una vez más **son los guipuzcoanos quienes en mayor número se sienten exclusivamente vascos** (41% vs. 32% en la CAPV) y más vascos que españoles. En su conjunto, un 60% de los habitantes de este territorio histórico muestran mayor identificación con su País que con el Estado en que se encuentra integrado.

En cambio, **la población de la CAPV se divide en dos equilibrados sectores**: El primero, formado por quienes se sienten españoles y vasco-españoles (48%). Un segundo sector, con acusada identificación nacional vasca, representa el 47% de los consultados.

- **Autodeterminación.**

En relación a las posturas que la sociedad vasca actual mantiene en relación a la autodeterminación, los resultados del sondeo de opinión representan tres segmentos de población de idéntico peso cuantitativo. **Un primer tercio asume el actual marco jurídico-ins-**

---

(17) *Informe sobre el trabajo empírico*, apartado 3.9.5 (Vínculos políticos), p. 298-299.

titucional, mientras el segundo aboga por soluciones federales e independentistas. El 33% restante guarda silencio o no se pronuncia sobre un problema que encierra no poca complejidad.

- **Interés por la política.**

En una escala de 1 a 4 (nada interesado y muy interesado), el conjunto de la población vasca se sitúa en una **puntuación media de 1.92,** similar a la española e inferior a la europea.

Quienes **más alto interés muestran por la política** pueden identificarse en los sectores sociales siguientes: **hombres de 35 a 44 años de edad, que se identifican como vascos,** son estudiantes, empleados por cuenta ajena o ciudadanos con alto «status» social, que votan a HB, EA, IU, EE y Verdes, **con posición política de izquierdas, ateos** y situados en la increencia, quienes, como resulta lógico, muestran mayor interés por lo temporal y tangible que por la trascendente y espiritual.

- **Valoración del asesinato político.**

En relación a Europa y España, la comunidad vasca le concede mayor justificación relativa, aunque se produzca un generalizado rechazo a este método de actuación política por los ciudadanos de los tres ámbitos geográficos.

- **Actitudes respecto a la sociedad.**

En relación a la población europea y española (4%) **la población vasca (7%) se muestra más partidaria de la acción revolucionaria** para cambiar radicalmente la sociedad, actitud congruente con el posicionamiento político que adopta.

Vuelve a destacarse Guipúzcoa por su radicalismo político. Un 10% de sus habitantes se manifiestan en favor de métodos revolucionarios, **actitud sólo comparable,** en un marco europeo, **con**

Irlanda. Este territorio de la CAPV se revela así como el más radical y, en consecuencia, menos reformista y conservador.

Tal actitud se encuentra más extendida entre ateos, no creyentes y votantes de HB, cuyo 43% se identifican con el proyecto rupturista-revolucionario, que encuentra su expresión táctica en la Alternativa KAS, que basa su programa en la lucha de clases y que reviste la "forma de lucha de liberación nacional", tal como señala F. Garmendia (18).

Este método de acción social, aun siendo minoritario, adquiere una dimensión política un tanto dominante, derivada del potencial de movilización partidista de los adeptos, así como del empleo de la fuerza, la intimidación del ciudadano y el **uso indiscriminado de la violencia.**

La imagen de radicalismo político y social que presentan los datos anteriores no suponen negación de una realidad estadística más evidente, aunque menos aparente: **el 76% del pueblo vasco se muestra partidario de procesos reformistas** y sólo un 4% se pronuncia en defensa del orden establecido.

Heterogeneidad de alternativas políticas

La heterogeneidad de posiciones políticas que presenta la sociedad vasca no puede ser reducida a modelos suficientemente diferenciados, debido al **desarrollo confuso de la definición ideológica de los diversos discursos políticos** (proyectos y partidos) a lo largo de la transición.

Junto a esta confusión existe un factor añadido que contribuye a la **crispación social**: las frecuentes **disensiones y rupturas internas en las formaciones políticas**, ya sea por discrepancias de

---

(18) Deiker, o c., p. 306.

matiz ideológico o programático o por diferencias personales entre sus más destacados líderes. La existencia de "corrientes" disgregadoras en las familias políticas vascas dificulta aún más la correlación de fuerzas que permita un gobierno sin sobresaltos para el ciudadano. Los pleitos "familiares" PNV-EA, PP-UA, HB-KAS y EE-EUE son paradigmáticos en cuanto se refiere a la fragmentación de la identidad política vasca.

- **La cultura de la violencia.**

Pero el mayor factor de confusión ideológica y de inestabilidad social lo constituye el MLNV (Movimiento de Liberación Nacional Vasco), con sus tres frentes de: dirección ideológica (HASI), movimiento político de masas para la unidad popular (HB) y su brazo armado (ETAm).

Su estrategia consiste en romper el actual marco jurídico-institucional, situándose al margen del Estatuto de Autonomía. Con tal objetivo, se emplea la exigencia independentista para lograr la ruptura revolucionaria, provocando, mediante la violencia, la negociación política sobre la soberanía de la nación vasca.

Aquí interesa únicamente destacar **el influjo de la cultura de la violencia**, introducida décadas atrás por este fanático y minoritario movimiento secesionista, **en el comportamiento de la sociedad vasca**.

Diversos ensayos antropológicos apuntan que lo ancestral, arcaico y primitivo, como rasgos que definen la etnia vasca, se corresponden con el estado de "barbarie" de los pueblos, que produce fenómenos de violencia que buscan nuevas formas de dominación social, similares a los ejercidos por el feudalismo, el fascismo, la mafia o la «*camorra*». Carecemos de argumentos que validen esta tesis, por lo que no emitiremos juicio alguno en relación a ella.

- **Actitudes de beligerancia en la empresa.**

Esta cultura de la violencia, inserta en la sociedad vasca durante las tres últimas décadas, repercute en la cultura de empresa y en las relaciones laborales.

Las relaciones de fuerza en la empresa se ponen de manifiesto en la **mayor tendencia del País Vasco a lograr reivindicaciones mediante la participación en huelgas "ilegales"**. Y no puede ignorarse que las huelgas "salvajes" son las que propiamente ejercen una violencia social, que perjudican al ciudadano y alteran el orden.

Entre los que han efectuado estas huelgas o estarían dispuestos a participar en ellas, el resultado de la consulta evidencia que, aun existiendo un rechazo generalizado de la población, se contabiliza un 36% de vascos frente a un 22.9% de europeos que mantienen estas actitudes, que son coherentes con el **alto grado de beligerancia laboral existente en la CAPV**.

Las actitudes en relación con esta participación se manifiestan en los resultados siguientes: sólo un 47% de los trabajadores vascos descartan la posibilidad de intervenir en huelgas ilegales, mientras que en España representan el 75% de la población laboral, el 75.2% en Alemania y el 69% de los europeos.

El conflicto colectivo, expresado mediante enfrentamientos de resistencia pasiva o en comportamientos de elevado grado de actividad no son infrecuentes en el panorama laboral de la CAPV. Su participación en ellos alcanza incluso a categorías profesionales que forman parte del poder jerárquico de la empresa.

Como ya examinamos en el capítulo anterior (07.3.4), el 46% de los mandos guipuzcoanos tienden a secundar acciones reivindicativas, como sucede con la huelga (19).

---

(19) Véase *Informe sobre el trabajo empírico*, apartado 3.8.2, p. 270-274.

De igual modo, en el marco de un rechazo general a **la violencia, su aceptación minoritaria en el País Vasco resulta relevante**, en relación a los países de su entorno geográfico.

También en este caso se destaca el espíritu luchador y combativo de los guipuzcoanos. De igual modo, la variable de la edad repercute de modo considerable en lo relativo al posicionamiento político y a la aceptación del empleo de la violencia (2.6% de los jóvenes vs. 1.7% en el segmento de población de mayor edad).

En consecuencia, **la beligerancia y el ejercicio limitado de las acciones violentas forman parte del comportamiento sociolaboral de la sociedad vasca.**

- **La encrucijada de la triple C.**

De los resultados expuestos acerca del sondeo sobre la **realidad política vasca**, cabría adjetivarla con los calificativos de **compleja, conflictiva y crispada.**

De ahí que nos refiramos a la encrucijada política de las tres ces.

Si el informe de Andrés Orizo se refería en su epílogo al fenómeno de la homogeneización o uniformidad cultural de la sociedad europea (20) y a la tendencia a desdramatizar la conflictiva realidad circundante, **la sociedad vasca se presenta con un cierto grado de apasionamiento y crispación.**

La filosofía igualitaria y su afán de participación, junto a la defensa radical de sus derechos colectivos, desemboca en **conductas de confrontación violenta** con quienes pretenden conculcarlos o limitar su ejercicio.

La razón de la fuerza y el empleo de la violencia no son privativos

---

(20) Andrés Orizo, F., o.c., p. 245-247.

de un limitado sector de la población vasca. **Tales métodos han penetrado en el tejido social y se han instalado en el sistema de valores** hasta límites insospechados.

Ello explica el **talante acusadamente reivindicativo, vindicativo y revanchista que se observa en numerosos sectores** de la sociedad vasca, cuando la frustración se adueña del ánimo de las gentes, aun siendo irrelevante la causa que la origina.

Las presentes constataciones en nada se alejan de los diagnósticos emitidos por los expertos en análisis socioculturales que, en el caso del territorio histórico de Guipúzcoa, aluden a su sensibilidad social, a su mayor interés por la política, a su radicalismo en los planteamientos colectivos y en la defensa a ultranza de sus signos de identidad diferencial, sin ignorar la influencia que ejerce en sus habitantes el persistente adoctrinamiento de la izquierda «*abertzale*» (patriota), que ha encontrado recientemente síntomas de una firme oposición ciudadana, que desaprueba sus métodos violentos, su prepotencia ideológica y arrogancia política, que encuentra su mejor cobertura en las intimidatorias acciones de su "organización militar".

Resulta indudable que este fenómeno del radicalismo político y el clima de crispación social en que se encuentra la sociedad vasca, ayuda a explicar la participación del 46% de los jefes intermedios en los conflictos colectivos de trabajo durante el trienio de 1987-1989, participación a la que nos hemos referido páginas atrás.

08.2.8 ¿Nuevo liderazgo femenino en la sociedad vasca?

Anteriormente nos hemos referido al dilema tradición-cambio cultural. **El matriarcado constituye una constante en la identidad histórica del pueblo vasco**, que confirma el tradicional gobierno de la mujer en el ámbito doméstico, pero que oculta, a su vez, una evidente postergación del prota-

gonismo femenino en la vida económica y social, para relegarla a un papel hegemónico en el seno del grupo familiar.

Por ello, no es revelador afirmar que, en nuestros días, **la mujer constituye "la gran ausente" de la vida económica y de la estructura directiva** de la empresa, a pesar de su ininterrumpida y creciente incorporación a la esfera laboral que se observa en la última década.

Sin embargo, **el papel tradicional asumido por la mujer vasca se encuentra sometido hoy a un fuerte proceso de reinterpretación y cambio.** Lo evidencia su creciente presencia en la universidad y en la empresa, en la política y en los órganos de decisión de las instituciones, desde la judicatura a la sanidad, desde la educación al sector público.

El trabajo de la mujer casada admite actitudes mas favorables que en el conjunto español, a la vez que ésta se muestra más partidaria que el hombre del trabajo fuera del hogar.

Con todo, nuestro trabajo empírico revela entre las notas distintivas de las empresas tecnológicamente avanzadas que, en Guipúzcoa, ocupan sólo a un 11% de mujeres, lo que supone un abrumador predominio masculino, que se acentúa en el caso de los directivos intermedios, entre los cuales la presencia femenina supone un 7.6% del censo total de efectivos humanos que ejercen el mando. Sólo en el caso de los mandos de gestión-administración, la participación de la mujer alcanza el 12.7%, mientras que en el área de la producción es poco apreciable (3.9%) (21).

Del conjunto de las mujeres trabajadoras vascas destaca un **sector con ocupaciones no manuales, que constituye un grupo social emergente, de carácter "rompedor"**, cuyos signos de identidad se resumen en:

---

(21) Informe sobre el trabajo empírico, p. 102.

- Actitudes modernas, innovadoras y secularizadas.
- Más pragmáticas, inclinadas al humanismo y con mayor rigor ético que los hombres.
- Presencia de valores tales como la tolerancia, imaginación, independencia, responsabilidad y abnegación.
- Bajas tasas en obediencia, en buenos modales y en espíritu de ahorro. Tampoco valoran el hecho religioso, ni se muestran partidarias del trabajo duro (más propio del varón).

Este grupo constituye el símbolo de la condición femenina en su lucha por insertarse socialmente y afirmarse profesionalmente (22).

08.2.9 Sentimiento religioso y quiebra intergeneracional

Dos últimos y breves apuntes que permitan completar los rasgos de identidad vasca en el momento presente:

- Se ha producido un **descenso generalizado** en los últimos treinta años en la **práctica religiosa,** que se acentúa más entre los autóctonos menores de 50 años que entre la población emigrante.

  Son **los guipuzcoanos quienes menos dicen ir a la iglesia**, dentro del cómputo general de Euskalerria, cuyo 36% confiesa hacerlo semanalmente, mientras un 31% declara no acudir nunca.

  Este dato religioso de la CAPV es coherente con el proceso de secularización de la sociedad española.

  Son, una vez más, **los habitantes de Gulpúzcoa** quienes muestran un comportamiento diferencial, al situarse en **bajos niveles de**

(22) A estos efectos es de sumo interés consultar el trabajo *La mujer en la empresa*, realizado por el Departamento de Investigación de la Escuela Universitaria del Trabajo Social, de San Sebastián, perteneciente a UPV, Marzo de 1992. Sus conclusiones en relación a las "mujeres con ocupaciones no manuales" confirman las constataciones de Andrés Orizo (Fundación Santa María) y del Instituto Deiker en los ámbitos español y vasco respectivamente.

confianza hacia la Iglesia, aunque estimen apropiado que ésta se pronuncie en relación a temas temporales.

- **Entre los jóvenes y los mayores se produce una quiebra intergeneracional** más consistente que en el resto de España. En la CAPV existe una aceptación general de la familia, por lo que esta quiebra generacional no puede ser calificada de "ruptura", ni siquiera presenta visos de conflictividad paterno-filial, sino **que ha de interpretarse como un distanciamiento acusadamente diferenciado** en los comportamientos sociales de ambos grupos.

Sucede que las creencias y valores, el factor ideológico, segmenta la población en jóvenes y mayores. Como indicamos anteriormente al referirnos al principio de igualdad, la edad constituye, junto a las convicciones políticas y la fe religiosa, la variable "rompedora" que fragmenta la identidad vasca.

Las nuevas generaciones **muestran escaso aprecio por las formas y los buenos modales**, las normas de orden social, las creencias de todo tipo y la obediencia.

En cambio, en contraste con la crispación social y la violencia que sacude a la sociedad vasca, la juventud **se pronuncia mayoritariamente en favor de la tolerancia**, el **respeto** por los demás y en apoyo del sentido de **responsabilidad**, valores sintomáticos de un pueblo culturalmente maduro y socialmente progresista, ya que no ha de ignorarse el alto aprecio que los jóvenes otorgan a la imaginación, innovación e independencia de criterio, determinación y perseverancia, sobre todo en el tramo de edad situado entre los 25 y 34 años.

Con relación a la población española, Euskalerria concede mayor prioridad a los valores que suponen una disciplina interna que a las expresiones formales y de orden social y a las manifestaciones de

sus creencias.

Llegados a este punto, quizás convenga recordar que también las microculturas existentes en el sector de los directivos intermedios surgen igualmente en función de la variable "edad de los mandos". A partir del sondeo efectuado mediante el cuestionario 1, ha sido posible identificar a las empresas guipuzcoanas tecnológicamente avanzadas. Una de sus notas distintivas reside en la alta edad de sus plantillas de personal y en el envejecimiento de sus estructuras de mando (23).

Basta recordar que el 45% de los efectivos humanos de estas empresas innovadoras han superado los 45 años (sólo un 19% no alcanza los 36) y que el 57.5% de sus M.I. se sitúan en el tramo de 46 a 65 años de edad, según datos aportados por las empresas consultadas.

En consecuencia, no es difícil deducir a qué segmento de la sociedad vasca pertenecen preferentemente los miembros del grupo socioprofesional que es objeto de análisis, así como las pautas de comportamiento que adoptan sus subordinados, entre los cuales sólo uno de cada cinco se encuentra entre los 18 y 35 años de edad.

Cerca de **un 60% de jefes y encargados y en torno a la mitad de los trabajadores** que mantienen con ellos relaciones de sumisión, están por el trabajo duro, por la obediencia y los buenos modales, muestran sentido de la economía y espíritu de ahorro y, en mayor o menor grado, mantienen un cierto sentimiento religioso de la vida. Es decir, las cualidades propias del **estilo conservador y convencional**, que se encuentra especialmente extendido en la clase trabajadora y, en menor medida, en la clase media-alta de la sociedad vasca, como pone de relieve el ya citado informe del Instituto Deiker (24).

---

(23) Véanse p 60-63 (Rasgos diferenciales de los recursos humanos).

(24) Deiker, o c., p 202

08.3 Recapitulación de los rasgos que definen la identidad vasca

1. AUTOPERCEPCION Y POLIMORFISMO CULTURAL

1.1 Conciencia de **superioridad**, en razón de que lo propio es para los demás envidiable.

1.2 **Confianza** en la consecución de las metas personales, **seguridad** en su comportamiento y en las expectativas de éxito en cuantas actividades emprende.

1.3 Fuerte **sentido de su personalidad**.

1.4 No se considera modelo para nadie, ni pretende aconsejar, ni atraer a los demás hacia sus convicciones y posiciones.

1.5 **Diversidad cultural interna**, que no rompe la identidad vasca, aunque introduce rasgos de complejidad e inestabilidad, derivados de una **rivalidad ideológica y generacional en la definición de su sistema de valores.**

1.6 A pesar de la imagen positiva que de sí mismo tiene el vasco y de su conciencia de diferenciación respecto de los foráneos, muestra bastante **retraimiento (o torpeza ?) en la comunicación.**

2. ACTITUD ANTE LOS CAMBIOS

2.1 **No existe oposición** a los cambios, aunque se manifieste una **moderada cautela** hacia ellos.

2.2 Mayor **apertura hacia las nuevas ideas**, que hacia las innovaciones que pueden modificar la vida de las gentes.

2.3 La sociedad vasca conserva un cierto **carácter ancestral, primitivo y críptico**, que, a la vez que dificulta desentrañar los ocultos y escasamente explicables resortes de su conducta grupal, marca **sensibles diferencias en relación a la cultura europea**.

3. INDIVIDUALISMO Y COMPROMISO COLECTIVO

3.1 **Escasa confianza en los demás.**

3.2 En general, desconfianza en lo colectivo y **preferencia por los espacios sociales restringidos**, comportamiento que se acentúa con la edad

3.3 Sus rasgos de individualismo no suponen situarse al margen de sus compromisos en el quehacer colectivo.

3.4 Cerca de un tercio de la población **trasciende de lo individual a lo social**, en mayor grado que la sociedad española.

3.5 El vasco parece mostrar más **sensibilidad hacia el interés colectivo**, a juzgar por sus vínculos a los movimientos sociales y por los compromisos de trabajo "benévolo" que adquiere en ellos.

3.6 En relación a las instituciones, **los vascos valoran** preferentemente, y por este orden, **el sistema de enseñanza, la prensa, los sindicatos y la Iglesia**.

3.7 Europa cree más en sí misma que lo que los vascos esperan de la CEE.

3.8 Repiegamiento hacia **posiciones acusadamente individualistas** en una cuarta parte de la población.

4. EL TRABAJO Y LOS FACTORES QUE SE VALORAN EN EL

4.1 Ya no es considerado como medio mayoritario de realización personal.

4.2 La dificultad para encontrar el trabajo apetecido contribuye a que se extienda **su carácter utilitarista e instrumental**.

4.3 El trabajo **no otorga sentido a la vida** de los ciudadanos vascos, aunque se conceda relevante importancia a la necesidad de disponer de empleo.

4.4 **Para un sector mayoritario** y preferentemente joven, el trabajo duro y esforzado no siempre proporciona una vida mejor, ya que **la suerte y los contactos contribuyen al éxito**

4.5 **Los factores más valorados** por los vascos en su trabajo son los **buenos ingresos, la seguridad en el empleo y los compañeros agradables**.

5. PRINCIPIO DE IGUALDAD

5.1 **Lo igualitario y democrático** son convicciones básicas del pueblo vasco, que se traducen en códigos de conducta propios de un acervo común de costumbres heredadas, que **adquieren el rango de «valores sagrados»**.

5.2 **Ausencia de formalismos** en las relaciones interpersonales.

5.3 Conducta de **rebeldía** cuando se rompe la equidad.

08.3 Recapitulación de los rasgos que definen la identidad vasca

1. AUTOPERCEPCION Y POLIMORFISMO CULTURAL

1.1 Conciencia de **superioridad**, en razón de que lo propio es para los demás envidiable.

1.2 **Confianza** en la consecución de las metas personales, **seguridad** en su comportamiento y en las expectativas de éxito en cuantas actividades emprende.

1.3 Fuerte **sentido de su personalidad**.

1.4 No se considera modelo para nadie, ni pretende aconsejar, ni atraer a los demás hacia sus convicciones y posiciones.

1.5 **Diversidad cultural interna**, que no rompe la identidad vasca, aunque introduce rasgos de complejidad e inestabilidad, derivados de una **rivalidad ideológica y generacional en la definición de su sistema de valores.**

1.6 A pesar de la imagen positiva que de sí mismo tiene el vasco y de su conciencia de diferenciación respecto de los foráneos, muestra bastante **retraimiento (o torpeza ?) en la comunicación.**

2. ACTITUD ANTE LOS CAMBIOS

2.1 **No existe oposición** a los cambios, aunque se manifieste una **moderada cautela** hacia ellos.

2.2 Mayor **apertura** hacia **las nuevas ideas**, que hacia las innovaciones que pueden modificar la vida de las gentes.

2.3 La sociedad vasca conserva un cierto **carácter ancestral, primitivo y críptico**, que, a la vez que dificulta desentrañar los ocultos y escasamente explicables resortes de su conducta grupal, marca **sensibles diferencias en relación a la cultura europea**.

3. INDIVIDUALISMO Y COMPROMISO COLECTIVO

3.1 **Escasa confianza en los demás.**

3.2 En general, desconfianza en lo colectivo y **preferencia por los espacios sociales restringidos**, comportamiento que se acentúa con la edad

5.4 Los jóvenes otorgan **prioridad a la igualdad frente a la libertad.**

5.5 Desmitificación del poder y de la autoridad . **Cercanía en las relaciones jerárquicas.**

5.6 El **ejercicio del poder** se encuentra únicamente **basado en el carácter instrumental y utilitario del salario.**

5.7 **Otra evidencia de la equidad se manifiesta en el cierre del «abanico» salarial vasco**, en relación a España. En el País Vasco, los salarios de los trabajadores (operarios y empleados) son los más altos del conjunto estatal y los del personal directivo, los más bajos, por lo que se producen menores diferencias entre los ingresos profesionales mínimos y los percibidos por quienes asumen la máxima responsabilidad de la empresa.

6. EL VALOR DE LA PARTICIPACION

6.1 **Afán por ser escuchado y consultado**, tanto en el ámbito político y ciudadano, como en relación a su trabajo y a la organización de su empresa.

6.2 Acusada tendencia a dejar oir su voz y **empeño en participar en la adopción de decisiones** que afecten a su vida.

6.3 Mayoritaria **defensa del principio de gestión compartida**, que se traduce en las siguientes opiniones y que suponen un posicionamiento en favor de fórmulas descentralizadas y democráticas:

6.3.1 Aspiración por el logro de **alto grado de libertad para adoptar decisiones** en el propio trabajo.

6.3.2 Apoyo a los **estilos de liderazgo de carácter persuasivo y consultivo.**

6.3.3 **Intervención** del personal **en el nombramiento de los directivos.**

7. POSICIONAMIENTO POLITICO Y RADICALISMO

7.01 Acusado **«escoramiento» hacia la izquierda**, que se hace más manifiesto en el territorio de Guipúzcoa.

7.02 **La población se identifica más con la localidad en la que vive** y con la autonomía (e incluso, territorio histórico) al que pertenece. Guipúzcoa destaca por su baja identificación con España, en relación a otros territorios históricos de la CAPV.

7.03 La sociedad vasca se divide en dos sectores numéricamente iguales: quienes se identifican con su patria vasca y los que se sienten españoles o vasco-españoles. Nuevamente son los guipuzcoanos quienes en mayor proporción se consideran exclusivamente vascos.

7.04 La autodeterminación agrupa a los ciudadanos vascos en tres segmentos de población de idéntico peso cuantitativo: quienes están por las soluciones federales e independentistas, los que asumen el actual marco autonómico y aquellos otros que no aventuran opinión alguna.

7.05 Moderado **interés por la política, algo inferior a la media europea** Destacan por su mayor interés los vascos de edad media, situados en la izquierda política y que carecen de creencias religiosas.

7.06 Indefinición ideológica de los proyectos políticos, que origina acusada **heterogeneidad de alternativas y partidos**, en cuyo seno se producen, con inusual frecuencia, corrientes disgregadoras y rupturas internas que constituyen factor añadido al clima de crispación social existente.

7.07 En el marco de un **generalizado rechazo por la violencia** y hacia comportamientos de signo radical, el País Vasco, y muy especialmente los guipuzcoanos, se muestran relativamente **más partidarios que españoles y europeos** a la hora de justificar el asesinato político, emplear la violencia o emprender acciones revolucionarias. Esta última actitud alcanza a la décima parte de la población de Guipúzcoa, que muestra su apoyo a los métodos revolucionarios para lograr un cambio radical de la sociedad.

7.08 El influjo de **la cultura de la violencia**, inserta en el sistema de valores, **repercute en el comportamiento generalizado de la sociedad vasca**.

7.09 El clima de beligerancia en la empresa vasca se manifiesta en una **mayor tendencia a lograr reivindicaciones mediante el apoyo a huelgas "ilegales"** y a otras prácticas coactivas (cuando no violentas), que forman parte del comportamiento sociolaboral de la sociedad vasca.

7.10 La realidad política vasca es compleja, confusa y de tintes "dramáticos". **Se caracteriza por su apasionamiento y crispación**, rasgos que, junto a la cultura de la violencia, permiten explicar el talante acusadamente reivindicativo, vindicativo y revanchista que se observa a lo largo y a lo ancho del entramado social.

7.11 Los rasgos culturales descritos adquieren una **mayor significación en el territorio histórico de Guipúzcoa**, lo que no presupone que un mayoritario sector de su población muestre una actitud de moderación y de rechazo ante los extremismos políticos y sociales.

7.12 Sin embargo, **la empresa**, como escenario de confrontación de las fuerzas sociales en conflicto, **proyecta una imagen bastante fiel acerca de las influencias que ejerce en su cultura organizacional el sistema de valores de la sociedad vasca**.

8. ¿NUEVO LIDERAZGO FEMENINO?

8.1 **Pervivencia del matriarcado** como rasgo de identidad histórica del pueblo vasco.

8.2 **La mujer** sigue siendo hoy "la gran ausente" de la estructura económica y de la vida social. Su presencia en la empresa innovadora guipuzcoana del sector industrial no supera el 11% de sus recursos humanos.

8.3 **Su papel tradicional**, restringido al gobierno del hogar y del grupo familiar, **se encuentra en proceso de reinterpretación**:

- **El trabajo de la mujer casada** fuera del hogar admite **mayor legitimación social** que entre la población española.
- Surge un **nuevo símbolo de la condición femenina** que persevera por insertarse en la empresa y asumir protagonismo en el seno de la sociedad vasca: Se trata de un grupo "rompedor" de **profesionales con ocupaciones no manuales**, cuya presencia ha dejado de ser aparente para hacerse manifiesta.

9. SENTIMIENTO RELIGIOSO Y QUIEBRA INTERGENERACIONAL

9.1 **Proceso de secularización** que se manifiesta en un descenso del número de creyentes y de la práctica religiosa, siendo los guipuzcoanos quienes observan los más bajos niveles de confianza hacia la Iglesia.

9.2 Quiebra intergeneracional, entendida como **el acentuado distanciamiento entre los comportamientos de jóvenes y mayores**.

9.3 **Los jóvenes** evidencian su escaso aprecio por las formas y los buenos modales, la obediencia, las creencias de todo tipo y las normas de orden social.

Se pronuncian en favor de la tolerancia, el respeto hacia los demás, la responsabilidad, la imaginación, la independencia y la perseverancia, frente a **valores de estilo conservador y convencional más propios de los mayores**, que representan el trabajo duro, la disciplina externa y la sumisión, la fe religiosa, el sentido de la economía y el espíritu de ahorro.

9.4 **Las variables "rompedoras" que fragmentan la identidad vasca son, por este orden, la edad, el posicionamiento político y las creencias religiosas** y, cada día en mayor grado, **el sexo. La inserción de la mujer** en tareas que van mucho más allá del ámbito doméstico, se considera en la cultura occidental como **la "revolución silenciosa" de finales de siglo**. Fenómeno social al que ha de prestarse especial atención en los próximos años. Sobre todo en las regiones y en el marco de grupos étnicos en los que el protagonismo femenino ha sido sistemáticamente relegado.

08.4 El modelo cultural guipuzcoano

Al iniciar el presente capítulo, nos hemos referido a diversos autores que pretenden interpretar los rasgos más significativos de la cultura empresarial, a partir de las diferencias culturales externas del medio nacional, étnico, regional o local.

De ahí que hayamos puesto nuestro empeño en describir, con la mayor aproximación posible, el contenido de los caracteres culturales que permiten definir la identidad actual de la sociedad vasca. Esta descripción de creencias, valores y pautas de comportamiento habitual ha de permitirnos encontrar explicación a la ideología empresarial guipuzcoana.

Expresado en otros términos, el conocimiento de los rasgos culturales vascos hace posible deducir las características que observa el comportamiento social de vascos y guipuzcoanos en el concreto ámbito de su trabajo y de las organizaciones productivas .

Y todo este esfuerzo, no porque creamos de modo radical que la dimensión

cultural de la sociedad entera constituye una "barrera inmutable" en la interpretación de la conducta de las organizaciones, como subraya J.-P. Segal. Aunque esta tesis quede validada en buena medida a lo largo de estas páginas, no nos interesa tanto el grado de influencia que la cultura étnica o nacional ejerce en el mundo económico y en el comportamiento de los negocios industriales, sino, más bien, desvelar algunas de las interrogantes en torno a sus actitudes frente a la innovación y los cambios, el mercado y sus recursos humanos.

Y, de paso, colegir la clave de ciertos comportamientos socioprofesionales de los directivos intermedios, sometidos, tanto a influencias culturales de carácter global o externo, como de signo interno, en el seno de la propia organización.

A partir de los datos extraídos de nuestro análisis precedente, de las informaciones recogidas en el trascurso del trabajo de campo y de las propias conclusiones del trabajo empírico, trazaremos algunos rasgos interpretativos que nos conduzcan al diseño del modelo cultural guipuzcoano.

Restringiendo nuestro análisis a Guipúzcoa, se constata que es el más fronterizo de los tres territorios históricos en los que se encuentra articulada la CAPV y, en consecuencia, más abierta a las influencias galas y a las corrientes culturales europeas.

Se caracteriza por una superlativa densidad de población, por su envejecida estructura demográfica y por una reducida tasa de natalidad, homologable a los países de la Europa occidental con menor crecimiento de población. Esta sociedad guipuzcoana presenta un «*gap*» intergeneracional, que se hace especialmente patente en relación a otros territorios vascos.

Junto a los rasgos generales de su identidad vasca descritos en los dos apartados precedentes, **los guipuzcoanos observan ciertas características diferenciales, que resumimos seguidamente:**

a) **Retraimiento y torpeza para la comunicación y las relaciones interpersonales**, al margen de su restringida esfera social. La conocida frase referida al guipuzcoano, como "hombre largo en hechos y corto en palabras", encuentra, aun con el trascurso del tiempo, su pleno refrendo en nuestros días.

b) **Actitud de mayor apertura y audacia ante las "novedades"**, se trate de cambios concretos o de ideas más abstractas.

c) **Posicionamiento en la izquierda**, baja identificación con España y **acentuado sentimiento nacional vasco**.

d) Mayor **justificación relativa del empleo de la violencia** y proporcionalmente más partidarios del cambio social mediante **la acción revolucionaria.**

En relación a estas dos últimas particularidades de la sociedad guipuzcoana, no puede ignorarse la presencia activa y el especial protagonismo que persigue el movimiento secesionista y violento vasco (MLNV) y, más en concreto, su brazo político «*Herri Batasuna*».

La elevada proporción de militantes y votantes de esta coalición «*abertzale*», situada, como indicamos páginas atrás, en la izquierda radical vasca, ejerce un más que evidente influjo en la convivencia y conducta social de los habitantes de este territorio histórico. La posición rupturista-revolucionaria introduce un factor de permanente beligerancia que se manifiesta en la confrontación civil, en el empleo de la coacción y de la agresión, en el rechazo a la mayoritaria voluntad popular y, en consecuencia, en la deslegitimación de las decisiones adoptadas por las instituciones democráticas.

A título de ejemplo, las mismas campañas de adoctrinamiento de HB introducen una permanente invitación a la desestabilización del orden social. Y si no, recuérdense sus llamadas a la movilización

juvenil, al amparo de «*slogans*» tales como la "juventud alegre y combativa". Alegría desenfrenada y sin inhibiciones y lucha sin cuartel en favor de los objetivos dictados por el movimiento de liberación vasco.

Se insiste en este dato político, porque minusvalorarlo dificultaría la interpretación de la identidad cultural del guipuzcoano en su auténtica dimensión (25). Sus patrones de conducta social se apoyan igualmente en otras tres particularidades que citamos a continuación.

e) **Apasionamiento y crispación**, que adquieren una especial significación:

e.1 En el clima de mayor tensión y **beligerancia que se observa en las relaciones laborales.**

e.2 En las **actitudes de reivindicación**, revanchismo y vindicación que se manifiestan en el marco político y en la esfera ciudadana.

f) A pesar del rechazo cultural, **mayores cotas de aceptación de la mujer en el trabajo**, en la vida económica y en otros ámbitos sociales. Emergente protagonismo femenino.

g) Sensible **descenso de las prácticas religiosas** y bajo nivel de confianza hacia la iglesia, aunque el guipuzcoano se muestre respetuoso con sus opiniones y pronunciamientos.

Sin otras observaciones previas, exponemos en el cuadro 5 el modelo cultural guipuzcoano, que recoge las creencias y valores dominantes con influjo en la ideología organizacional. Su elaboración se ha inspirado en la sistemática empleada por J. Brilman y en las precisiones que, sobre la cultura externa, ha realizado M. Thévenet (26).

---

(25) Tampoco el doctorando es ajeno al sentimiento de irritación que invade a la ciudadanía vasca, a causa de la provocación que supone el apoyo a los métodos violentos y las injustificadas razones que se alegan para conculcar, en nombre del pueblo, los derechos humanos más elementales. Una exigencia de honestidad intelectual aconseja efectuar esta acotación al margen, al tiempo que se reconoce explícitamente el riesgo de subjetivismo al que resulta difícil sustraerse en este tipo de análisis y valoraciones.

(26) Thévenet, M., o.c., p. 31-34.

CUADRO 5

MODELO CULTURAL GUIPUZCOANO

	PARTICULARIDADES CULTURALES EXTERNAS O PATRONES DE COMPORTAMIENTO SOCIAL, BASADOS EN CREENCIAS Y VALORES DOMINANTES, CON INFLUJO EN LA IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL
01	**Predominio del individuo** respecto del grupo.
02	Retraimiento en las relaciones sociales y **escasa fluidez en la comunicación**.
03	**Discreción**, propia de una personalidad reservada, "cerrada"... enigmática. (Valor entendido como tendencia a **ocultar** sentimientos e información). Hipótesis fundamental alimentada por la escasa confianza en personas e instituciones y en razón a **rasgos antropológicos de carácter críptico.**
04	**Apertura hacia los cambios y nuevas ideas:** Ni resistencia, ni amplia permeabilidad social a los avances científicos y tecnológicos o a las nuevas corrientes de pensamiento y de expresión cultural.
05	**Filosofía igualitaria y convicciones democráticas** profundamente arraigadas.
06	**Prevalencia del principio de igualdad** sobre el valor de la libertad.
07	Marcado **afán de participar en la gestión de sus intereses**, interviniendo en el nombramiento de los directivos y gozando de autonomía para adoptar decisiones en el propio trabajo.
08	**Desmitificación del poder jerárquico:**
08.1	• **Cercanía en las relaciones de obediencia** (proximidad entre quien ejerce la autoridad y los que se someten a ella = jefes y gobernantes accesibles.

08.2	• **Ausencia de rituales y formalismos** en las relaciones jerárquicas.
08.3	• Ejercicio del poder mediante el **estímulo económico**.
08.4	• **Estilos de liderazgo** de carácter transaccional, **con tintes paternalistas.**
08.5	• **Contradicción entre principio de igualdad y prácticas autoritarias**, amparadas en el ambiente de beligerancia y confrontación que preside las relaciones laborales.
09	**Apasionada defensa de los valores culturales de la patria vasca.**
10	Posicionamiento político: **Acusado "escoramiento" hacia la izquierda. Sentimiento de identificación nacional**, traducido en actitudes favorables al autogobierno y a la autodeterminación.
11	**La cultura de la violencia introduce un factor de desestabilización** de la sociedad guipuzcoana: tendencia a **lograr reivindicaciones mediante acciones coercitivas** y medidas de fuerza.
12	**Pervivencia del régimen matriarcal**, que dificulta la presencia y protagonismo de la mujer en esferas sociales ajenas a la vida familiar, sobre todo en la empresa industrial, donde su aislamiento resulta evidente.
13	Acusada **heterogeneidad ideológica** de la sociedad guipuzcoana y acentuado **distanciamiento entre convicciones y comportamientos de jóvenes y mayores.**
14	**Laboriosidad y religiosidad constituyen valores tradicionales en franca decadencia:**
14.1	• El trabajo es apetecido más como utilidad personal que como medio de realización.
14.2	• Tampoco las creencias y prácticas religiosas centran y otorgan sentido a la vida de los guipuzcoanos, pasando, junto al trabajo, a formar parte de patrimonio cultural de los mayores.
15	**Relajación de los "buenos modos y costumbres"** y disfrute de altas cotas de tiempo libre.

NOTA: El orden en que se citan las particularidades culturales no supone jerarquización alguna.

A pesar del empeño por aislar de la identidad vasca los modos de ser, de pensar y de comportarse de los habitantes de Guipúzcoa, somos conscientes de que siguen existiendo demasiadas sombras en torno a los perfiles que dan sentido a la conciencia y personalidad colectivas, bastante más complejas y pluriformes que el contenido unificador que refleja el cuadro anterior.

Pero todo intento de avanzar en el conocimiento de la identidad de un pueblo ha de apoyarse, como asegura Caro Baroja (26), en la "unidad", es decir, en la repetición, en la igualdad y en la invariabilidad. La dificultad con que tropieza el estudioso consiste en descubrir dónde se encuentran esas notas características que le permitan reducir a términos unívocos las pautas de comportamiento social.

Resulta indudable que los rasgos que se concretan en las quince particularidades anteriores constituyen patrimonio cultural común del pueblo vasco, si nos atenemos al sondeo de opinión efectuado con suficientes garantías científicas. Lo diferencial del guipuzcoano se encuentra más en el matiz, en la adjetivación, en la forma peculiar de sentir y manifestar sus convicciones y creencias y, en definitiva, en el grado con que se presentan en él estos caracteres culturales externos.

Es decir, el talante y estilo de vida que son propios del ciudadano de Guipúzcoa, trascienden del modo e intensidad con que se manifiestan los rasgos culturales comunes de la sociedad vasca. De ahí que, junto a los patrones de comportamiento social contenidos en el cuadro 5, hayan de ser consideradas igualmente las matizaciones culturales que lo preceden, bajo el enunciado de características diferenciales.

08.5 De los datos descriptivos a las claves interpretativas

Hasta aquí hemos logrado aislar diversos elementos sustanciales de carác-

---

(26) Caro Baroja, J., o.c., p 120

ter cultural que nos permiten aproximarnos a la identidad vasca y guipuzcoana (dimensión global de la cultura o cultura externa), a los valores y comportamientos básicos que comparte la empresa innovadora del sector industrial en nuestro ámbito territorial (dimensión organizacional de la cultura o cultura interna) y a las actitudes e identidad socioprofesional de los directivos intermedios, que constituyen una subcultura (dimensión grupal) en el seno de los centros de trabajo examinados.

Estas aproximaciones a los patrones de conducta social, externos o internos a la empresa, han podido ser efectuadas a partir de los resultados obtenidos de un triple análisis descriptivo. De una parte, la Encuesta Europea de Valores aplicada a Euskalerria durante 1990. De otra parte, los cuestionarios administrados por nosotros en iguales fechas, para la obtención de datos objetivos de empresas tecnológicamente avanzadas y de información relacionada con actitudes, motivaciones e identidad socioprofesional de sus M.I.

Pero, con excepción de algunas acotaciones explicativas al margen, nos hemos limitado a presentar datos de carácter descriptivo, sin introducirnos seriamente en un análisis interpretativo que nos ofrezca las claves de los fenómenos descritos y, sobre todo, las relaciones existentes entre los tres niveles de la cultura.

Constituiría una frivolidad pretender desvelar el alcance de las influencias recíprocas que se producen entre los tres ámbitos de la cultura contemplados en este trabajo. Entre otras razones, porque, lejos de haber efectuado un riguroso diagnóstico cultural de la empresa innovadora guipuzcoana, únicamente disponemos de algunos de sus síntomas. Se trata de simples manifestaciones de sus políticas y sistemas de gestión, que expusimos con detalle al iniciar el presente capítulo (08.1).

Por esta razón, hemos profundizado en el sistema de valores de la sociedad vasca y guipuzcoana, con el propósito de encontrar una explicación sufi-

ciente a los comportamientos comunes a las empresas analizadas.

El lector recordará igualmente que gran parte del capítulo anterior se ocupa de examinar los patrones de comportamiento de jefes y encargados guipuzcoanos, en el concreto marco de sus relaciones interpersonales, de sus actitudes de identificación y de sus estilos de mando.

Disponemos de suficiente información del entorno social externo, recogida en el cuadro 5, que define las particularidades del modelo cultural guipuzcoano. De igual modo, el análisis empírico aporta datos reveladores sobre la subcultura de la dirección intermedia. En consecuencia, se produce mayor carencia de información en relación a la identidad cultural de los negocios industriales objeto de examen, por lo que trataremos de deducir su ideología organizacional e interpretar su desenvolvimiento, a partir del influjo ejercido por el sistema de valores externos, que gravita igualmente sobre las pautas de conducta de sus directivos medios.

La dificultad que entraña indagar acerca de las claves interpretativas de los fenómenos sociales, nos invita a explicarlos mediante la formulación de interrogantes, de cuyo planteamiento el lector pueda intuir o deducir las respuestas.

Porque, si no desconocemos que la cultura organizacional se consolida mediante un proceso de interpretación y confrontación interna y con el medio externo, buscar excesivas precisiones en nuestro análisis interpretativo, podría conducir a simplificaciones superficiales.

Exponemos seguidamente aquellas claves interpretativas que nos permiten explicar actitudes y comportamientos de los mandos guipuzcoanos y de sus propios centros de trabajo, a partir de las influencias del modelo cultural externo.

- El **grado de dependencia y de sumisión** que observan los M.I. hacia

sus superiores jerárquicos, ¿no se encontrará estrechamente relacionado con el carácter conservador y convencional de los trabajadores de mayor edad, que se manifiestan a favor del **trabajo duro, la obediencia y la disciplina externa, los buenos modales**, el sentido de la economía y el espíritu de ahorro?

Porque, como ya apuntamos anteriormente, si el mayor número de jefes y encargados guipuzcoanos se sitúan en un tramo de edad superior a los 45 años, no debe sorprender que adopten actitudes de identificación con directivos e intereses patronales, que se hacen especialmente acusadas en los mandos de primera linea, nivel en el que se registran las estructuras jerárquicas de mayor envejecimiento.

- Hay quienes atribuyen este acentuado grado de dependencia de los mandos a la **escasa delegación de responsabilidades** por parte de los directivos. ¿No quedaría también justificado este comportamiento en el **bajo nivel de confianza que hacia los demás** mantiene la generalidad de la ciudadanía vasca, actitud que se ve reforzada por las más que evidentes carencias de formación en amplios sectores de la dirección intermedia?

- ¿No sucederá algo similar con **los estilos de liderazgo** que ofrecen escaso margen a la iniciativa personal y a las **expectativas de participación** que se hacen sentir en las empresas consultadas?

Si **la sumisión y disciplina exterior** alcanzan altas cotas de legitimación social en los segmentos de población trabajadora y en los que presentan una mayor edad; si, de otra parte, se mantiene la creencia en la **escasa confianza que merecen las personas** (y las instituciones), es fácilmente explicable que se mantengan unos estilos de mando de corte autoritario, que se soportan en la recompensa material.

¿Y qué decir de la **búsqueda de autonomía en el trabajo** para dar cauce a un incontenible **afán social de participación**, a la hora de

entender la frustración de tales aspiraciones, como uno de los indicadores del clima laboral alcanzado en estas organizaciones? La sociedad lo demanda, pero la empresa lo niega. De ahí el sentimiento de insatisfacción del personal dependiente o subordinado a la superioridad (en nuestro caso, los M.I.). Ya nos referimos a él en el capítulo anterior (07.3.2) y ofreceremos una mayor explicitación, en el capítulo décimo, acerca del grado de satisfacción de los mandos guipuzcoanos.

- La aparentemente inexplicable **postura reivindicativa de la dirección intermedia**, cuyo 45,6% tiende a participar en conflictos colectivos, ¿no encontrará suficiente explicación en un entorno cultural externo donde se produce una **amplia adhesión a lograr mejoras** y conquistas de todo orden, **mediante acciones coercitivas y medidas de fuerza**?

Recuérdese que la cultura de la violencia repercute mucho más allá del ámbito político y ciudadano, alcanzando a la esfera laboral, caracterizada hoy por un clima de beligerancia social, donde el apoyo a huelgas "ilegales" y prácticas coactivas constituyen comportamientos profesionales muy extendidos.

Si en el ámbito sociopolítico la conciencia de victimismo procede de una opresión y sufrimiento a que es sometido el pueblo vasco por el enemigo exterior (léase España y Francia o sus gobiernos centralistas), en el caso de la empresa, el enemigo es el capital, el patrón y sus tecnócratas, es decir, «la burguesía asesina». En el momento presente, es el PSOE el responsable de la crisis industrial que asola Euskadi, según rezan los mensajes de las pancartas exhibidas en las movilizaciones protagonizadas por los fundamentalistas vascos, que no superan el 15% de la población, que concede su apoyo a la tercera fuerza política de la CAPV.

Ya lo apuntamos anteriormente. Si la empresa es escenario de confrontación de las fuerzas sociales, los M.I. no pueden abstraerse de las

influencias que ejerce la cultura empresarial y el propio sistema de valores de la sociedad vasca, a la que hemos calificado de crispada, confusa y compleja.

- Nada podemos asegurar con certeza, pero la **falta de información suficiente**, considerada por los mandos como el primer obstáculo para la introducción de los cambios organizacionales, y, en general, el limitado alcance de la misma en un buen número de temas de su interés profesional (27), ¿no se corresponde con el **talante críptico** tan enraizado en el pueblo guipuzcoano?

- Del mismo modo, la **ausencia de fluidez en la comunicación**, en el contexto de las relaciones interpersonales en el seno de la empresa, ¿no puede ser consecuencia del **retraimiento y torpeza para tomar contacto con los demás**, que destacan como particulares rasgos del comportamiento social de los habitantes del territorio que analizamos?¿No será igualmente cierto que esta carencia de habilidades para la comunicación supone para los mandos uno de sus puntos débiles, en su papel difusor de información en el seno de la organización?

- ¿Acaso **el limitado relieve que han adquirido los planteamientos comerciales** en el desenvolvimiento de las empresas guipuzcoanas no constituirá la más evidente manifestación de **la dificultad para comunicarse y proyectar hacia el exterior su propia imagen** y "vender" así sus opiniones o productos? O, por el contrario, ¿se trata simplemente de una marginación provocada por la atención preferente concedida a los aspectos tecnológicos y económicos, al igual que ha sucedido con el área funcional de los recursos humanos?

En ambos casos, las orientaciones culturales de estos negocios

---

(27) Véase informe sobre el trabajo empírico, apartado 4.3.2.2. (Obstáculos para la introducción de los cambios organizacionales), p. 328-329, y cuadro 4.19 (Nivel de información de los M.I.), p. 368.

industriales suponen una clara elección en favor de valores técnico-productivos y de carácter económico, que conceden un marcado acento a la cultura corporativa de las empresas innovadoras guipuzcoanas.

- ¿Qué razones impulsan a los M.I. a **participar en un grado muy superior a sus conciudadanos en organizaciones sociales** de carácter voluntario y a asumir en ellas responsabilidades que no implican compensación material alguna?

  Quizás la respuesta se encuentre en las mayores expectativas de **participar en la adopción de decisiones** generadas por los procesos de modernización tecnológica y organizacional. Sin embargo, los M.I. , al ser consultados acerca de los logros alcanzados en su puesto de trabajo en relación a las esperanzas que abrigaban al ser ascendidos, manifiestan que el factor más gratificante se encuentra en disponer de una mayor autonomía y libertad de acción en el ejercicio de su función directiva (28).

  Aunque esta información no hace suponer que jefes y encargados gocen de toda la autonomía profesional a la que aspiran, habría igualmente que aludir a una posible falta de reconocimiento por parte de la dirección de sus centros de trabajo, si tomamos en consideración la opinión de una amplia mayoría de M.I. que consideran escaso o muy insuficiente el interés que sus empresas muestran por los que trabajan en ellas. Para ellos, ni el clima humano es grato, ni la retribución compensatoria (29).

  En consecuencia, ¿cabría hablar de una **conducta social compensatoria** que permita a los mandos guipuzcoanos **satisfacer sus auténticas demandas de participación**, desarrollar su creatividad y **obtener**

---

(28) Véase cuadro 3.37, p. 247 del trabajo empírico.

(29) Véase apartado 3.7.4 (Valoración sobre la política de recursos humanos), p. 249-253.

el reconocimiento por parte de los demás en el seno de movimientos sociales con los que los directivos intermedios mantienen tan alto grado de vinculación?¿No sucederá igualmente que su función de mando y la autoridad que ejercen no se encuentran suficientemente reconocidas por la dirección y aceptada por sus subordinados y encuentra en el exterior de la empresa una mejor realización personal y el logro del éxito, asumiendo responsabilidades de organización y liderazgo de las asociaciones sociales?

- **Los cambios técnicos** y, en menor medida, los cambios organizacionales **han sido asimilados por los mandos guipuzcoanos sin** que éstos mostraran **resistencias** aparentes a su introducción.

Hemos de suponer que esta aceptación bastante generalizada entre los directivos intermedios **nace de la actitud de apertura que demuestran los guipuzcoanos** hacia los avances científicos y desarrollos tecnológicos y hacia las nuevas ideas.

Pero también puede adquirir validez la conjetura de que las empresas innovadoras han incorporado a su propia cultura organizacional esta positiva actitud ante los cambios. Sin embargo, este fenómeno de apropiación del sistema de valores del entorno externo, no explica por sí solo la creencia básica de que la innovación tecnológica, los costes y la calidad garantizan por sí solas la supervivencia de la empresa.

Esta "fe ciega" en la técnica merece un más detenido análisis. El entusiasmo con que han sido acogidos por las empresas los procesos de renovación y modernización tecnológicas no encuentran suficiente explicación en el modelo cultural externo en el que se desenvuelven.

A nuestro entender, uno de los soportes en los que se apoya la cultura empresarial guipuzcoana ha de buscarse, empleando la terminología de Schein, en la **"presunción básica"** (30) de que **centrar la actividad**

---

(30) Schein, E.H., o.c., p. 25 y ss.

del negocio industrial en la función técnica, en los procesos y procedimientos de fabricación, **rinde resultados** y permite mantener capacidad competitiva.

El hecho de que esta creencia se haya revelado válida durante décadas explica sobradamente la fácil asimilación de las innovaciones tecnológicas, como garantía de un esfuerzo sostenido en favor de un hegemónico mantenimiento del prestigio, basado en la calidad y en el trabajo bien hecho, de que han gozado los productos vascos en el mercado doméstico e, incluso, en mercados foráneos.

La prevalencia de lo productivo sobre otros factores y la convicción de que la calidad se vende por sí sola, han contribuido a marginar la importancia del factor humano y los planteamientos de «*marketing*» acomodados a la nueva realidad de unos mercados acusadamente competitivos, tal como se recoge en las conclusiones de nuestro trabajo empírico (31).

Aportamos así una nueva explicación que refuerza la ofrecida unas líneas antes, al referirnos al escaso relieve que adquieren las consideraciones de carácter comercial en las empresas examinadas, que atribuimos entonces a las dificultades que para la comunicación presenta el conjunto de la sociedad guipuzcoana.

A nuestro juicio, el suficiente grado de adhesión que los directivos intermedios manifiestan hacia las NT y NMOT, según revela nuestra indagación experimental, se explica más en el contexto cultural de la empresa innovadora que como influjo de las particularidades del medio externo en la que ésta se desenvuelve.

Es decir, un mayoritario sector de este grupo socioprofesional comparte la presunción básica de sus centros de trabajo, ya que mantiene

---

(31) **Véase apartado 6.6 (Un esquema que subraya la relevancia operativa de las conclusiones expuestas), p. 390-393.**

un alto grado de confianza en el valor que encierran los aspectos técnico-económicos y consideran, en consecuencia, que la modernización tecnológica constituye la clave del cambio global.

Sin embargo, **en relación al grado de asimilación de los cambios** tecnológicos y organizacionales por parte de los M.I., los resultados del trabajo empírico permiten constatar las **diferencias existentes entre los puntos de vista de los directivos y las opiniones expresadas por jefes y encargados.**

Al analizar los resultados de la participación de los diferentes grupos profesionales en la introducción de innovaciones desde la perspectiva de los directivos, en el caso de los M.I. se califican de favorables en un 71.4% de los casos. Puede pensarse en una sobrevaloración en relación a la satisfacción producida entre los directivos intermedios cuando, la percepción de los propios mandos limita a un 50% de los casos este sentimiento de satisfacción (32).

Esta discrepancia confirma la extendida constatación experimental producida cuando un mismo problema es examinado desde la perspectiva de los directivos y de los propios mandos, lo que puede conducir a que se generen situaciones de conflicto.

En cualquier caso, los datos aportados no revelan serias contradicciones, sino más bien el sesgo derivado de la apreciación de un hecho que ambos sectores consultados no dejan de reconocer: el sentimiento de satisfacción que surge de una experiencia laboral positiva, que afecta a un contingente de mandos que oscila entre el 50 y el 70% de los casos. Ha de añadirse que este resultado favorable, que supone una aceptación amplia de los cambios, se ha visto potenciado por los proce-

---

(32) Véanse p. 51-52 (Participación en la introducción de los cambios tecnológicos) y cuadro 4.11 (Grado de satisfacción de los M.I. con el «*rol*» desempeñado en la introducción de innovaciones), p. 338 del informe que se acompaña.

sos de consulta e información a jefes y encargados con ocasión de incorporarse las innovaciones tecnológicas.

Para concluir este análisis interpretativo acerca de la conducta adoptada por los mandos (y sus empresas) ante los cambios, hemos de aportar **una última información que**, a nuestro juicio, **corrobora la asimilación de innovaciones**, sin que se observen en ellos actitudes de resistencia activa o pasiva: la escasa o inexistente importancia que conceden los M.I. del segundo nivel (n + 2) a la actitud mostrada por los mandos de base (n + 1) como freno al proceso de introducción de los NMOT, al ser consultados acerca de los obstáculos que dificultan los cambios organizacionales (33).

Sólo los mandos medios de producción aluden marginalmente a la falta de implicación de los mandos de primera linea subordinados a ellos (entendiendo que "no se encontraban suficientemente convencidos", tal como reza la pregunta 4.14 del cuestionario 2), de tal forma que **se atribuyen a razones más relevantes las circunstancias que dificultan la introducción de estos cambios**, tales como la falta de información suficiente, falta de tiempo, problemas de implantación o escasa formación para afrontar las innovaciones.

- Prosiguiendo con la búsqueda de explicación suficiente a las pautas de comportamiento observadas en los directivos medios, cabria preguntarse si el **modelo de obediencia dual** al que se encuentran sometidos los M.I. responde de algún modo a los valores y creencias dominantes en la sociedad guipuzcoana.

El comportamiento ambivalente de los mandos parece responder a dos grupos de móviles: Unos, de carácter eminentemente utilitario y material. Otros suponen para los mandos un imperativo moral y norma-

---

(33) Véase cuadro 4.07 (Circunstancias que dificultan la introducción de los NMOT, a juicio de los M.I.), p. 329 del informe adjunto.

tivo.

Y así, de una parte, se impone el trabajo duro, como medio de "ganarse la vida" y prosperar, asegurando el futuro y el bienestar de la familia. Este poder remunerador se hace más patente y multiplica su carácter motivador por el hecho de que los M.I. muestren su disconformidad con las rentas salariales con que son retribuidos (34). Y, de modo especial, los encargados y jefes vinculados al área de producción.

De otra parte, consideraciones tales como *«hay que sostener la empresa "a flote" en circunstancias críticas»; «se impone mantener el prestigio de la marca que nos identifica en el mercado»; «podemos lograr los mismos patrones de calidad y reducir los costes al mismo nivel que las empresas líderes del sector»; «los jóvenes no están por el trabajo bien hecho, ni por los sacrificios: hay que demostrarles que la imagen de la empresa y de sus productos depende únicamente de nuestro compromiso»*, u otras reflexiones similares, encierran una gran carga normativa.

Ante este fenómeno ya analizado de sumisión dual por parte de jefes y encargados, habríamos de interrogarnos, a título de simple conjetura, **si el poder normativo que se ejerce sobre ellos no se fundamentará en valores tradicionales y de carácter conservador** que los mandos de mayor edad parecen representar y defender. Nuevamente la variable edad se encuentra gravitando sobre las pautas de conducta que muestran mayor adhesión a los objetivos de la empresa.

Aunque ya examinamos precedentemente el alcance cuantitativo que admite la actitud **de identificación de los M.I. con los intereses de la empresa** (07.3.6 y 07.3.7), no puede soslayarse que el vasco valora, ante todo, la localidad en que vive cuanto se le pide que se iden-

---

(34) Para mayor detalle, consúltese apartado 3.7.4.2 (La equidad de las remuneraciones), p. 253-255 del trabajo empírico.

tifique con diferentes ámbitos geográficos. En esta misma linea de pensamiento, habríamos de referirnos **al factor de fidelidad a la empresa, basada en los años de servicio.** Cabe recordar que la veteranía del colectivo de mandos supera en el 87% de los casos los quince años de antigüedad al servicio de sus empresas.

¿No resulta congruente que los directivos intermedios de mayor edad y veteranía muestren una alto grado de **adhesión a sus centros de trabajo, al igual que manifiesta mayor identificación con el espacio geográfico más próximo?** Después de tal número de años de trabajo, ¿no considerarán a su empresa como un espacio social próximo del que no les es fácil desentenderse, ya que cuantos problemas afecten a la misma repercuten inevitablemente en el ánimo de estos mandos?

De este modo, el comportamiento socio-profesional de un significativo contingente de M.I. guipuzcoanos respondería al influjo de tres factores:

a) Desempeñar su función para allegar recursos con destino a su propio sustento y bienestar material (sumisión al poder remunerador y utilitario).

b) Defensa de valores tradicionales de la sociedad vasca (sometimiento a modelos normativos de carácter cultural, externos o internos a la propia organización).

c) Identificación con la empresa, en razón a sus años de permanencia en ella y por la tendencia del pueblo vasco a identificarse con los espacios sociales y geográficos más próximos.

- Quedarán por explicar las razones a que ha de atribuirse la **ausencia de mentalidad estratégica**, como nota característica de la empresa innovadora guipuzcoana.

En este punto habremos de insistir en similares argumentos a los

empleados al referirnos a la creencia de que son los factores técnico-productivos y económicos los que deciden la estabilidad y, en definitiva, el futuro de la empresa. La reflexión que han efectuado determinados titulares y altos directivos de los negocios industriales puede expresarse en estos términos:

> *«Si hasta la fecha no nos hemos visto obligados a plantear proyectos a largo plazo y si, además, hemos de afrontar los problemas mas inmediatos de la productividad, al objeto de mantener nuestras cuotas de mercado, no vemos la necesidad urgente de malgastar tiempo y esfuerzos, cuando siempre nos ha ido bastante bien. No vemos ahora qué razón puede justificar el cambio de política de "la casa». «Automatizaremos los procesos e informatizaremos la gestión. Contrataremos incluso los servicios de una empresa consultora que nos asesore en relación a los ajustes que hayan de ser introducidos en nuestra organización y en nuestra estructura de costes, de forma que logremos mejorar nuestra competitividad a la hora de incorporarnos a más amplios mercados».*

Excesivas auditorías y vastos informes han recogido el pormenorizado diagnóstico de la crítica situación que atraviesa una empresa, un sector de actividad o el propio sector industrial, sin que se emprendan posteriormente serios planes operativos que permitan adoptar las medidas recomendadas.

¿Podría explicarse esta actitud en términos de **desconfianza** hacia los consultores o porque las acciones a emprender contradicen su visión que de la empresa y del entorno tienen sus responsables?

Es posible que su visión a corto y su ceguera para orientar el negocio al mercado, junto a su **conciencia de superioridad y la confianza en lograr el éxito** en cuantas actividades emprende, hayan contribuido a que el empresariado guipuzcoano se haya aferrado testarudamente a la tradición tecnológica e industrial, sin emprender a su debido tiempo una reconversión de sus estructuras productivas, basada igualmente en un análisis estratégico.

También cabe explicar esta postura un tanto inmovilista y "presentista" si se tiene en cuenta el **conflictivo entorno**, caracterizado por la

crispación social, por el radicalismo político y la inestabilidad de las relaciones colectivas de trabajo. Factores a los que se suman las dificultades de financiación, la baja tasa de inversión extranjera y el déficit de tecnologías de conocimiento que coadyuven a la introducción de las reformas estructurales que sugieran los planes estratégicos.

- Este análisis interpretativo permitiría extendernos a otros campos de actividad de los directivos intermedios, así como ofrecer otras claves de la cultura empresarial a la que hemos tratado de aproximarnos.

  Sólo, y a modo de paradigma del **principio de igualdad**, citaremos el abanico salarial guipuzcoano, al que aludimos en el apartado 08.2.5, cuyo cierre pone de manifiesto hasta que límites el concepto de equidad se encuentra profundamente arraigado en la sociedad vasca. La incidencia de esta filosofía igualitaria en la cultura organizacional revela una vez más la **simbiosis existente entre el sistema de valores colectivos y los patrones de comportamiento de los miembros de la empresa.**

  Encerraría sumo interés referirnos en el marco de este proceso de influjo intercultural a la repercusión de la ideología empresarial en los modos de vida y en la forma de concebir la realidad por parte de los ciudadanos. Pero este extremo escapa de los objetivos de este trabajo.

Concluimos este capítulo manifestando que las claves interpretativas que se han presentado incorporan diversas conjeturas y no pocas afirmaciones que, a nuestro juicio, permiten explicar ciertos comportamientos de los directivos intermedios, a la vez que desvelan presunciones y creencias básicas de las organizaciones en las que se desenvuelve su ejercicio profesional.

Los próximos capítulos centran su atención en otras facetas de la poliédrica y pluriforme identidad socioprofesional de los directivos intermedios, poniendo un especial énfasis en los resultados del trabajo empírico.

Si este último epígrafe ha venido a constituirse en la validación de diversas hipótesis de trabajo y en un avance de algunas conclusiones finales, hemos de destacar el valor que encierra la constatación empírica que revela como **el microcosmos empresarial experimenta fenómenos de fragmentación, similares a los que afectan al cosmos social.**

Y así, al surgir corrientes culturales o pautas de conducta heterogéneas, lejos de romper la identidad de un grupo social o profesional, le otorgan un nuevo significado. Hemos de recordar que una de las características esenciales de la cultura, examinada en su vertiente dinámica, consiste en la permanente reinterpretación de creencias, valores y legitimación de comportamientos.

Cuanto resta de esta segunda parte permitirá una vez más observar comportamientos diferenciales en función de variables diversas, sin que ello impida elaborar una identidad socioprofesional que guarde coherencia con los rasgos comunes de comportamiento de los directivos intermedios.

Si, como afirmaría Thévenet, la descripción de la cultura empresarial constituye "una explicación de lo que en la empresa tiene lugar" (35), el hecho de haber profundizado en su cultura nos permitirá interpretar mejor las experiencias comunes y las percepciones diferenciadas de los profesionales de la dirección intermedia.

---

(35) Thévenet, M., o.c., p. 43.

CAPITULO 9. NIVELES DE FORMACION Y MECANISMOS DE PROMOCION

Este capítulo, junto a los dos siguientes, se ocuparán de completar la identidad personal y socioprofesional de los M.I., examinando en primer término la formación a que han tenido acceso y los criterios de reclutamiento y promoción empleados para su ascenso. Seguidamente, nos detendremos en analizar el grado de satisfacción laboral de los encuestados, a la vez que revelamos sus actitudes hacia el trabajo y la empresa, incidiendo igualmente en la valoración de los ingresos que perciben (capítulo 10).

La segunda parte concluirá con la exposición de los impactos de las innovaciones tecnológicas y organizacionales (capítulo 11), algunas de las cuales fueron ya presentadas en capítulos precedentes, al referirnos a sus repercusiones en la organización del trabajo y en el ejercicio de la función de mando (03.3).

Nos proponemos efectuar un esfuerzo de síntesis al aludir a los aspectos enunciados, sabedores de que el informe sobre el análisis empírico está suficientemente documentado para ofrecer al lector cuantas aclaraciones y matizaciones sean precisas en relación a los tres renglones de información de los que se ocupan los correspondientes capítulos.

Al iniciar el presente capítulo, en el que pretendemos desentrañar el grado inicial de estudios de los directivos intermedios, su formación profesional y específica para el ejercicio de la función de mando, hacemos observar que formación y promoción mantienen entre sí estrechas y muy variadas relaciones, ya que, en no pocas ocasiones, se subordinan la una a la otra. Este es el motivo por el que se analizan conjuntamente.

Bastará recordar el esquema de coherencia entre formación y promoción que recoge la figura 2 del capítulo cuarto (04.7.1), tomado del proyecto emprendido por la multinacional Rhône-Poulenc, que subordina los itinerarios de carrera de su per-

sonal a los niveles de formación, que permiten la promoción desde las distintas categorías profesionales. Este proyecto, denominado PROMOTECH, facilita el acceso de los M.I. a puestos directivos, cuando se cumplen los requisitos de "formación promocional" previstos por el departamento de recursos humanos del citado grupo francés.

09.1 La presencia de tres generaciones en función de los estudios cursados

El trabajo experimental ha contemplado cuatro ámbitos educativos, a saber, formación general, profesional, específica para el puesto de mando y formación permanente, examinando los niveles alcanzados en cada uno de ellos por los mandos entrevistados.

No entraremos a considerar pormenorizadamente los resultados obtenidos de la consulta, limitándonos a destacar los aspectos más relevantes que inciden en las actitudes y comportamiento del grupo profesional considerado.

Tanto si examinamos los resultados a partir de los datos suministrados por las empresas, como si empleamos los obtenidos de la consulta a los propios mandos, las diferencias no resultan apreciables. Aunque pueda sorprender, un buen número de los centros de trabajo analizados no disponían de información precisa acerca de los niveles de estudios alcanzados y títulos académicos obtenidos por su plantilla de personal de mando, por lo que hubieron de elaborar esta información con datos estimativos. Son, en consecuencia, más fiables los datos ofrecidos por los propios interesados, en los que centraremos preferentemente nuestra atención.

La primera constatación surge cuando examinamos el nivel de estudios de carácter general cursados y el nivel de formación profesional de los mandos. En ambos casos, los resultados pueden agruparse en tres franjas a las que inmediatamente aludiremos. Pero llama igualmente la atención la correspondencia existente entre segmentación de la muestra en función de los niveles y

grados educativos cursados con los tramos de edad de jefes y encargados. Esta correlación ha motivado que nos refiramos a la presencia de tres generaciones de mandos.

Aunque el grado de correlación entre ambas variables no es acusado, sí puede afirmarse que, en general, a menor edad de los mandos, mayores son los niveles de formación general y profesional. Son los más veteranos quienes muestran mayores carencias en su formación, sobre todo en el caso de los vinculados directamente a los procesos de producción.

En lo que respecta al **nivel general de estudios** de los M.I. de la empresa innovadora, éstos se agrupan en **tres franjas** (1):

- La primera franja se encuentra constituida por **más de la mitad (53.5%)** de los profesionales de la dirección intermedia que **no han sobrepasado la escolaridad elemental**, de carácter básico o primario, si bien ha de hacerse observar que, entre ellos, un 17.5% se declara autodidacta, por no haber seguido un proceso de escolarización normal, mientras el 36.0% restante cursó la enseñanza primaria o los estudios básicos (EGB).
- La segunda franja, formada por los **bachilleres superiores**, supone el **16.7%** del censo de mandos guipuzcoanos.
- La tercera franja está representada por cerca de **un tercio (29.8%)** de los consultados, que **se graduaron en la universidad.**

Centrándonos ahora en la **formación profesional**, el nivel de estudios cursados se acomoda igualmente a una triple agrupación, que alcanza mayor significación en el caso de los **M.I. de producción**, ya que el cuestionario utilizado únicamente contempla las ingenierías como titulaciones de la enseñanza

---

(1) En relación a los datos que recoge el presente apartado, nos remitimos al trabajo empírico, apartados 2.09.1 (Formación previa), p. 80-88 y 3.2 (Nivel de formación), p. 114-122.

superior:

- El primer grupo, representado por **el 50% de los mandos**, sólo poseen **un aprendizaje básico**: o son autodidactas o han accedido a una formación profesional básica.
- Los **maestros industriales y los técnicos especialistas** que superaron la FP2, suponen el 30% del censo y se sitúan en un segundo lugar del *«ranking»*.
- Los **ingenieros** técnicos y superiores totalizan **el 20% de los mandos** vinculados a los procesos de fabricación.

Estos datos no permiten, por si sólos, emitir un juicio valorativo, si no disponemos de otros marcos de referencia con qué contrastarlos. De ahí que aludamos de nuevo al estado de la cuestión en 1975, al objeto de examinar la evolución experimentada en la formación de los directivos intermedios. De otra parte, el reciente estudio efectuado en Francia en torno a la misma problemática, permite establecer comparaciones no sólo en el tiempo, sino también en ámbitos territoriales diferentes.

Los datos de que disponemos revelan que quince años atrás sólo habían cursado estudios superiores el 32.5% de los mandos de gestión, frente al 45% en el momento presente. Otro tanto sucede con quienes dirigen a otros mandos con inferiores responsabilidades de supervisión. Hoy, el 53.6% se ha graduado en la universidad frente al 39.6% de 1975.

En cambio, a pesar del tiempo transcurrido, no se observan modificaciones apreciables en las estructuras de formación de los mandos de primera linea y en la especialidad de producción.

Si confrontamos los datos de formación general previa con los resultados obtenidos en Francia en el mismo periodo de 1990 (2), sorprende la mayor

---

(2) Centre d'Etudes et des Recherches, *Les cultures manageriales intermediaires a l'epreuve des changements technologiques et organisationnels*, Clermont Fd., Groupe ESC, 1991.

proporción de autodidactas en las empresas galas (35.7% frente a un 17.5%). Igualmente, los autodidactas, B.E.P.C. y bachilleres superiores suponen el 94.4%, mientras que en Guipúzcoa los niveles educativos equiparables suponen el 70.2%.

Sin embargo, el número de autodidactas en el plano profesional es superior en Guipúzcoa (32.7% frente al 17.3% de mandos franceses).

Quizás, la razón resida en el mayor contingente de mandos de producción incorporados a la muestra aplicada en Francia, así como en el factor edad, que presenta una media muy superior a la guipuzcoana, ya que el 58.4% de los mandos franceses superan los 50 años, mientras que sólo un 38.6% de los guipuzcoanos rebasan los 45 (aun cuando los datos ofrecidos por los directivos se aproximen a los del país vecino, situándose en un porcentaje del 57.4%).

Aun cuando las estructuras de mando francesas muestren mayor madurez cronológica, los datos de uno y otro país revelan hasta qué extremo la formación general de los directivos intermedios es a todas luces insuficiente para afrontar los nuevos desafíos de su remodelado puesto de trabajo.

De otra parte, si examinamos los estudios profesionales cursados por los diferentes niveles jerárquicos de la dirección intermedia, se aprecia que son los mandos de primera linea los que adolecen de una preparación acorde con las responsabilidades que asumen, mientras que los de rango jerárquico superior presentan niveles de cualificación más acomodados a las exigencias de la empresa innovadora.

Llegados a este punto, efectuaremos una nueva acotación al margen. En esta ocasión, para conocer el nivel de formación de la pareja. Sólo uno de cada cuatro cónyuges han superado el nivel de estudios primarios o básicos, habiéndose graduado en la universidad el 9.3%. Los resultados guipuzcoanos contrastan significativamente con los datos obtenidos en Francia. Basta decir

que en este país la especialización profesional de la pareja supera la formación equivalente al primer grado en el 40% de los casos, mientras que en el territorio de Gulpúzcoa se reduce al 14%.

A título de **unas primeras conclusiones sobre la formación previa** de los M.I. guipuzcoanos, podemos adelantar que la insuficiencia de una educación de base y los reducidos niveles de formación profesional alcanzados por la generalidad de los mandos encuestados, resulta tan elocuente que podría ahorrar todo comentario.

Sin embargo, lejos de ofrecer una visión negativa y alarmante, deseamos insistir en los datos aportados, que revelan síntomas de evolución favorable.

Es cierto que la escolaridad elemental y el aprendizaje profesional básico se encuentran generalizados en los distintos niveles y especialidades, aunque tales insuficiencias se hagan particularmente agudas en los mandos básicos y en la especialidad de producción.

Pero junto a estas insuficiencias en la formación previa de los M.I., también hemos de destacar algunos signos esperanzadores que ponen de evidencia una evolución que favorecerá al desenvolvimiento futuro de la empresa innovadora guipuzcoana. Nos referimos, en especial, a los síntomas siguientes:

- **El 45% de los M.I. de gestión han cursado estudios universitarios.** Se ha graduado igualmente en la universidad el 53.6% de los mandos del segundo y tercer nivel.
- **En el caso de los M.I. de producción se viene observando una renovación generacional,** con la progresiva incorporación de profesionales de la ingeniería, quienes, junto a maestros industriales y técnicos egresados de la FP2, constituyen ya el 60% de los mandos de esta especialidad en su nivel intermedio.
- Para comprender esta evolución con suficiente perspectiva temporal, es

preciso contrastar **la creciente presencia de ingenieros (40.9%) en los niveles jerárquicos intermedios vinculados a la producción,** con una participación que, quince años atrás, se cifraba en un 29.7%.

- **Coexisten dos generaciones de mandos intermedios con una formación profesional acusadamente diferenciada** y, presumiblemente, con un nivel general de estudios que difiere de modo radical en ambos grupos. Por los datos de que disponemos, estamos en condiciones de afirmar que los M.I. de la primera generación no sólo carecen de los estudios profesionales apropiados al perfil del puesto que ocupan, sino que agrupa a los mandos de mayor edad y veteranía en la empresa.

  Por el contrario, la segunda generación de M.I. se caracteriza por su mayor juventud y por una sólida formación técnico-profesional, más acomodada a las exigencias de sus empresas, empeñadas en procesos de renovación organizativa e innovación tecnológica.

  Entre ambas se sitúa **una tercera generación que representa la transición entre las dos anteriores** y que, siendo reducida en número, participa de los rasgos de ambas. La edad media de estos mandos se sitúa en torno a los 35 años y su cualificación profesional se vió de algún modo influida por la ley de reforma educativa de "Villar Palasí" y por los cursos de formación intensiva del PPO (Programa de Promoción Profesional Obrera).

Estos datos, junto a otras ventajas y oportunidades, que presenta el entorno educativo y la legislación social y laboral, permiten afirmar que es presumible que, antes de que concluya la presente década, se habrán producido cambios sustanciales en las estructuras de formación, edad y sexo de los M.I.

09.2 Formación para el ejercicio del mando

Situándonos en el ámbito de la formación específica de los mandos guipuzcoanos, los resultados de nuestra investigación nos permiten asegurar que:

1. Más de un tercio (37.7%) aseguran haber recibido formación en un centro especializado, lo que ha de considerarse un avance satisfactorio, ya que el sondeo de 1975 revela que sólo un 10% de los mandos españoles habían tenido acceso a cursos programados específicamente para el desempeño de puestos de mando, siendo los vascos quienes más participaban en tales actividades de formación (3).

   Los guipuzcoanos aventajan así a los mandos franceses, ya que sólo uno de cada cuatro (24%) manifiestan haberse preparado en un centro especializado para el ejercicio de su función directiva.

   Resulta razonable que se produzca esta divergencia entre ambos países, si se tienen presentes las circunstancias favorables expuestas en el capítulo cuarto (04.2 y 04.6), donde nos extendimos en los motivos que impulsaron el desarrollo de las escuelas de mandos intermedios, así como a la ayuda pública y al refrendo legal de que fueron objeto entre 1961 y 1981.

2. Tres de cada cuatro mandos (72.3%) recibieron formación como tales durante su vida profesional y no antes de incorporarse a la dirección intermedia, como podría resultar deseable.

3. La duración media de la formación de los mandos guipuzcoanos es de 336 horas lectivas, que se distribuyen a lo largo de catorce meses. Este período varía en función del nivel de supervisión, ya que mientras los mandos básicos contabilizan 200 horas de formación (nueve meses), los mandos de superior nivel jerárquico llegan hasta las 500 horas (veintidós meses).

4. En el 60% de los casos las acciones de formación tuvieron lugar

---

(3) Cfr. apartado 3.2.4 (Formación especializada para el puesto de mando), p. 125-129 del trabajo empírico.

fuera de la empresa, destacándose el hecho de que la mitad de los M.I. que recibieron formación especializada asistieron a cursos desarrollados por entidades privadas (sean centros especializados o empresas consultoras).

Con relación a los resultados obtenidos en Francia, la duración media de la formación en nuestro medio industrial resulta algo superior, al igual que se constata en Guipúzcoa una mayor presencia de organizaciones privadas en la formación específica de los mandos que en el país fronterizo (46.6% frente al 18.9%), donde los organismos públicos hacen sentir su mayor presencia (24.4% de casos en Francia frente a un 13.9% en Guipúzcoa).

09.3 Modernización tecnológica y recualificación

La implantación de NT y la introducción de NMOT han contribuido a intensificar las acciones de formación continua del personal de las empresas empeñadas en renovar sus estructuras productivas. Y así, el 88.2% de los centros de trabajo investigados por nosotros manifiestan haber impartido formación de apoyo, al objeto de familiarizar al personal con las innovaciones y desarrollar en él conocimientos y destrezas para la mejor utilización de los nuevos equipos y herramientas de gestión.

A juicio de los directivos consultados, destaca la celebración de cursos de informática aplicada a los procesos de producción o a la gestión de los procesos administrativos, la formación tendente al logro de la polivalencia profesional y flexibilización de los procesos de trabajo, así como el perfeccionamiento de los mandos para el ejercicio de su función directiva y una mejor gestión de los recursos humanos (4).

---

(4) Cfr. apartados 2.06 (Formación de apoyo a las NT), p. 54-57, 2.07 (NMOT), p. 57-58, 2.08.2.3 (Inversión en formación), p. 75-77, 3.2.5 (Formación permanente), p. 129-131 y 4.4.2 (Formación de apoyo a los cambios tecnológicos y organizacionales), p. 335-337. Consúltense igualmente cuadros 2.12, p. 74, y cuadro 4.10, p. 336 del informe que recoge el trabajo empírico.

Para la mayor parte de las empresas de la muestra el nivel de formación de sus mandos no es el más favorable para propiciar el desarrollo tecnológico y organizacional, resultando especialmente preocupante el caso de los mandos básicos de producción, cuyo 67% no ha superado la escolaridad elemental ni ha accedido a niveles superiores al aprendizaje profesional básico, predominando los autodidactas que compensan su déficit de formación previa con un nivel muy satisfactorio de experiencia.

A esta deficiente formación de base se suma una dificultad añadida a la que ya nos referimos en el capítulo tercero: el fenómeno de la descualificación de los mandos para hacer frente a un remodelado perfil del puesto, cuyo contenido experimenta alteraciones sustanciales (5), ante las que la experiencia profesional no basta para afrontarlas.

Se resumen seguidamente **los aspectos más sobresalientes que, en opinión de la empresa**, han caracterizado en los últimos años los programas de formación permanente y de apoyo a la modernización tecnológica y organizacional:

- En función del número y complejidad de los cambios introducidos en el período 1987-1989, **la duración media de la formación oscila entre un mínimo de cinco días y un máximo de setenta días laborables** para el conjunto de categorías profesionales de las empresas innovadoras, acentuándose en duración e intensidad en el caso de los M.I. y del personal técnico titulado, que pasan a ocupar las posiciones más elevadas del citado intervalo.

- Los directivos enuncian como características reseñables que se trata de **cursos y seminarios teóricos que facilitan, a su vez, aplicaciones empíricas**, que han sido impartidos indistintamente dentro y fuera de la

---

(5) Remitimos al lector al apartado 03.3.2.2 de la presente tesis.

empresa y, con frecuencia, **en el propio lugar de trabajo.**

- Las acciones de formación han sido dirigidas y **desarrolladas por personal técnico propio** (incluidos los mandos intermedios), por **formadores externos** o por las firmas proveedoras de los nuevos equipos.

- **La inversión anual en formación y recualificación del personal,** efectuada por las empresas guipuzcoanas tecnológicamente avanzadas, **se cifra en torno a una media del 2% sobre la masa salarial,** según estimaciones referidas al ejercicio de 1989, porcentaje que ha de calificarse de satisfactorio si tenemos presente que la tasa media anual de inversión en formación alcanzó en Francia la cota del 2.8% durante el ejercicio de 1991 (6).

  Al contrastar los resultados de similar sondeo en ambos países, se destacan como repercusiones de los cambios tecnológicos en las empresas guipuzcoanas la mejora de la calidad, el incremento de la productividad y la reducción de costes, mientras que en Francia se citan como principales efectos, junto a la productividad, la mayor cualificación de la mano de obra (54.5% frente a un 17% en nuestro territorio), lo que puede revelar diferencias sustanciales en cuanto al alcance y eficacia de las inversiones inmateriales a las que nos acabamos de referir.

Hasta aquí hemos examinado los esfuerzos emprendidos por la empresa para compensar la descualificación originada por los cambios. Pero este análisis resultaría insuficiente, si no hiciésemos intervenir **las apreciaciones de los destinatarios de estas acciones de formación.**

Desde la perspectiva de los propios mandos, **sólo un 38.4% declara haber recibido formación permanente** a lo largo de los últimos cinco años, aunque un 70% reconozcan haber participado periódicamente en cursillos y

---

(6) Se trata de una estimación facilitada por el Centre d'Etudes et des Recherches sur les Qualifications, CEREQ, con sede en París (9, Rue Sextius Michel, 75015 Paris).

actividades formativas relacionadas preferentemente con las funciones de mando. El acceso de los encargados y jefes guipuzcoanos a la formación permanente es sensiblemente inferior al de sus colegas franceses, que declaran beneficiarse de ella en un 70% de los casos.

Pero, ante todo, interesa conocer, **desde la perspectiva de los directivos intermedios**, el alcance de las acciones formativas emprendidas en apoyo de las innovaciones. De las respuestas a nuestra consulta **se obtienen básicamente tres conclusiones**:

- **Las acciones de formación "de acompañamiento" a la introducción de los cambios no se realizan con la frecuencia que indican los directivos**. Y así, en lo que respecta al 82.2% de sociedades que afirman emprender programas de formación acomodados a los procesos de renovación, la diferencia oscila entre 5 y 10 puntos en el caso de las innovaciones tecnológicas y entre los 15 y 17 puntos cuando se trata de innovaciones organizacionales.

  Una vez más, la existencia de estas diferencias sólo puede ser entendida a partir del hecho de que dos colectivos, dirección y mandos, perciben de distinta manera una misma realidad, lo que refrenda la verificación de igual hipótesis confirmada en páginas anteriores.

- **Los mandos de gestión del segundo nivel jerárquico** se sitúan de modo ostensible muy por debajo del resto de los directivos intermedios, lo que acentúa su **distanciamiento de las opiniones de los directivos** en relación al tema que nos ocupa. ¿Quizás porque su mayor cualificación se acomoda mejor a los requerimientos impuestos por los procesos de cambio?

- Los mandos intermedios, además de coincidir con sus directivos al aludir al contenido de los cursos, insisten, al igual que sus colegas franceses, en que la formación recibida se encuentra directamente relaciona-

da con su función supervisora y que, en general, **se le ha facilitado esta preparación específica una vez que ha sido promocionado** al puesto que ocupa, y no antes.

Este hecho denota la **ausencia de unos planes estratégicos de formación**, articulados en una planificación de los recursos humanos, que tuviera presente una mayor orientación de la empresa hacia el mercado y una visión del negocio a más largo plazo.

Recapitulamos seguidamente la información aportada en este capítulo, que nos permitirá aproximarnos al perfil global de formación de jefes y encargados guipuzcoanos:

- En cuanto a formación general, han cursado estudios medios y superiores el 46.5%.
- Se han graduado profesionalmente como técnicos especialistas e ingenieros el 47.5%
- Han tenido acceso a centros y cursos especializados de formación específica para el mando el 37.7%.
- El porcentaje de M.I. que se han beneficiado de una formación permanente o actualización continua de conocimientos se cifra en un 38.4%.

Antes de abordar la problemática de la promoción profesional, destacamos una última conclusión. Al referirnos en el capítulo tercero a las repercusiones cualitativas de la modernización tecnológica, citábamos la fragmentación de la identidad socio-profesional de la dirección intermedia.

Decíamos entonces que el progreso tecnológico y la automatización en todas sus dimensiones contribuyen a segmentar la población que ejerce el mando en grupos diferenciados que, aun manteniendo unos rasgos culturales comunes, desdibujan la identidad tradicional de este grupo.

Tanto los resultados del análisis descriptivo, como los datos recogidos durante la celebración de entrevistas biográficas a M.I. y los mismos comentarios formulados por los directivos, nos permiten asegurar que **este fenómeno de fragmentación profesional se produce menos en relación a la variable tecnológica y organizacional que a la formación de que se dispone en el momento de acceder al puesto de mando.**

En consecuencia, sucede que los procesos de modernización contribuyen a que sean más manifiestas y se acentúen las diferencias ya existentes en el seno de la dirección intermedia con relación a los estudios cursados y a los conocimientos científico-tecnológicos de que disponen los mandos al incorporarse a la estructura jerárquica de la organización. La formación constituye, pues, una variable dominante que determina, junto a otros factores, las microculturas de la dirección intermedia, aunque los estudios cursados sean escasamente valorados por la generalidad de los mandos como criterio de promoción.

09.4 Criterios de promoción y móviles para acceder a puestos de mando

Los datos que exponemos dejan bien patente hasta qué extremo los mandos guipuzcoanos son conocedores de los requerimientos que deben ser exigidos para el acceso a los puestos de mando. En lo que concierne a este punto carecemos de las opiniones que mantienen las empresas, por lo que no es posible conocer si estas apreciaciones personales coinciden con los criterios efectivamente empleados en la elección de los directivos intermedios.

Del conjunto de datos que contiene el informe del trabajo empírico (7), se extrae la conclusión de que pueden resumirse en cinco los criterios prioritarios

---

(7) Consúltense apartados 3.3.2 (Posición jerárquica), p. 139-144, 2.09.2 (Reclutamiento y promoción), p. 86-88, 3.4.3.2 (Diagnosis acerca de los actuales atributos profesionales de los M.I.), p. 173-174, 3.4.3.1 (Cualidades requeridas en función del futuro perfil del puesto), 167-173, 3.6.1.4 (La carrera profesional de los mandos de producción), p. 226-231 y 3.7.6 (Progresión y expectativas de promoción), p. 257-262 del complemento documental que se acompaña a este «*corpus*».

en los que se apoya la política de promoción de los mandos en la empresa innovadora guipuzcoana:

1. **Competencia profesional** (o resultados logrados en el puesto de trabajo que se ocupaba anteriormente), medida mediante la evaluación del desempeño y la valoración del mérito. Entre catorce alternativas posibles, este factor es citado en el 21.8% de los casos.
2. **Conciencia profesional** u honestidad, que se traduce en el recto y fiel cumplimiento del deber (18.2%).
3. **Capacidad de cooperación** en el trabajo (16.6%).
4. **Nivel de cualificación** logrado mediante formación interna y externa a la empresa (15.2%).
5. **Cualidades humanas** requeridas para la función supervisora (11.9%).

Los factores citados se encuentran jerarquizados en función de la importancia relativa que los entrevistados atribuyen a cada uno de ellos. Igualmente, se hace observar que el criterio citado en cuarto lugar constituye la agrupación de tres factores a los que se ha atribuido aisladamente una valoración menos relevante (formación en la empresa, 7.3%; los títulos que se poseen, 4.1%; más formación externa a la empresa, 3.8%).

Estos criterios determinantes en la promoción a los puestos de mando son muy análogos a los que deciden en Francia los ascensos a estos niveles jerárquicos, haciendo la salvedad de que la valoración de las cualidades humanas les otorga una tercera posición.

Si estos son los requisitos en los que apoyan los ascensos a puestos jerárquicos de nivel básico e intermedio, las **motivaciones que intervienen para optar a ellos** son primordialmente, y por este orden, el deseo de asumir mayor responsabilidad, el salario y el poder de decisión.

Los mandos consultados refrendan así los hallazgos relacionados con la

motivación laboral. En el marco de esta trilogía de factores que generan satisfacción en el trabajo, **la responsabilidad profesional y la autonomía** (o poder de decisión) fueron ya considerados años atrás por Herzberg y Fein como generadores de crecimiento psicológico (8), aunque otros autores destaquen igualmente la importancia del salario y otros factores extrínsecos a la propia tarea.

Un segundo grupo de motivaciones, con menor influjo en el ánimo de quienes aspiran a incorporarse a la dirección intermedia, alude al logro de más prestigio o mayor seguridad en el empleo. De la búsqueda de mayor seguridad en el puesto de mando, ¿cabe deducir que **la asunción de responsabilidades directivas concede mayor garantía de estabilidad profesional a los trabajadores**?

Así parece ser, a juzgar por el carácter marcadamente vitalicio que lleva aparejado el ascenso a puestos de mando, ya que en nuestras organizaciones productivas es infrecuente que un jefe o un encargado sea removido de su posición jerárquica. Pero sobre este aspecto nos extenderemos en el próximo apartado.

09.5 Reclutamiento interno y carácter vitalicio de la promoción

En opinión de las empresas consultadas, los puestos vacantes o de nueva creación han sido cubiertos en los últimos años acudiendo a fuentes de reclutamiento interno. Un 71.3% de los puestos de mando han sido ocupados por miembros de la propia plantilla de personal.

Los mecanismos de promoción interna en las empresas innovadoras guipuzcoanas se encuentran ampliamente extendidos. Baste reseñar que tres de

---

(8) Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B., *The motivation to work*, New York, John Wiley and Sons, 1959.
Fein, M., "Motivation for Work", en R. Dubin, ed., *Handbook of Work Organization and Society*, Chicago, Rand McNally, 1976, p. 405-530.

cada cuatro ascensos a puestos de mando se producen en el seno del mismo taller, departamento o servicio al que pertenece el promocionado. Sólo un 28% de los mandos de reclutamiento interno proceden de otro departamento de la empresa.

Como se observará, el recurso al reclutamiento externo es menos frecuente, si nos atenemos a los resultados cuantitativos. Sin embargo, al menos la mitad de los directores de recursos humanos entrevistados se han referido a una fuente de reclutamiento externo, cuya valoración va en aumento: acudir a los centros de formación profesional y enseñanza universitaria.

Si nos atenemos a estas manifestaciones, las empresas innovadoras muestran una tendencia creciente a elevar el nivel de conocimientos profesionales requeridos para cubrir el puesto de mando. Si en el pasado se primaron la experiencia y valia profesionales, ahora adquieren especial relieve la formación y cualificación de los candidatos. No siempre se encuentran entre la plantilla de personal los mejor preparados para asumir las responsabilidades de un remodelado perfil de los puestos de mando.

Así parecen entenderlo el 50% de los directivos cuando, al exponer sus dificultades para reclutar M.I., aluden al nivel de formación excesivamente elemental de los candidatos internos, a sus insuficientes capacidades técnico-profesionales y a su deficiente preparación para la gestión humana y para la organización de la producción.

Las incorporaciones a puestos de mando, fruto de sistemas de promoción interna, han caracterizado también en Francia su política de recursos humanos. Pero, como apunta Segal (9), "en los últimos años se observa un crecimiento de los reclutamientos externos de jovenes diplomados", que se encuentran en desventaja en relación a los encargados y jefes, que han acu-

---

(9) Segal, J.-P., o.c., p. 240.

mulado una valiosa experiencia en el seno de la empresa, donde también se les ha adiestrado para ejercer su autoridad.

Llegados a este punto, hacemos observar que los procedimientos internos de reclutamiento y los itinerarios profesionales de los mandos son en buena medida paralelos entre Francia y Guipúzcoa. Unicamente se producen diferencias sustanciales en cuanto respecta a las oportunidades internas de formación que se ofrecen a los trabajadores susceptibles de ser promovidos a puestos de dirección intermedia.

Pero lo que tenemos interés en subrayar aquí es la estabilidad que observan en sus puestos de mando los trabajadores ascendidos. **Estabilidad y falta de movilidad**, ya que apenas se observa en los directivos medios, ni siquiera en los vinculados a la producción, una cierta movilidad horizontal de una sección o departamento a otro de la misma empresa.

La estabilidad en el puesto, que supone un rasgo cultural de nuestras empresas, conlleva una seguridad en el empleo que es también característica de las empresas galas. Como pone de relieve Jean Pierre Segal, al examinar las diferencias culturales de la dirección intermedia en dos fábricas de producción electromecánica en Francia y EE.UU., la promoción interna de trabajadores experimentados en la industria americana se encuentra lejos de constituir la principal vía de acceso a la función de mando y aquellos que son requeridos a tales efectos por su empresa, se muestran reticentes para aceptar estas propuestas.

La razón ha de buscarse en las ventajas contractuales y en la seguridad que otorga a los trabajadores su antigüedad al servicio de la empresa, derechos que corren el riesgo de perderse si se accede a cualquier propuesta de promoción a cargos jerárquicos, fenómeno al que son ajenos la mayoría de los mandos europeos.

Esta situación obliga a acudir al reclutamiento externo, a través del cual se

vinculan a las estructuras de mando tanto encargados y contramaestres procedentes de otras empresas, como jóvenes graduados que egresan de una escuela superior o del servicio militar. La realidad americana ofrece incluso el reclutamiento de elementos exteriores sin experiencia industrial, como sucede principalmente con profesores y policías (!).

Pero se produce en este contexto una singularidad cultural que carece de parangón con las empresas occidentales: las altas tasas de movilidad profesional y de rotación del personal de mando. En nuestro entorno industrial, en cambio, carecen de significación alguna. Como se afirma en ciertos medios empresariales, "son precisos cinco años para conseguir un operario cualificado; diez para que 'cuaje' un ingeniero; veinte para lograr un buen contramaestre". Y resulta inimaginable que encargados, capataces y jefes se incorporen a la organización con experiencia anterior como tales en otras empresas.

Conviene tener presente este factor diferencial cuando se examina la problemática de los directivos intermedios en empresas multinacionales de cultura norteamericana, cuya casa matriz marca políticas de reclutamiento, promoción y desarrollo profesionales marcadamente diferentes a las que son habituales en nuestro medio empresarial.

Este es el motivo que ha invitado a **calificar de vitalicio el puesto de mando**, en cuanto que garantiza su permanencia en él y en la empresa, mientras no se produzca un ascenso a una posición jerárquica superior. Es decir, se trata de una promoción "de por vida".

Constituye éste un nuevo argumento que explica la adhesión de los mandos a la estructura directiva superior y su identificación con la ideología empresarial y los fines perseguidos por el negocio. Porque el ejercicio temporal del cargo y su permanencia en él en razón de los resultados, invita a un posicionamiento menos lejano de los intereses representados por los subordinados, como sucede en ámbitos culturales que, como el americano, se sopor-

tan en un sistema de valores y en unos modos de gestión que guardan escasas concordancias con las peculiares formas de funcionamiento de las empresas de nuestro entorno más próximo.

09.6 Atributos profesionales de los mandos y cualidades requeridas en el futuro

A partir de una matizada valoración efectuada por los directivos y de la percepción que los propios mandos mantienen de sus **actuales atributos profesionales**, éstos pueden resumirse en :

- Un alto nivel de experiencia profesional.
- Moderada capacidad para motivar y formar.
- Niveles de formación y cualificación profesional que limitan sus posibilidades de adaptación a las nuevas circunstancias de trabajo.
- Una valoración media, que no alcanza un grado satisfactorio, en lo que respecta a polivalencia y movilidad profesional.

Este diagnóstico, que resume a grandes trazos los actuales atributos profesionales de los mandos, contrasta con las **cualidades requeridas en el futuro** para ocupar unos puestos de mando, cuyo remodelado perfil quedó suficientemente diseñado en el capítulo quinto.

Se estiman como requerimientos esenciales, a tenor de cuanto refleja el cuadro 3.18 del informe adjunto (10), las capacidades de organización, de liderazgo y de decisión, junto a la competencia técnica del mando y su capacidad para movilizar a su equipo de trabajo en favor de los objetivos perseguidos.

Si nos referimos no tanto a habilidades y destrezas, como a valores y rasgos de personalidad, los factores de éxito que propician el desarrollo profesio-

---

(10) Véase p. 169.

nal en un contexto innovador se reducen a la honestidad, la solidaridad con los subordinados, su identificación con las metas y procedimientos de gestión de la empresa y la conciencia de los propios límites. Se observará que, una vez más, la honestidad o conciencia profesional emerge como un factor permanente en el tiempo para el desempeño de responsabilidades directivas, valor ya citado por los M.I. al referirse a los criterios prioritarios de promoción (09.4).

En cambio, los resultados de la consulta resultan altamente expresivos en cuanto al nivel de formación. De nuevo, los mandos consultados, aun calificando de importante la formación general, profesional y especializada, no la consideran requisito esencial para ejercer funciones de mando en un entorno acusadamente competitivo, lo que no deja de resultar sorprendente.

Si las anteriores puntualizaciones corresponden a la opinión de los propios M.I., la percepción de la empresa a proposito de los requisitos que han de reunir en el futuro los aspirantes a puestos de responsabilidad directiva, se deducen de las respuestas de los directivos al ser interrogados sobre las acciones de formación previstas.

Los contenidos de estos programas de formación vienen a incidir en el desarrollo de un buen número de las cualidades que, a juicio de los mandos, serán requeridas en los próximos años. Esta concordancia revela, como excepción a constataciones anteriores, el alto grado de convergencia entre ambas perspectivas.

Pero, si hemos aludido a las futuras cualidades personales y profesionales que han de reunir los directivos medios, su evolución en el tiempo requiere asimismo que nos refiramos a las **exigencias impuestas en el pasado** para acceder a puestos de mando.

A juzgar por los datos de que disponemos (11), sigue estando presente hoy y acentuará su relevancia en los profesiogramas del futuro similar grado de

influencia de algunos de los requerimientos básicos exigidos en 1975 para ejercer el mando: la valía o competencia profesional, la honestidad y seriedad en el trabajo, las dotes de mando y la capacidad para formar e instruir al personal.

En resumen, todo un compendio de cualquier manual de selección de mandos.

Escapa a nuestro análisis examinar ahora las concordancias y divergencias entre ambas situaciones.

09.7 Limitadas expectativas de promoción

Ante el conjunto de datos descriptivos expuestos, ¿qué posibilidades de desarrollo profesional se ofrecen a los protagonistas de esta investigación?

A la hora de aproximarnos a las oportunidades reales de promoción económica y jerárquica de los M.I., ha de afrontarse una seria dificultad: el generalizado desconocimiento que los consultados tienen acerca de su itinerario de carrera. El desconocimiento de jefes y encargados acerca de planes y criterios de promoción, puestos vacantes, movilidad profesional, itinerarios de carrera, etc., resulta más que evidente (12), lo que revela la inexistencia de una política social en materia de promoción.

Si partimos de la constatación empírica de que los mandos guipuzcoanos se declaran "más bien nada informados" acerca de estos temas, sólo cabe esperar que unos pocos aventuren su opinión acerca de su horizonte profesional (44.7%). De estas respuestas, uno de cada cuatro cifra sus expectativas

---

(12) Cfr. apartado 3.4.4.1 (Acceso a la información), p. 174-178 y cuadro 4.19 (Nivel de información de los M.I.), p. 368.

(11) Remitimos al lector al cuadro 3.19 del informe adjunto que recoge con detalle las cualidades más apreciadas en 1975 para acceder a puestos de mando, a juicio de directivos, M.I. y trabajadores, p. 172.

en ascender a un nivel jerárquico superior, antes de producirse su jubilación.

Quienes muestran mayor confianza en el desarrollo de su carrera son los mandos de primera linea vinculados a la gestión de la producción, que aspiran a promocionar al inmediato nivel jerárquico, así como los mandos medios ajenos a este ámbito funcional, que presentan un más ambicioso nivel de expectativas, basadas en la percepción de amplias oportunidades profesionales, que alcanzan la propia gerencia de la empresa.

Un 20% de los consultados manifiestan carecer de horizonte profesional, ya que consideran que alcanzarán su edad de retiro en igual función y categoría profesional que en el momento de serles aplicado el cuestionario. Entre el limitado abanico de razones que se apuntan, se alude a edades un tanto maduras, a la deficiente formación y a las escasas posibilidades de promoción que ofrece la empresa.

Esta peyorativa percepción de los interesados acerca de su futuro profesional no es ajena a la diagnosis que las empresas efectúan con respecto a los actuales atributos profesionales de sus mandos, a los que nos hemos referido en el apartado precedente. Es decir, no pueden generarse expectativas halagüeñas de promoción jerárquica, porque, en general, los mandos no reunen los requisitos que reclama el contexto innovador en el que se desenvuelven sus empresas.

Del amplio sondeo efectuado tampoco pueden presumirse para los mandos guipuzcoanos mejores expectativas de promoción económica. Tales factores en nada contribuyen a mantener el clima laboral apropiado a la introducción y desarrollo de nuevos equipos y procedimientos de organización y gestión. Pero del clima organizacional y del grado de satisfacción de los directivos intermedios hablaremos en el próximo capítulo.

Para concluir el presente análisis sobre el desarrollo profesional de los mandos, hemos de insistir en la **estrecha dependencia que la promoción** en

todas sus dimensiones (económica, profesional y jerárquica) **mantiene con la formación**, como ya hicimos observar al iniciarse el presente capítulo.

Efectivamente, no sólo los mandos carecen de información sobre sus posibilidades futuras de ascenso, sino que son conscientes de que sus posibles expectativas tropiezan con sus limitados conocimientos. Pero no deja de sorprender que, conociendo las empresas innovadoras la estrecha subordinación existente entre promoción y formación, no se hayan efectuado inversiones inmateriales más intensivas en orden al desarrollo de habilidades y destrezas directivas que hicieran posible una recualificación de sus mandos.

Esta fragilidad interna de la política de promoción de los negocios industriales analizados **se sitúa en el marco de la tibia flexibilización socio-organizacional de la empresa guipuzcoana**, cuyo improvisado intento de adaptación de sus estructuras sociales a la modernización tecnológica, se ha manifestado en una postergación del factor humano. Esta ausencia del apropiado enfoque sociotécnico fue ya expuesta en el capítulo tercero (03.3.1).

Quienes deseen completar la panorámica que presenta el itinerario laboral de los M.I. guipuzcoanos, habrán de consultar, además, la detallada información que recoge el informe sobre el trabajo empírico (13).

---

(13) Remitimos especialmente al lector a los apartados 3.3.3 (Balance de rasgos que delimitan la trayectoria laboral de los mandos guipuzcoanos), p. 155-157, y 3.6.1.4 (La carrera profesional de los mandos de producción), p. 226-231, así como al cuadro 3.14 y gráfico nº 15.

nal en un contexto innovador se reducen a la honestidad, la solidaridad con los subordinados, su identificación con las metas y procedimientos de gestión de la empresa y la conciencia de los propios límites. Se observará que, una vez más, la honestidad o conciencia profesional emerge como un factor permanente en el tiempo para el desempeño de responsabilidades directivas, valor ya citado por los M.I. al referirse a los criterios prioritarios de promoción (09.4).

En cambio, los resultados de la consulta resultan altamente expresivos en cuanto al nivel de formación. De nuevo, los mandos consultados, aun calificando de importante la formación general, profesional y especializada, no la consideran requisito esencial para ejercer funciones de mando en un entorno acusadamente competitivo, lo que no deja de resultar sorprendente.

Si las anteriores puntualizaciones corresponden a la opinión de los propios M.I., la percepción de la empresa a proposito de los requisitos que han de reunir en el futuro los aspirantes a puestos de responsabilidad directiva, se deducen de las respuestas de los directivos al ser interrogados sobre las acciones de formación previstas.

Los contenidos de estos programas de formación vienen a incidir en el desarrollo de un buen número de las cualidades que, a juicio de los mandos, serán requeridas en los próximos años. Esta concordancia revela, como excepción a constataciones anteriores, el alto grado de convergencia entre ambas perspectivas.

Pero, si hemos aludido a las futuras cualidades personales y profesionales que han de reunir los directivos medios, su evolución en el tiempo requiere asimismo que nos refiramos a las **exigencias impuestas en el pasado** para acceder a puestos de mando.

A juzgar por los datos de que disponemos (11), sigue estando presente hoy y acentuará su relevancia en los profesiogramas del futuro similar grado de

influencia de algunos de los requerimientos básicos exigidos en 1975 para ejercer el mando: la valía o competencia profesional, la honestidad y seriedad en el trabajo, las dotes de mando y la capacidad para formar e instruir al personal.

En resumen, todo un compendio de cualquier manual de selección de mandos.

Escapa a nuestro análisis examinar ahora las concordancias y divergencias entre ambas situaciones.

09.7 Limitadas expectativas de promoción

Ante el conjunto de datos descriptivos expuestos, ¿qué posibilidades de desarrollo profesional se ofrecen a los protagonistas de esta investigación?

A la hora de aproximarnos a las oportunidades reales de promoción económica y jerárquica de los M.I., ha de afrontarse una seria dificultad: el generalizado desconocimiento que los consultados tienen acerca de su itinerario de carrera. El desconocimiento de jefes y encargados acerca de planes y criterios de promoción, puestos vacantes, movilidad profesional, itinerarios de carrera, etc., resulta más que evidente (12), lo que revela la inexistencia de una política social en materia de promoción.

Si partimos de la constatación empírica de que los mandos guipuzcoanos se declaran "más bien nada informados" acerca de estos temas, sólo cabe esperar que unos pocos aventuren su opinión acerca de su horizonte profesional (44.7%). De estas respuestas, uno de cada cuatro cifra sus expectativas

---

(12) Cfr. apartado 3.4.4.1 (Acceso a la información), p. 174-178 y cuadro 4.19 (Nivel de información de los M.I.), p. 368.

(11) Remitimos al lector al cuadro 3.19 del informe adjunto que recoge con detalle las cualidades más apreciadas en 1975 para acceder a puestos de mando, a juicio de directivos, M.I. y trabajadores, p. 172.

en ascender a un nivel jerárquico superior, antes de producirse su jubilación.

Quienes muestran mayor confianza en el desarrollo de su carrera son los mandos de primera linea vinculados a la gestión de la producción, que aspiran a promocionar al inmediato nivel jerárquico, así como los mandos medios ajenos a este ámbito funcional, que presentan un más ambicioso nivel de expectativas, basadas en la percepción de amplias oportunidades profesionales, que alcanzan la propia gerencia de la empresa.

Un 20% de los consultados manifiestan carecer de horizonte profesional, ya que consideran que alcanzarán su edad de retiro en igual función y categoría profesional que en el momento de serles aplicado el cuestionario. Entre el limitado abanico de razones que se apuntan, se alude a edades un tanto maduras, a la deficiente formación y a las escasas posibilidades de promoción que ofrece la empresa.

Esta peyorativa percepción de los interesados acerca de su futuro profesional no es ajena a la diagnosis que las empresas efectúan con respecto a los actuales atributos profesionales de sus mandos, a los que nos hemos referido en el apartado precedente. Es decir, no pueden generarse expectativas halagüeñas de promoción jerárquica, porque, en general, los mandos no reunen los requisitos que reclama el contexto innovador en el que se desenvuelven sus empresas.

Del amplio sondeo efectuado tampoco pueden presumirse para los mandos guipuzcoanos mejores expectativas de promoción económica. Tales factores en nada contribuyen a mantener el clima laboral apropiado a la introducción y desarrollo de nuevos equipos y procedimientos de organización y gestión. Pero del clima organizacional y del grado de satisfacción de los directivos intermedios hablaremos en el próximo capítulo.

Para concluir el presente análisis sobre el desarrollo profesional de los mandos, hemos de insistir en la estrecha dependencia que la promoción en

todas sus dimensiones (económica, profesional y jerárquica) **mantiene con la formación**, como ya hicimos observar al iniciarse el presente capítulo.

Efectivamente, no sólo los mandos carecen de información sobre sus posibilidades futuras de ascenso, sino que son conscientes de que sus posibles expectativas tropiezan con sus limitados conocimientos. Pero no deja de sorprender que, conociendo las empresas innovadoras la estrecha subordinación existente entre promoción y formación, no se hayan efectuado inversiones inmateriales más intensivas en orden al desarrollo de habilidades y destrezas directivas que hicieran posible una recualificación de sus mandos.

Esta fragilidad interna de la política de promoción de los negocios industriales analizados **se sitúa en el marco de la tibia flexibilización socio-organizacional de la empresa guipuzcoana**, cuyo improvisado intento de adaptación de sus estructuras sociales a la modernización tecnológica, se ha manifestado en una postergación del factor humano. Esta ausencia del apropiado enfoque sociotécnico fue ya expuesta en el capítulo tercero (03.3.1).

Quienes deseen completar la panorámica que presenta el itinerario laboral de los M.I. guipuzcoanos, habrán de consultar, además, la detallada información que recoge el informe sobre el trabajo empírico (13).

---

(13) Remitimos especialmente al lector a los apartados 3.3.3 (Balance de rasgos que delimitan la trayectoria laboral de los mandos guipuzcoanos), p. 155-157, y 3.6.1.4 (La carrera profesional de los mandos de producción), p. 226-231, así como al cuadro 3.14 y gráfico nº 15.

CAPITULO 10. SATISFACCION LABORAL Y ACTITUDES HACIA EL TRABAJO Y LA EMPRESA

Nos proponemos aproximarnos a la medición de la satisfacción laboral de los directivos intermedios, a partir de las respuestas al sondeo efectuado. Pretender, a través de sus percepciones detectar el clima organizacional de sus centros de trabajo, constituiría un empeño en exceso ambicioso, ya que nuestro cuestionario no ha sido diseñado a tal fin, ni resulta fácil chequear el clima social, porque, como indica Luc Brunet, "nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización" (1).

Sin embargo, aun no siendo pretenciosos, este capítulo recoge la medida perceptiva de ciertos atributos organizacionales, que se encuentra subordinada a las características culturales de los mandos que la perciben, al carácter específico de la organización (políticas y modos de gestión que definen su identidad) y a la interacción de ambos elementos.

En este sentido, nos estaremos refiriendo más que al clima global de las empresas innovadoras guipuzcoanas, a la imagen que éstas proyectan en sus directivos intermedios. En consecuencia, las opiniones de jefes y encargados que aquí se resumen, no permiten efectuar un diagnóstico de la organización, sino, más bien, detectar el microclima de los M.I., que , a juicio del autor citado, guarda cierta similitud con las percepciones que del clima organizacional tienen otros empleados y grupos profesionales.

Es igualmente preciso hacer observar que la satisfacción a dimensión individual, según señala Gibson (2), es el resultado de los componentes del clima organizacional. Por ello, no será difícil deducir bastantes de las características del **microclima**

---

(1) Brunet, L., *El clima de trabajo en las organizaciones*, México, Trillas, 1987, p.16.

(2) Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnely, J.H., *Organizations: structure, processes, behavior*, Texas, Business Publications, 1979.

social de la dirección intermedia, una vez conocida la percepción de los mandos acerca de los criterios básicos que informan la calidad de vida laboral de sus empresas.

10.1 Aspectos que conforman el microclima de la dirección intermedia

De los numerosos componentes que conforman el clima social de la organización, con repercusión en el grado de satisfacción y rendimiento de sus miembros, nos limitaremos a examinar cómo son percibidos algunos de ellos por los mandos guipuzcoanos. Este análisis ha de verse necesariamente restringido a aquellos aspectos que han sido contemplados en nuestro sondeo.

Sí, de otra parte, ciertos autores (3) manifiestan que la medición de la satisfacción laboral ha de tomar en consideración el trabajo en sí mismo, la supervisión (relaciones con superiores y estilos de dirección), la remuneración, las posibilidades de ascenso y los colaboradores, disponemos de información acerca de estos y otros extremos que nos permiten conocer la evaluación que los M.I. hacen de su propio trabajo y de las experiencias que les aporta el ambiente laboral en el que se desenvuelven.

En relación con algunos de estos factores, hemos tenido oportunidad de ofrecer matizadas valoraciones en capítulos anteriores. Y así, hemos aludido ya:

- Al sentimiento de incertidumbre extendido entre los directivos intermedios sobre sus **posibilidades de ascenso** (09.7 Limitadas expectativas de promoción).
- A la satisfacción producida en un amplio sector de los mandos, como resultado de su **participación en la introducción de los cambios** tecnológicos y organizacionales, considerada como una experiencia labo-

(3) Smith, P.C., Kendall, L.M., Hullin, C.L., *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago, Rand McNally, 1969.

ral más positiva que negativa (08.5 De los datos descriptivos a las claves interpretativas).

- Al acusado grado de dependencia y de **sumisión a los planteamientos de la jerarquía** y su acentuada **identificación con los intereses de la empresa**, como manifestación de las relaciones que los mandos mantienen con sus superiores y como fruto de los estilos de liderazgo que se practican en sus centros de trabajo (07.3.1 La sumisión a quienes ejercen el poder en la empresa, y 07.4.3 La coherencia de los estilos de mando con la cultura de la empresa innovadora).
- A que **son las relaciones con los subordinados las que generan mayores problemas** a los mandos, siguiéndoles en importancia numérica los conflictos originados con sus superiores (07.3.2 Relaciones con subordinados).
- Al **insuficiente grado de información** que reciben, tal como refleja el cuadro 4.19 del trabajo empírico (p. 369). Entre otras áreas de interés para los M.I., las ventajas sociales, la política salarial y las posibilidades de evolución profesional, aparecen valoradas con un nivel de información muy escaso.

Junto a estas valoraciones sobre la promoción, las relaciones con superiores y subordinados, la información y la participación en la introducción de innovaciones, examinaremos en los apartados siguientes otros componentes del clima, tales como:

- La consideración que admite el propio trabajo, globalmente considerado.
- La aceptación que merece la política de recursos humanos seguida por las empresas.
- El juicio valorativo sobre la equidad de las remuneraciones y
- La actitud ante el trabajo y hacia la empresa.

Los interesantes datos que revelan las averiguaciones empíricas llevadas a cabo por nosotros permitirán introducirnos en ei dominio de los sentimientos y actitudes de los mandos, en lo que atañe a su trabajo profesional y a la organización a la que se encuentran contractualmente vinculados. Pero, de igual modo, nos aproximarán al conocimiento de los factores que ejercen un mayor influjo en el microclima social de la dirección intermedia.

10.2 Evaluación global sobre el trabajo y motivos que contribuyen al logro de satisfacción laboral

De los resultados de la consulta efectuada, cabe deducir que la mayor parte de jefes y encargados sondeados consideran que disponen de "un buen trabajo" que, considerado globalmente, les resulta profesionalmente gratificante.

No ha de sorprender que la respuesta sea afirmativa cuando se pregunta a un empleado si se encuentra satisfecho de su trabajo, considerado en su conjunto. Esta necesidad de considerar la experiencia laboral como satisfactoria ha sido subrayada, entre otros, por Dahrendorf (4), ya que negarlo presupone reconocer un fracaso personal.

Más de la mitad (52.3%) de los mandos guipuzcoanos confiesan estar altamente satisfechos de su propio trabajo, mientras que escasamente la otra mitad (46.1%) declaran estarlo medianamente. Sólo dos entrevistados se declaran insatisfechos.

Este concepto genérico y globalizador de la satisfacción laboral es bien distinto del que se refiere a los elementos específicos que lo componen, tal como se constata al interrogar a unos mismos trabajadores acerca de su salario o del trato que reciben por parte de sus superiores. Dejamos para próximos

---

(4) Dahrandorf, R., *Sociologia de la industria y de la empresa*, Méjico, UTEHA, 1965, p. 140.

apartados del presente capítulo la verificación de la citada constatación experimental.

Ahora interesa conocer el grado de influencia de las diversas circunstancias relacionadas con el desempeño de los puestos de mando en la satisfacción de quienes los ocupan. Referirnos a la relevancia que adquieren tales o cuales factores, no significa que se encuentren más presentes en el trabajo cotidiano de los mandos, sino que unos motivos contribuyen, a su juicio, en mayor medida que otros a sentirse anímicamente gratificados.

Hecha esta salvedad, se señalan seguidamente los factores que observan mayor incidencia en la satisfacción laboral de los mandos. Para que los M.I. guipuzcoanos se sientan profesionalmente satisfechos de la función directiva que asumen, **consideran imprescindible** el logro de objetivos concretos en su área de trabajo y un grato clima humano.

En un segundo grupo de motivos relevantes de satisfacción, **de carácter no tan esencial** como los anteriores, se encuentran la retribución, la seguridad en el empleo, el poder de decisión y el fomento de la competencia profesional.

Adquieren el grado de **simplemente importantes** factores motivadores tales como autonomía, visión global de la organización, variedad e interés de la tarea, compartir el prestigio de su empresa y las posibilidades de promoción, mostrando escasa influencia aspectos relacionados con el ambiente físico y otros motivos calificados de secundarios.

Si estos son los factores que, a juicio de los mandos guipuzcoanos, contribuyen a su satisfacción laboral, ¿en qué medida se encuentran presentes en el ámbito de su concreto cometido profesional?

Aunque nuestro trabajo empírico no ofrezca información que permita precisar el grado de presencia de estos motivos de satisfacción en el trabajo, la

pregunta formulada encontrará suficiente respuesta en los próximos apartados, que recogen una valoración de jefes y encargados sobre aspectos neurálgicos que definen la política social de las empresas innovadoras a las que pertenecen.

Antes de referirnos a estos extremos, nos aproximaremos al tema que nos ocupa mediante el contraste existente entre las expectativas de los M.I. en el momento de ser promocionados y los logros alcanzados en su actual posición jerárquica (5).

Si se comparan las principales esperanzas que abrigaban los mandos en el momento de incorporarse a su función directiva con los motivos de satisfacción que les ha aportado la realidad de su puesto, se observa que los factores motivadores a los que se refieren los consultados como expectativas iniciales se encuentran igualmente presentes en el ejercicio de la función de mando que hoy asumen, aunque adquieran diferente relevancia en la experiencia cotidiana de este colectivo profesional.

Y asi, si las expectativas iniciales se cifran, ante todo, en la oportunidad que ofrece el cargo de demostrar mayor creatividad, en obtener un mejor salario, en alcanzar mayor grado de formación y en disponer de poder de decisión, el orden que atribuyen los mandos guipuzcoanos a **los motivos de satisfacción en su trabajo son el logro de una mayor autonomía o poder de decisión, mejores ingresos, el desarrollo de capacidades profesionales** (entre las que se encuentran inventiva y creatividad) **y las oportunidades de alcanzar más altas cotas de formación.**

En el conjunto de este balance de logros profesionales que contribuyen a la satisfacción de los M.I., sorprende sobremanera la importancia que se concede al salario, que parece influir considerable y favorablemente en el microcli-

---

(5) Véase apartado 3.7.3 (Factores motivadores. balance de expectativas y logros), p. 247-249 del informe adjunto.

ma laboral de la dirección intermedia. Porque si la remuneración de los puestos de mando constituye el segundo factor real de satisfacción, ¿cómo se comprende que emitan un juicio tan aceradamente crítico acerca de la política retributiva que les aplican sus empresas?

A nuestro entender, la explicación a esta aparente contradicción ha de buscarse en la interpretación dada por los sondeados a la consulta formulada:"¿qué le ha aportado en la realidad su posición de mando?" (6). Responder que le ha aportado un mejor salario (en relación al que percibía antes de ser promocionado) no puede interpretarse como una valoración positiva sobre la equidad de las remuneraciones que se aplican a los directivos intermedios por las empresas innovadoras investigadas.

Más adelante centraremos nuestra atención en la influencia que sobre el grado de satisfacción en el trabajo ejercen los ingresos salariales de los mandos.

10.3 La percepción de los mandos sobre la política social de la empresa innovadora

Analizaremos ahora dos aspectos neurálgicos que vertebran la política de recursos humanos de los centros de trabajo tecnológicamente avanzados.

De una parte, examinaremos la aceptación que merece entre los directivos intermedios la política social de sus empresas, globalmente considerada. Para ello, se ha consultado a los mandos acerca del interés que la empresa manifiesta hacia su personal. De otro lado, se ha solicitado un juicio valorativo acerca de la equidad de las remuneraciones.

---

(6) Véase cuestionario 2, pregunta 6.5, p. 466 del volumen adjunto.

10.3.1 Valoración sobre la política de recursos humanos

Las orientaciones globales de la política social de los centros de trabajo consultados se caracterizan por el escaso interés que muestran hacia las personas empleadas en ellos. Así se manifiesta un sector ampliamente mayoritario de M.I., aunque, también en esta ocasión, la variable nivel jerárquico interviene como factor discriminatorio.

Los mandos de primera linea parecen sentirse algo más satisfechos con su empresa que los mandos de superior nivel de supervisión, al juzgar que la Dirección realiza moderados o grandes esfuerzos por favorecer al personal (7).

Sin embargo, en su conjunto, jefes y encargados en poco valoran los esfuerzos que sus empresas efectúan en favor de sus trabajadores. Baste afirmar que una tercera parte de los directivos intermedios emiten un juicio abiertamente negativo acerca del interés que la empresa se toma por el personal, mientras otro grupo, formado por más de la mitad de los mandos, se limita a manifestar que la empresa hace un relativo esfuerzo por las personas que trabajan en ella.

Esta constatación refrenda nuestros análisis anteriores efectuados con directivos, quienes confirmaron que las preocupaciones de la empresa innovadora se centran en productividad y tecnología, costes y rentabilidad y, en los últimos años, en la clientela.

No ha de sorprender, en consecuencia, que el grado de aceptación de la política de recursos humanos por parte de los mandos guipuzcoanos no supere el calificativo de escaso.

La ignorancia o postergación de la variable humana en los procesos de

---

(7) Consúltese cuadro 3.38 (Interés de la empresa por las personas que trabajan en ella), p. 251.

modernización tecnológica fue ya destacada en el capítulo octavo, al referirnos a la ideología empresarial guipuzcoana.

Y si la política de empresa, como conjunto de principios, criterios o normas de actuación que inspiran el comportamiento del equipo directivo en todas sus dimensiones funcionales, se soporta en la propia cultura de la organización, hemos de concluir que **resulta coherente que la política social adolezca de una escasa preocupación por los factores humanos, como subrayan los mandos guipuzcoanos al referirse al desinterés que muestran los directivos acerca de la situación de sus empleados.**

Tal como hemos destacado en el Informe sobre el trabajo empírico, la teoría bidimensional de Blake y Mouton (8) vincula los estilos básicos de dirección a la orientación que se adopta por la empresa ante una doble alternativa: preocupación por la producción y los resultados o preocupación por las personas.

Según estos autores, cuando se produce un interés dominante por la tarea productiva y por el control de los resultados, nos encontramos ante un estilo de mando autoritario, que parte de la convicción básica de que la eficacia del negocio se logra centrando la atención en la organización de la tarea y en los procesos de fabricación, de forma que el interés de los empleados interfiera en ellos lo menos posible.

Las opiniones expresadas por los M.I. confirman este planteamiento teórico, a la vez que se ratifica nuestra conclusión sobre los estilos de liderazgo vigentes en las empresas innovadoras sobre las que ha girado nuestra indagación experimental (07.4.3).

En resumen, si, como apuntamos al iniciarse el presente capítulo, trabajar en un grato clima humano encierra para los directivos medios un alto poder

---

(8) Blake, R., Mouton, J., *El modelo del cuadro organizacional - Grid*, Bogotá, Fondo Educativo Interamericano, 1964.

motivador, **no parece que el ambiente de relaciones humanas constituya para ellos un factor de satisfacción en el trabajo.**

Tampoco el salario les resulta compensatorio y gratificante, como vamos a examinar.

10.3.2 El incumplimiento de los objetivos de la política salarial

Existe unanimidad en cuanto a los objetivos generales que persigue toda política salarial. Los tratadistas en gestión de recursos humanos los reducen a lograr que las remuneraciones del personal supongan equidad interna, sean externamente competitivas y, al mismo tiempo, capaces de motivar individualmente a los trabajadores.

Estos tres objetivos han de ser tomados en consideración siempre que se trate de diseñar la política salarial de cualquier organización productiva. Nuestro análisis no puede referirse al examen de las tablas salariales de cada centro de trabajo analizado, sino más bien, al conjunto de las empresas tecnológicamente avanzadas, que componen nuestra muestra, pertenecientes a diversos sectores de actividad industrial.

Pues bien, a partir de los resultados globales obtenidos de estos centros de trabajo, en cuanto a su política de retribución, nos proponemos analizar hasta que grado se cumplen los tres requisitos enunciados. Previamente, expondremos en qué consiste cada uno de ellos.

- **Equidad Interna:** Abarca dos aspectos. De una parte, se requiere que el contenido e importancia real de puesto de trabajo en la organización, guarde relación con la cuantía de los emolumentos que se atribuyen al mismo en las tablas salariales o en el propio contrato de trabajo suscrito por quien lo desempeña. Ello ha de suponer que tareas de similares requerimientos y responsabilidades han de beneficiarse de parecidos salarios.

De otra parte, ha de garantizarse una equidistribución de las rentas de trabajo en el seno de la empresa, de forma que no se produzcan desproporcionadas diferencias entre los ingresos de unas y otras categorías y grupos profesionales presentes en la plantilla de personal. Es decir, que no sea acentuada la apertura del abanico salarial interno (9).

Ambos aspectos descritos inciden considerablemente en el clima laboral de la organización.

- **Competitividad externa:** Para la fijación de las condiciones retributivas no pueden ignorarse los salarios vigentes en el mercado de trabajo. Como apunta Somoza, "la empresa no puede actuar como un compartimento estanco respecto al mundo económico en el que se encuentra" (10). Conocer dónde se encuentra situada la política salarial de una empresa respecto a las remuneraciones aplicadas por otras organizaciones, sobre todo si pertenecen al mismo sector de actividad, constituye requisito básico para no perder el sentido de la realidad, garantizando cierta estabilidad del personal y permitiendo la incorporación de nuevos profesionales, cuya alta cualificación permita potenciar el crecimiento de la capacidad competitiva de productos y servicios.

- **Motivación individual:** Junto a los dos objetivos anteriores, una política retributiva ha de perseguir que los miembros de la organización se sientan estimulados en favor de la consecución de mejores resultados. Los sistemas retributivos que se arbitren juegan en tal

---

(9) A nuestro juicio, por *abanico salarial* se entiende la proporción o relación existente entre la cuantía del salario mínimo y la cuantía del salario máximo en el ámbito de una empresa, sector de actividad o territorio. Se trata de una expresión que ha adquirido carta de naturaleza en el vocabulario económico y laboral. Se emplea para identificar las diferencias salariales entre grupos profesionales, a la vez que mide la mayor o menor equidistribución de las rentas de trabajo (menor o mayor apertura del abanico salarial).

(10) Somoza, F., "Diseño de una política salarial para cuadros", *Aedipe*, Junio 1991, p. 4.

sentido un papel prioritario.

A cualquiera de los niveles de responsabilidad profesional, no sólo los beneficios salariales fijos, sino también los sistemas retributivos variables (primas, incentivos, comisiones), han de contribuir a movilizar al trabajador en apoyo de los objetivos perseguidos por su empresa.

Entre las concretas manifestaciones de esta motivación salarial, de carácter individual, pueden citarse numerosos factores tales como el "trabajo bien hecho" "reducción de costes", "sentido de la responsabilidad", "alto rendimiento", "propuestas de mejora", etc., que son valorados en los procesos de evaluación del desempeño y que se traducen también en promociones de carácter económico y en la participación en los resultados.

Efectuadas estas puntualizaciones, procedemos a examinar el grado de cumplimiento de estos objetivos de política salarial de las empresas innovadoras, basándonos, de una parte, en los datos obtenidos de los propios mandos y, de otra, a partir de las fuentes de información empleadas en el trabajo empírico, lo que nos ha permitido igualmente conocer el grado de apertura de los abanicos salariales español y vasco con referencia a 1990.

10.3.2.1 Equidad interna

Nuestra investigación ha permitido conocer la opinión que merece a los directivos intermedios tanto la política salarial, en general, como la aplicable a sus puestos de mando.

¿Qué existe de sustantivo en la valoración efectuada por los M.I.?

- Para la mayor parte de los consultados, el personal de sus empresas "no está bien remunerado". También en este caso los mandos del segundo nivel jerárquico resultan más críticos con la política de

recursos humanos, siendo más benévolos en sus juicios los situados en primera línea.

- Son los jefes y encargados vinculados al ámbito de la producción quienes en mayor número se encuentran injustamente "pagados".

- Los mandos de gestión con mayor rango (n+2) se consideran, de modo mayoritario, adecuadamente retribuidos, mientras que los mandos a ellos subordinados reparten sus opiniones en dos grupos de igual entidad respecto a la insuficiencia de sus sueldos o a la adecuación de los mismos con el trabajo que realizan.

- Resulta evidente que las variables especialidad y nivel jerárquico determinan en buen grado las valoraciones efectuadas. Los mandos básicos de producción, que se sitúan en el más bajo nivel retributivo de la dirección intermedia, muestran mayoritariamente su disconformidad con los salarios que se les aplican. De igual modo, los mandos de gestión "n+2 " muestran, en general, su aprobación a las remuneraciones que obtienen, ya que, no en vano, son ellos quienes más elevados ingresos perciben en el conjunto de su grupo socioprofesional (11).

Puede concluirse que, desde la perspectiva de los directivos intermedios, **se encuentra extendida la opinión de que personal y mandos no se encuentran equitativamente remunerados, lo que en nada favorece su satisfacción en el trabajo.**

Queda así constancia de la evaluación de **dos factores que permiten aproximarse al microclima de la dirección intermedia**: la escasa aceptación que merece entre los mandos la política de recursos humanos, a causa del desinterés de la empresa hacia sus empleados y la generalizada

---

(11) Para mayor detalle, consúltense cuadros 3.39 y 3.40 del informe adjunto, p. 254-255

desconformidad con unos salarios de dudosa equidad. Es decir, que ni un grato ambiente humano, ni una remuneración compensatoria, acomodada a sus responsabilidades y aportación, parecen contribuir a gratificar el ánimo de los mandos guipuzcoanos.

10.3.2.2 Competitividad externa: los abanicos salariales vasco y español

No nos detendremos en examinar aquí la cuantía de los ingresos profesionales de los directivos intermedios, ni cómo han evolucionado en el transcurso de los años, ya que la amplia información que recogen nuestros complementos documentales lo hacen innecesario (12).

Unicamente emplearemos la información disponible sobre los ingresos salariales de los mandos, al objeto de compararlos con los niveles retributivos vigentes en el mercado de trabajo, tanto en el ámbito territorial de la CAPV como en el conjunto español. Sólo así nos será posible pronunciarnos acerca de la competitividad externa de las remuneraciones aplicables a los M.I. del grupo de empresas innovadoras consultadas.

Nos permitiremos, incluso, presentar y representar con el mayor detalle los abanicos salariales vasco y español en 1990, gracias a la amplia base de datos de que hemos dispuesto y al exhaustivo y laborioso trabajo efectuado, a partir de una selección de las fuentes de información, que nos permitirán elaborar el modelo al que se acomoda la carrera profesional de los mandos de producción en el mismo año de referencia (13).

Los datos recogidos de nuestro análisis empírico (14) hacen posible ofrecer al lector la representación gráfica de los abanicos salariales citados, en los que se hacen constar, en millones de pesetas, los ingresos

---

(12) Véase apartado 3.6 (Ingresos económicos y jornada laboral), p. 211-240.

(13) Véase gráfico nº 15, p. 228.

(14) Cfr. Cuadro 3.30, p. 229.

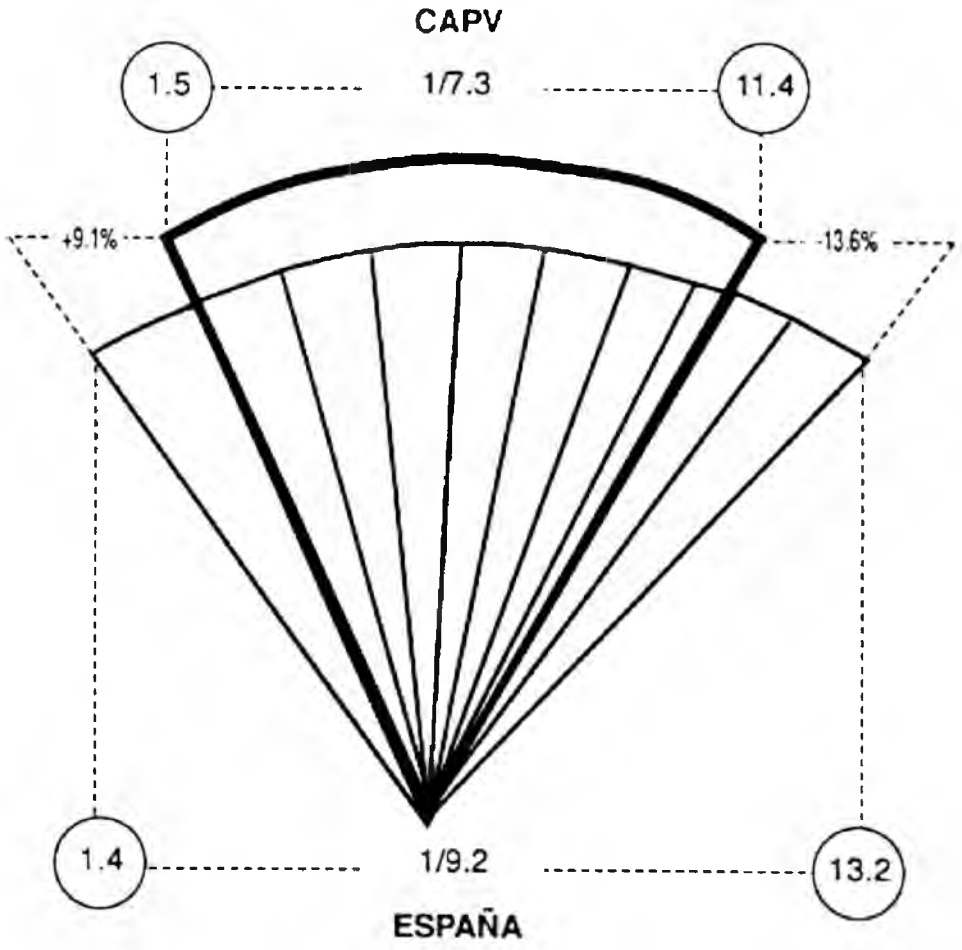
anuales brutos, mínimos y máximos, así como las diferencias relativas existentes entre los dos ámbitos territoriales (y económicos) considerados.

Las figuras 6 y 7 permiten confrontar los abanicos vasco y español. En el primero de los casos se comparan las remuneraciones medias de los altos directivos con las ganancias salariales obtenidas por los operarios. Los abanicos representados en la figura 7 permiten examinar las diferencias de ingresos salariales entre los mandos con responsabilidad directa sobre operarios (n+1) y los mandos intermedios situados en niveles jerárquicos superiores (n+2 y n+3).

FIGURA 6

LOS ABANICOS SALARIALES VASCO Y ESPAÑOL EN 1990

(Salarios anuales brutos, expresados en millones de pesetas)



En el capítulo octavo, referido a la ideología empresarial guipuzcoana, ya desvelamos que nuestra investigación pone de evidencia que el abanico salarial de la CAPV es sensiblemente más cerrado que el español, destacándolo como un hecho paradigmático del principio de igualdad, profundamente arraigado en el pueblo vasco (08.2.5).

Esta mejor equidistribución de las rentas de trabajo de la población laboral vasca fue de nuevo destacada, al analizar la simbiosis existente entre el sistema de valores del entorno externo y la cultura empresarial, trascendiendo de los datos descriptivos para aproximarnos a las claves interpretativas de la constatación experimental que ahora nos ocupa (08.5).

Al margen de las consideraciones precedentes, se trata ahora de pronunciarse acerca de la competitividad externa de los salarios aplicados por las empresas vascas, entre las que se encuentran las empresas guipuzcoanas examinadas. La información contenida en la figura 6 es suficientemente ilustrativa.

Las ganancias salariales medias obtenidas por los operarios ocupados en centros de trabajo del País Vasco son externamente competitivas, ya que superan en cerca de un 10% a los ingresos anuales de los trabajadores españoles de las categorías profesionales inferiores. **No sucede otro tanto con los directores generales y altos ejecutivos de la CAPV**, cuyas remuneraciones son un 13.6% inferiores a las que se aplican a estos cualificados profesionales en el mercado de trabajo español.

Cabe reseñar que, una vez contrastadas las fuentes de información empleadas (15), puede asegurarse que los beneficios salariales promedios de operarios y empleados de la CAPV en 1990 se situaban a la cabeza de

---

(15) Véanse p. 227-229 del informe adjunto.

las diecisiete comunidades autónomas estudiadas. Estos y otros datos relacionados con las rentas de trabajo han de utilizarse con suma prudencia, ya que para conocer el poder adquisitivo real de los salarios, éstos habrían de relacionarse con el nivel general de precios que varía de unos a otros territorios.

Pero, ¿cumple con el objetivo de competitividad externa la política salarial que recompensa a los directivos intermedios por sus servicios profesionales a las empresas innovadoras guipuzcoanas?

La figura 7 permite ofrecer una respuesta precisa a este interrogante, aunque los datos de que disponemos se refieran únicamente a jefes y encargados vinculados al área de la producción. Se observa que **los mandos directos o de base** que contestaron a nuestro cuestionario **obtienen ingresos anuales muy semejantes a sus colegas** de los centros de trabajo situados en el resto del **territorio español**.

En cambio, **carecen de competitividad externa las retribuciones de los directivos intermedios con superiores responsabilidades jerárquicas**, ya que el mercado de trabajo español ofrece, por término medio, salarios que se distancian sensiblemente (18% para los "n+2" y 9.5% para los n+3) de los ingresos económicos que declaran percibir los mandos guipuzcoanos, hecho que permitiría la movilidad geográfica de buen número de los consultados que desearan buscar mayor compensación a su trabajo profesional.

Como se observará, también en el colectivo profesional de la dirección intermedia, el abanico salarial presenta una menor apertura en el sector industrial vasco que en el mercado español de trabajo.

En el caso de los mandos básicos de producción de los centros de trabajo guipuzcoanos no existen motivos objetivos de agravio comparativo con el resto de sus colegas españoles, en cuanto a ingresos salariales se

refiere. Pero al contrastarlos con la retribución de sus propios subordinados, que se benefician de un salario superior en un 10% al percibido por los operarios ajenos a la CAPV, consideran que la diferencia económica es escasa y no se corresponde con el contenido de su tarea, ni con las mayores responsabilidades que ha de asumir.

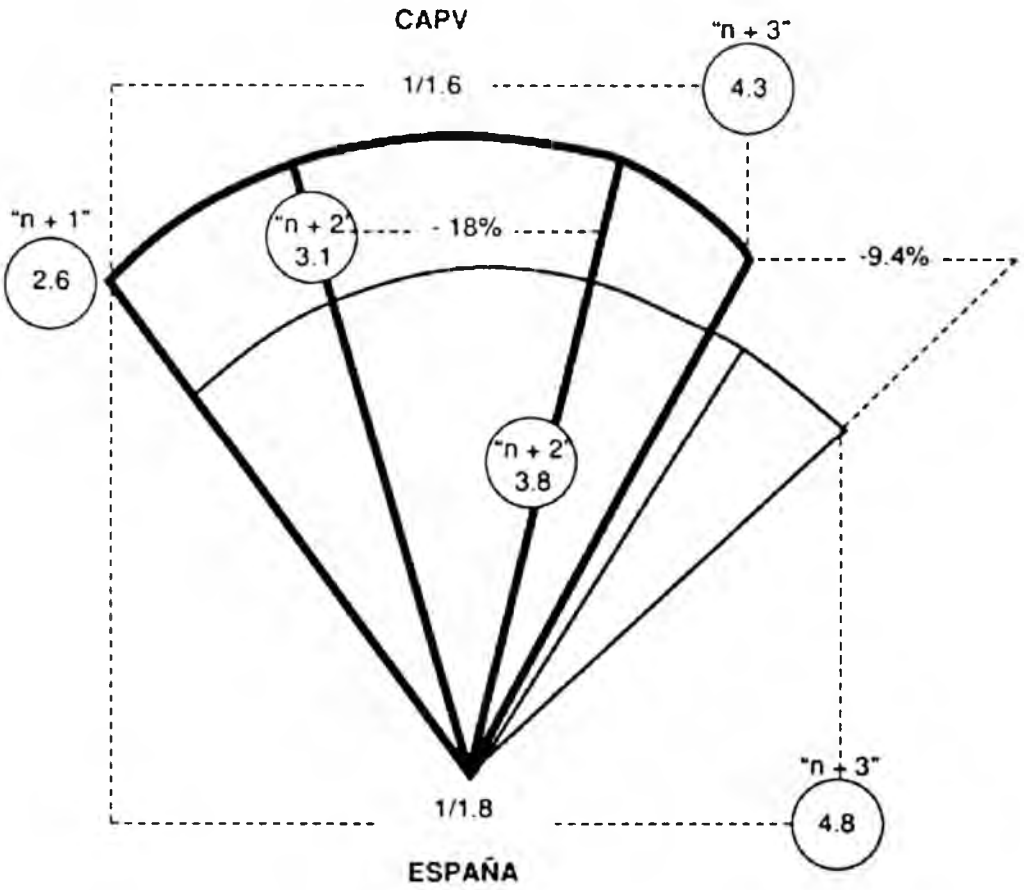
Este hecho refuerza el convencimiento de sentirse injustamente "pagado". Ya dejamos constancia en el apartado anterior de la mayoritaria disconformidad de capataces y encargados con los salarios que les aplican sus empresas.

FIGURA 7

EL ABANICO DE LOS MANDOS DE PRODUCCION

EN LA CAPV Y EN ESPAÑA - 1990

(Salarios anuales brutos, expresados en millones de pesetas)



En general, puede afirmarse que **las remuneraciones de mandos y directivos vascos no son homologables con las que rigen en el mercado español de trabajo** para iguales o semejante puestos y responsabilidades profesionales, con la única excepción de los supervisores de primera linea, involucrados en los procesos de fabricación. Aunque respecto a estos últimos no puede dejarse de considerar que el nivel diferencial de salarios con un buen número de sus subordinados en nada contribuye a su satisfacción laboral.

Antes de proseguir con la valoración que de la política salarial efectúan los M.I., creemos de interés detenernos brevemente en examinar la evolución experimentada por el abanico salarial en estos dos últimos años, a la vez que nos referimos a la tendencia previsible que se observa en la distribución de las rentas de trabajo entre los distintos grupos profesionales presentes en la empresa (16).

Si a partir del periodo de la transición política española se produjo un progresivo cierre del abanico salarial, fenómeno al que no fue ajena la extendida aplicación de los incrementos salariales lineales y la negociación de las bandas retributivas, recogidas en los procesos de concertación social, en 1986 la desviación de las actualizaciones salariales respecto al IPC inicia una rápida carrera, que aún hoy se mantiene y que favorece en mayor grado a mandos y directivos que al resto de la plantilla.

Desde 1990 hasta el momento presente, el crecimiento de los salarios de jefes y ejecutivos se ha situado en dos puntos por encima del IPC, desoyendo las recomendaciones de las autoridades económicas. En algunos sectores en expansión los incrementos han sido, incluso, bastante

---

(16) A los efectos aquí apuntados encierra sumo interés el informe "Los salarios del 92", publicado en la sección de Negocios del diario *El País*, nº 329, 16 Febrero 1992. Este informe resume los principales conclusiones que se obtienen de los periódicos sondeos efectuados por ICSA en relación a sueldos de jefes y directivos y a la evolución que experimenta el mercado de trabajo de los profesionales de la dirección a todos sus niveles de responsabilidad.

superiores. De igual modo, el crecimiento de los salarios en el área del País Vasco ha beneficiado en mayor proporción a determinadas categorías de directivos y mandos que en otros ámbitos territoriales, a la vez que se han reducido las diferencias entre los sueldos percibidos por M.I. y directivos.

En resumen, la información de que disponemos en relación a políticas y prácticas retributivas nos permite asegurar que **prosigue la tendencia a la apertura del abanico salarial, aunque la recesión económica que experimentamos contribuirá a moderar las diferencias existentes**, sobre todo, como ya hemos apuntado, entre directivos intermedios (jefes y encargados) y alta dirección.

En este último bienio el incremento salarial de los directivos se ha situado entre el 7% y el 9% y el del resto del personal, entre el 6% y el 7%. La actualización de los ingresos de los M.I. se aproxima más a la banda salarial aplicada a sus superiores jerárquicos. Según las estimaciones de la consultora ICSA, los directivos cobrarán un 7.63% más en 1992, los M.I., un 7.38% y el resto de la plantilla, un 7.30%.

Se observará hasta qué grado las empresas tienden a aplicar una misma tasa de incremento para unos y otros grupos profesionales. Sólo así podrá frenarse el proceso de apertura del abanico salarial, manteniendo la actual relación existente entre la cuantía de los salarios mínimos y máximos.

¿Contribuirá este proceso a mejorar la competitividad salarial externa de las empresas vascas? No disponemos de datos contrastados que nos permitan pronunciarnos, aunque las circunstancias críticas por las que atraviesan algunas de las empresas innovadoras consultadas no permiten ofrecer expectativas optimistas a los directivos intermedios del territorio guipuzcoano.

10.3.2.3 Motivación individual: Sistemas retributivos propugnados por los mandos

A juicio de los mandos consultados, los criterios prioritarios que deben definir los sistemas retributivos de la política salarial que les es aplicable son los siguientes:

- En la **valoración económica de los puestos de mando**, cualquiera que sea el nivel y especialidad a que corresponda, han de primar **tres factores**: grado de responsabilidad que se asume, competencia técnica y profesional requerida y capacidad de organización y gestión.

- **Remuneración variable en función de los resultados individuales**, aunque también se aprecie un buen grado de aceptación del sistema salarial que hace depender una parte variable de los emolumentos de los resultados de la unidad de trabajo a la que pertenece el directivo intermedio.

  Los mandos de producción muestran un claro rechazo a la incentivación económica en función de los resultados globales del negocio.

Ambos criterios retributivos descritos admiten un apoyo generalizado por los M.I. (17).

Los entrevistados confiesan, de igual modo, que **consideran equitativo pagar al trabajador por el grado de cumplimiento de sus objetivos individuales**, de lo que se deduce que la cuantía del salario no ha de ser fija, sino que debe tender a fijarse en función de los resultados individuales y no colectivos.

Esta opinión confirma la amplia aceptación que merecen los sistemas

(17) Cfr. cuadros 3.31 (Factores de valoración económica de los puestos de mando), p. 232 y 4.20 (Valoración de los M.I. acerca de las alternativas retributivas basadas en los resultados), p 374

retributivos variables, apoyados en la eficacia individual lograda en el puesto de trabajo (evaluación del desempeño).

Los resultados expuestos nos invitan a reflexionar en torno a dos cuestiones que centran nuestro interés: Una primera, relacionada con el objetivo de motivación individual de la política salarial. La segunda se relaciona con la interpretación cultural que merece la aceptación mayoritaria de la incentivación individual, cuando se trata de definir el régimen retributivo.

¿Puede deducirse de nuestras averiguaciones que la política salarial de las empresas investigadas contribuye a motivar individualmente a sus directivos intermedios?

No nos lo parece. De una parte, por la insistencia en que incurren estos mandos a la hora de sugerir la necesidad de definir los niveles salariales a partir de la estimación del desempeño individual y el alto grado de aceptación que muestran por subordinar una parte variable de su salario en función de su eficacia individual o de los resultados de su unidad de trabajo. De cuanto cabe deducir que estos criterios no se encuentran presentes en su sistema retributivo.

De otra parte, no nos consta que se encuentren introducidos entre los directivos intermedios fórmulas de incentivación económica que les permitan la percepción de complementos salariales variables. De ahí que podamos afirmar que **el sistema de retribución más extendido se basa en la pura combinación de categoría profesional más antigüedad** en la plantilla. El régimen de salario fijo sólo se ve alterado en la tercera parte de los mandos (54% en el caso de los "n+1" de producción), por la retribución de horas extraordinarias, pero tal percepción se produce en razón de superar la jornada laboral (mayor dedicación, pero no mejor desempeño).

La segunda reflexión surge de la contradicción de carácter cultural que parece producirse entre el apoyo de un 75% de los mandos a la eficacia

individual como criterio equitativo de fijación del salario, y la escasa aceptación que la incentivación al esfuerzo individual merece por parte de la sociedad vasca (18).

Para buscar la explicación a esta incongruencia, hemos de referirnos, una vez más a la variable edad que, como se apuntó en el capítulo séptimo, da origen a diferentes culturas directivas intermedias o microculturas.

No constituye una mera coincidencia que el 24.2% de los mandos encuestados sean los más jóvenes, es decir, los que se encuentran en el tramo de edad que va desde los 25 a los 35 años. Según la Encuesta Europea de Valores aplicada a Euskalerria, a la que hemos aludido repetidamente en el capítulo octavo, es este segmento de población el que considera que los ingresos deben ser más iguales, entendiendo asimismo que la competencia individual es perjudicial (la igualdad prevalece frente al concepto de libertad).

En concordancia con los resultados de esta encuesta europea, uno de cada cuatro mandos entrevistados por nosotros niega que sea justo retribuir al personal en función de la eficacia individual.

Son preferentemente los M.I. de edad superior a los 35 años quienes conceden mayor valor a la competitividad y a la incentivación económica, basada en la responsabilidad personal.

Esta opinión dominante entre los directivos medios confirma nuevamente que las convicciones que mantienen los miembros de una organización productiva encuentran suficiente explicación cuando se interpretan en función del sistema de valores del entorno externo a la empresa.

No es preciso extenderse en otras consideraciones para deducir que el

---

(18) Remitimos al lector al apartado 08.2, que recoge el intento de aproximación del doctorando al sistema de valores de la sociedad vasca y, más en concreto, al apartado 08.2.5 en el que se analizan las variadas manifestaciones del principio de igualdad.

sentimiento de insatisfacción es generalizado entre los miembros del grupo socioprofesional analizado, sobre todo en el caso de los mandos básicos de producción.

La percepción de los mandos sobre la política de recursos humanos de sus empresas es claramente negativa ya que los esfuerzos que se realizan por favorecer al personal son escasos. Tampoco resulta favorable la valoración que efectúan acerca de la política salarial y de los sistemas de remuneración en que se apoya, **incumpliendo en mayor o menor grado los objetivos generales que han de perseguir las fórmulas de compensación económica para retribuir el trabajo por cuenta ajena.**

Se verifica así experimentalmente que existe una inclinación general a reconocer la satisfacción en el trabajo, en su sentido genérico y globalizador, mientras que la valoración especifica de sus componentes admite con frecuencia adjetivaciones negativas, en cuanto que producen desmotivación o frustración, como se constata en nuestra investigación.

10.4 La adhesión de los mandos a los intereses de la empresa

De la peyorativa valoración que jefes y encargados efectúan en torno a su propia experiencia laboral, cabría esperar de ellos unas actitudes de inhibición y de limitado compromiso o, al menos, de moderada identificación con los valores y fines perseguidos por la empresa.

Efectuaremos un último intento para aproximarnos mejor a las actitudes que hacia el trabajo y la empresa mantienen los M.I. Para ello, emplearemos los resultados de nuestra consulta acerca del interés que manifiestan los encuestados por implicarse en el proyecto de empresa (19).

---

(19) Cfr. pregunta 5.5 del cuestionario 2, p. 465, en la que se plantea al entrevistado una triple alternativa en relación a la postura que adopta respecto a los intereses de su empresa. Los resultados de esta consulta se recogen en el cuadro 3.41, p. 256.

Cerca de un tercio expresan su viva adhesión a la empresa, por considerar que está en deuda con ella ("tomo muy a pecho los intereses de la empresa, ya que le debo mucho"). Son, ante todo, **los mandos directos de producción quienes muestran mayor deber de gratitud y se sienten más identificados con los intereses de la empresa**. Se recordará que también ellos juzgan que la Dirección realiza grandes o moderados esfuerzos por favorecer al personal, ante las mayoritarias opiniones críticas de sus otros colegas.

Cuando nos estamos refiriendo a una actitud de adhesión, el término no ha de ser interpretado como una "admiración beata del asalariado por su empresa" (20), ni como una lealtad y fidelidad inquebrantables hacia los responsables del negocio, sino, sobre todo, como una **implicación y compromiso profesional con los objetivos** estratégicos, funcionales y operacionales de la organización.

Como señala Thévenet, la implicación de los trabajadores constituye un relevante factor de eficacia, ya que esta noción ha de ser definida como una situación de "coherencia, compatibilidad o adecuación" entre el asalariado y la empresa.

Un sector mayoritario de la dirección intermedia (69%) no revela tanto entusiasmo por los intereses de su empresa, manifestando que **se limita al estricto cumplimiento del propio trabajo** ("hago mi trabajo concienzudamente sin ocuparme del resto" de los problemas que puedan afectar a mi empresa).

Las actitudes que trascienden de estos resultados son coherentes con el generalizado y creciente descontento de los trabajadores respecto a su empresa. En el informe de nuestro trabajo empírico se subraya igualmente hasta que extremo se ha producido en la última década la pérdida del sentido de lealtad hacia las organizaciones laborales.

---

(20) Thévenet, M., o.c., p. 51.

De cuanto se concluye que la actitud mostrada por los mandos guipuzcoanos no sólo ha de atribuirse a la inadecuada o torpe política de recursos humanos, sino que constituye fiel reflejo de la transformación experimentada por el sistema social de valores, al que nos hemos referido en capítulos precedentes.

Por todo ello, se impone que hayan de sentarse las bases de una nueva estrategia social de las organizaciones. A tales efectos, M. Mateu (21) resume acertadamente los indicadores del cambio de actitudes hacia el trabajo y las organizaciones, que habrán de tenerse muy presentes, para interpretar los sentimientos de satisfacción laboral o para planificar estratégicamente los recursos humanos, en orden a mejorar el clima organizacional.

Junto a los factores citados más arriba (creciente insatisfacción y escaso sentimiento de lealtad a las organizaciones laborales), se alude a:

- *"La progresiva pérdida de confianza en las instituciones públicas y privadas".*
- *"La mayor tendencia a cuestionar la autoridad".*
- *"El menor deseo de subordinar la vida personal al trabajo".*
- *"El deseo de dedicar menor tiempo al trabajo".*
- *"Mayor importancia del tiempo libre".*
- *"Menor deseo de aceptar trabajos monótonos y rutinarios".*
- *"Tendencia a buscar alternativas a las organizaciones de gran tamaño y altamente jerarquizadas".*
- *"Aumento de las expectativas de los individuos de hacer oir su voz en las decisiones que afectan a su vida laboral".*

Como el lector comprobará, **estas nuevas orientaciones de la conducta laboral se corresponden con las averiguaciones empíricas recogidas en los capítulos séptimo y octavo**, en los que relacionamos la cultura organizacional de las empresas investigadas y los patrones de comportamiento de sus directivos intermedios con el sistema de valores de la sociedad guipuzcoana,

---

(21) Mateu, M., *La nueva organización del trabajo: alternativas empresariales desde una óptica psicosociológica*, Barcelona, Hispano Europea, 1984, p. 35-41.

vasca, española y europea.

La información que ofrecemos aquí no difiere de modo sustancial del sentir generalizado de los países occidentales altamente industrializados. Siendo que la reducción de los niveles de satisfacción laboral constituye un fenómeno extendido y repetidamente constatado, sólo cabe indagar acerca de matices diferenciales en ámbitos culturales distintos.

Y así, puede observarse que, **en Francia, los M.I. se sientan algo más satisfechos que sus colegas vascos**. Quizás, pueda ello atribuirse al mayor esfuerzo que las empresas francesas realizan en favor de su personal (sólo un 18% de mandos asegura que su empresa muestra ninguna o escasa preocupación por sus trabajadores frente a un 32% en Guipúzcoa).

Como cabría deducir del mejor clima organizacional, la mitad de los mandos galos (frente a un 30% en el caso español), considera que debe mucho a su empresa, por lo que es sensiblemente superior su implicación y grado de compromiso con los intereses de las organizaciones de producción industrial a que pertenece (22).

---

(22) Información obtenida del Centre d'Etudes et des Recherches del grupo ESC de Clermont Fd., apéndice al informe ya citado, *Concordancias y divergencias más significativas derivadas de la comparación de resultados obtenidos en España y Francia*, San Sebastián, ESTE, Diciembre de 1991, p. 27-30 (Evaluación y actitudes hacia el trabajo).

CAPITULO 11. LOS IMPACTOS DE LAS INNOVACIONES

11.1 Unas observaciones preliminares

El capítulo cuarto del informe sobre el análisis empírico expone pormenorizadamente los diversos impactos producidos por los procesos de modernización tecnológica y por los cambios organizacionales, al mismo tiempo que concreta el alcance de estas repercusiones en los mandos intermedios y de base.

Por ello, no vemos necesario insistir en las reflexiones y constataciones recogidas en este complemento documental. Nos limitaremos, más bien, a resumir y sistematizar el fruto de nuestras averiguaciones experimentales.

Igualmente, hacemos notar que, a lo largo de los capítulos anteriores hemos examinado la incidencia de las innovaciones en el perfil socioprofesional de la dirección intermedia. En la primera parte, nos hemos aproximado a las transformaciones más significativas, anticipando así una visión global de los efectos de la automatización industrial en la esfera profesional de los M.I. (03.3.2), para introducirnos posteriormente en la evolución experimentada y en los cambios que se anuncian en el perfil de los puestos de mando (05.2 y 05.3).

Esta segunda parte viene recogiendo el influjo de los procesos de modernización en el cambio de actitudes y pautas de comportamiento de los directivos intermedios en las más variadas facetas de su actividad. Y así, entre otros aspectos, se han estudiado sus actividades de identificación (07.3) y los estilos de liderazgo empleados en el ejercicio de su función jerárquica (07.4).

Mas adelante, hemos buscado las claves interpretativas que explican actitudes y conductas de jefes y encargados guipuzcoanos, desde su asimilación de los cambios y los rasgos diferenciales existentes entre jóvenes y veteranos, hasta la escasa delegación de responsabilidades y la ausencia de fluidez

en la comunicación (08.5).

En los dos capítulos anteriores hemos expuesto, entre otros temas, los procesos de recualificación impuestos por la implantación de NT y la introducción de NMOT (09.3) y las posibilidades de desarrollo profesional de los M.I. (09.7). También nos hemos detenido en la valoración que merece la política social seguida por la empresa innovadora y en la implicación profesional que observa el grupo analizado en los intereses del negocio industrial al que sirve (10.3 y 10.4).

Y, a la vez que se ha estudiado cuanto existe de sustantivo en este conjunto de impactos, ha sido posible verificar (o invalidar) las hipótesis de trabajo en las que se fundamenta la presente tesis doctoral.

Efectuada esta recapitulación que, sobre los efectos producidos por las innovaciones, presentan los capítulos precedentes, el preámbulo que ahora iniciamos no puede ignorar una realidad a todas luces evidente: Las transformaciones que han tenido lugar en la identidad socioprofesional de la dirección intermedia no pueden ser únicamente atribuidas a la renovación en los productos y procesos de producción, ni sólo a las nuevas formas de organizar el trabajo y de gestionar y dirigir los negocios industriales.

No puede minusvalorarse el influjo de los procesos de interpretación y cambio cultural. Como tampoco ha de ignorarse la profunda evolución experimentada por el marco político e institucional. Atribuir a los avances científicos y al desarrollo tecnológico los efectos observados a partir de los resultados de nuestro análisis descriptivo, sería tanto como desconocer los complejos mecanismos de la interacción social e incurrir en una suerte de determinismo tecnológico al que no podrían sustraerse la organización de la empresa, ni sus equipos humanos.

No entraremos aquí en digresiones acerca de la necesidad de acompasar el cambio técnico al cambio social. Sólo nos anima destacar que el nuevo

contexto cultural en el que se desenvuelve la empresa innovadora ha ejercido un indudable influjo no sólo en creencias y valores de sus directivos medios, sino también en sus actitudes, hábitos y procedimientos. De ahí la insistencia del doctorando en profundizar en el sistema social de valores del entorno externo a la empresa, al objeto de facilitar una mejor interpretación a propósito de los impactos de las innovaciones en los mandos intermedios y de base.

El análisis de este entorno externo alcanza igualmente a las instituciones sociales, que orientan la vida colectiva, ofreciendo al ciudadano unos determinados servicios y unos cauces a su desenvolvimiento individual y social. Y así, la propia empresa "debe definir sus normas de actuación en materia de calificación, comunicación, formación, promoción, negociación y asistencia social que constituyen interdependencias evidentes con las instituciones sociales exteriores, como pueden serlo la escuela o las universidades, los sindicatos, la Seguridad Social o el propio Estado" (1). Sainsaulieu se refiere expresamente a interdependencias y no a determinismos externos a la organización, ya que, después de todo, el sindicalismo o la formación continua se han gestado en la empresa, antes de producirse su posterior emancipación como instituciones sociales.

Por ello, los impactos que describimos en la presente tesis no pueden aislarse con facilidad de la evolución experimentada por las estructuras del poder político, de la nueva correlación existente entre las fuerzas sociales, de los programas de política industrial y de los planes de reconversión sectorial, sin olvidar la potenciación de la oferta pública de formación o la apertura del país hacia el exterior, que ha generado un crecimiento de la inversión extranjera y la incorporación de nuestra economía a más amplios mercados.

En resumen, en el momento presente, la empresa innovadora guipuzcoana se encuentra situada en un medio socio-cultural con el que mantiene, a los

---

(1) Sainsaulieu, R., *Sociologie de l'organisation...*, o.c., p. 209.

efectos de nuestro estudio, una triple influencia:

- La primera interdependencia de la empresa con el entorno se produce a través del sistema de valores del medio social, representado, como ya dejamos dicho, por la cultura externa de carácter étnico, regional o local.
- El marco institucional constituye el segundo elemento del entorno externo que induce cambios en la cultura de empresa, que, a la vez, ejerce su influencia en él.
- El tercer factor de influencia queda restringido a los descubrimientos científicos y desarrollos tecnológicos. Aunque estas aportaciones al ámbito de la producción industrial pertenezcan al patrimonio cultural (o conjunto de saberes), lo aislamos expresamente por centrarse este trabajo en el estudio de sus impactos en la dirección intermedia.

Es de destacar que también este factor de influencia externa es, a su vez, influido por la propia organización productiva. No ha de ignorarse que las empresas "punteras", ya sea por sí o a través de agrupaciones que invierten en I + D. Fruto de esta investigación y de sus correspondientes desarrollos y aplicaciones, se produce una interdependencia con el entorno.

Cabría finalmente habernos referido al influjo ejercido por otras empresas y corporaciones industriales, cuyos recursos tecnológicos o procedimientos de gestión del negocio tienden a ser emulados por encerrar un alto grado de excelencia. Pero ello nos llevaría a extendernos en consideraciones ajenas a los objetivos perseguidos por el presente trabajo de investigación, que deseamos sugiera la apertura de nuevos cauces que conduzcan a desvelar información que complemente y complete el capítulo de conclusiones de esta tesis de doctorado.

Efectuadas estas puntualizaciones preliminares, remitimos al lector al capítulo cuarto de informe adjunto (2), en el que encontrará dos bloques de infor-

(2) Véanse p 313-376

mación. El primero analiza las innovaciones introducidas y las acciones de apoyo que han acompañado a la implantación de los cambios tecnológicos y organizacionales. El segundo incide en el impacto global y en las repercusiones específicas que estos últimos han tenido sobre el puesto de trabajo, en el desenvolvimiento profesional y en las expectativas de los mandos intermedios y de base.

11.2 Balance global del proceso de introducción de innovaciones

Del amplio análisis efectuado, subrayamos cuatro aspectos que consideramos dignos de ser destacados.

1. Obstáculos a superar

Las dificultades surgidas durante el proceso de introducción de los cambios tecnológicos y organizacionales se agrupan en torno a dos ejes: la falta de planificación y los problemas de implantación. Las opiniones de mandos y directivos son en este caso coincidentes.

La falta de planificación se traduce, ante todo, en previsiones financieras erróneas, insuficiente formación y cualificación del personal e inadecuadas previsiones temporales.

Los problemas de implantación de los nuevos sistemas se reducen a la inadecuada formación, a las dificultades para llevar a cabo acciones formativas de apoyo y para modificar las clasificaciones profesionales del personal.

Se observará que, salvo los obstáculos financieros y los relacionados con las etapas técnicas de implantación, el origen de los problemas planteados encierran un componente esencialmente humano, que **confirma, una vez más, la ausencia de una gestión previsional de los recursos humanos.**

Ya nos referimos precedentemente (cap. 3) a la tibia flexibilización socio-organizacional de la empresa guipuzcoana, en un improvisado intento de acomodar sus estructuras sociales a sistemas de fabricación más automatizados y flexibles, así como a la postergación del factor humano en los procesos de modernización tecnológica.

No basta que la empresa innovadora ofrezca a sus técnicos y mandos la oportunidad de participar en los procesos de introducción de los nuevos equipamientos automáticos, ni que se realicen improvisadas acciones formativas de apoyo que, en su mayoría, sólo afrontan problemas puntuales, sin abordar la auténtica dimensión de la descualificación producida en sus directivos medios.

2. Repercusiones favorables de carácter general

Si se efectúa una síntesis de los resultados globales obtenidos desde la perspectiva de directivos y M.I., se extraen las conclusiones siguientes:

- Las primeras posiciones corresponden a las mejoras de calidad y productividad.
- Seguidamente son destacadas por los directivos la reducción de costes de producción, mientras que los mandos conceden mayor prioridad a las repercusiones de carácter comercial.
- Para unos y otros, se incorporan en un segundo plano la beneficiosa incidencia de los cambios tecnológicos en los recursos humanos: motivación, cualificación, comunicación, integración, condiciones de trabajo, etc.

  Se observará que esta tozuda postergación del factor humano se repite de modo insistente en los dos niveles de consulta efectuados en el seno de la empresa innovadora.

3. Satisfacción de los supervisores con el papel desempeñado

El 50% de los mandos se encuentran satisfechos del papel que han tenido que desempeñar en la introducción de unas y otras innovaciones. La otra mitad declara no encontrarse satisfecha o confiesa no haber intervenido, en modo alguno, en el proceso de introducción de nuevos sistemas y mejoras.

Se manifiesta un mayor grado de satisfacción en los mandos de taller que en los mandos de gestión, quienes, a causa de la acentuada cultura técnico-productiva de la industria guipuzcoana, se han visto involucrados en menor medida en los procesos de cambio. No ha de olvidarse la tímida y más ambigua innovación en el ámbito de la gestión administrativa.

Este sentimiento de satisfacción de los supervisores de producción es concordante con el nivel de participación que los directivos declaran haber brindado a sus M.I., cuyo 50% ha sido consultado durante el proceso de introducción de los cambios, con un resultado que, a juicio de sus empresas, resulta favorable en tres de cada cuatro casos.

4. Repercusiones negativas sobre el empleo

Nuestra investigación ha puesto de manifiesto que los procesos extractivos de trabajo supusieron durante el trienio 1987-1989 una reducción de trabajadores fijos de las plantillas de las empresas analizadas, que los propios directivos cifraron en un 4.7% (3).

Resulta en extremo aventurado atribuir esta destrucción de empleo a los impactos causados por los acelerados procesos de automatización industrial y no a una reducción de la demanda o a la crisis que

---

(3) Consúltese apartado 2.08.1.3 (Evolución de la plantilla en el periodo 1987-1989 y tendencia previsible), p. 64-67.

padecen determinados sectores "maduros", por apuntar algunas de sus posibles causas.

Sin embargo, **son numerosas las aportaciones científicas que atribuyen a las nuevas tecnologías de la información una disminución de los puestos de trabajo**, junto a transformaciones significativas en el contenido de las tareas. De la revisión efectuada sobre el amplio repertorio bibliográfico que aborda este fenómeno, no hemos dudado en seleccionar a aquellos tratadistas que, según nuestro criterio, han investigado especialmente el comportamiento de la organización en un marco de referencia acusadamente innovador.

Gran parte de las evidencias experimentales extraídas de nuestro trabajo encuentran acomodo en el cuerpo doctrinal de autores como Child (1986), Emery (1978), Gray (1983), Lamborghini (1982), Schutz (1986), Trist (1981) y Whisler (1970). Y los traemos a estas páginas aun a sabiendas de que sus análisis parten, en ocasiones, más de presunciones e hipotéticos impactos tecnológicos que de una validación empírica.

Cuando en el capítulo tercero nos referíamos a las repercusiones de carácter cuantitativo, ofrecimos una visión marcadamente pesimista con relación a la tendencia futura de las plantillas de personal. Los directivos guipuzcoanos nos anunciaron en 1990 que el próximo quinquenio se encontraría marcado por la reducción de una tasa anual similar a la de los últimos años (1.6%), aunque ésta se acusaría en las empresas de mayor dimensión.

Sus previsiones se han visto desbordadas por los hechos. Sólo en algo más del bienio transcurrido desde el segundo semestre de 1989 hasta marzo del presente año, las regulaciones de empleo llevadas a cabo por siete de las empresas de la muestra (41.2%) han reducido el

censo laboral de los centros de trabajo investigados en un 5.6% (-1.085 trabajadores), es decir, a un ritmo de un 2.8% anual (4).

¿Qué comentarios sugieren estos datos actualizados sobre la pérdida de puestos de trabajo en empresas tecnológicamente avanzadas? Nos pronunciaremos al respecto, aun siendo conscientes de la complejidad que encierra ofrecer una explicación razonable y suficiente a tal fenómeno.

Admitiendo, de una parte, que nos encontramos sometidos a una recesión económica y conociendo, de otra, que los datos aquí presentados pertenecen mayoritariamente a dos sectores en crisis (metalurgia y forja y papel y cartón), no debe sorprender sobremanera esta preocupante tendencia a la baja de los efectivos humanos de la empresa innovadora guipuzcoana.

Pero, con independencia de estos u otros posibles factores, **puede asegurarse que los procesos de modernización incorporados a los distintos ámbitos funcionales de la empresa, vienen ocasionando una reducción de las plantillas de personal**, afectando principalmente a empleados y operarios no cualificados o de difícil recualificación, a la vez que a subalternos.

Esta repercusión, anunciada ya por T.H. Whisler (5) dos décadas atrás, incide primordialmente en las categorías profesionales inferiores. Según este autor, los nuevos sistemas de trabajo producen también importantes cambios en la estructura departamental de las organizaciones, por la potenciación de unas actividades profesionales y por el declive que experimentan otras ocupaciones.

---

(4) Se hace observar que en el presente cálculo se han despreciado las escasas contrataciones de personal fijo producidas en el conjunto de las 17 empresas consultadas, cuyo censo laboral actual se encuentra en torno a los 8.550 trabajadores. Al 1 de Julio de 1989, estos centros de trabajo empleaban a 9.553 trabajadores.

(5) Whisler, T.H., *Information Technology and Organizational Change*, California, Books Cole, 1970.

El rigor de esta conclusión se ampara en nuestras constataciones experimentales y en las propias respuestas de los responsables de recursos humanos de las empresas sondeadas, quienes anuncian igualmente una reducción del personal directo de fabricación y servicios y el vinculado a la gestión administrativo-financiera. Y no siempre será posible su movilidad funcional en el seno de su propio centro de trabajo.

Esta **segunda evidencia** revela que, **junto a la pérdida coyuntural (?) del nivel de empleo, las innovaciones inciden también en la propia estructura ocupacional**, ya que la potenciación de determinados segmentos del mercado de trabajo y la decadencia de ciertas actividades industriales repercuten tanto en la distribución de los recursos humanos (o, expresado en otros términos, en su importancia relativa en el seno de la plantilla), como en los propios sectores de producción.

Este impacto del cambio tecnológico y organizacional, que afecta sensiblemente a la composición de los grupos profesionales presentes en la empresa innovadora, fue amplia y detenidamente examinado en el trabajo empírico (6).

Pero las dos repercusiones sobre el empleo a las que nos hemos referido, han tenido una incidencia desigual entre las empresas de la muestra, a causa de un amplio espectro de factores sociales, económicos y organizacionales, lo que prueba la inexistencia de un determinismo tecnológico inexorable a cuyos efectos no escapa organización alguna.

Cabría, finalmente, referirse a una **tercera incidencia en el mercado laboral**: también varía el contenido de los puestos de trabajo, lo que lleva aparejada la necesidad de que sean redefinidos y valorados, proceso que desemboca en la **modificación de la clasificación profesional y de los**

---

(6) Consúltense a estos efectos los cuadros 2.08 (Importancia relativa de los grupos profesionales y su evolución en el periodo 1987-1989), p. 65, y 2.10 (Tendencia previsible del personal, agrupado por funciones, en los próximos cinco años), p. 70 del informe adjunto.

cambios de categoría (7).

Ya citamos, al iniciar la exposición de este balance global de impactos, que uno de los obstáculos a afrontar por las empresas guipuzcoanas para implantar los nuevos sistemas consiste en la dificultad real para modificar las clasificaciones profesionales del personal (rompiendo, en muchos casos, con derechos laborales adquiridos de personas y de grupos).

Nos hemos detenido en examinar la trilogía de efectos que sobre el empleo y la estructura del mercado de trabajo han ocasionado las NT y los NMOT. Aunque los autores antes citados coinciden en afirmar que, directa o indirectamente, las tecnologías derivadas de la microelectrónica contribuyen a generar desempleo como consecuencia de su implantación, la discrepancia se centra en torno a la pérdida o mantenimiento de la tasa global de población ocupada (8).

No nos pronunciaremos en torno a este debate. Pero si nos ceñimos a las previsiones del Club de Roma (9) o a los trabajos de Trist (10), habríamos de favorecer la opinión que apunta hacia una reducción inexorable de los puestos de trabajo. Las previsiones de Trist con relación a la reducción del empleo en Gran Bretaña, en los umbrales del próximo siglo, se cifran en un 23%. Tampoco el análisis centrado en Guipúzcoa invita a diagnósticos optimistas.

La falta de previsión de las consecuencias sociales descritas, ha desembocado en la aplicación de unas "estrategias empresariales" que, como cita J.

---

(7) Estos cambios progresivos sobre la estructura ocupacional ha sido examinados, entre otros autores, por M. Schutz: "Technological change in the workplace. A union perspective on new technologies in a manufacturing environment", *Work and People*, 12, 2, 1986, p. 3-9.

(8) Child, J., "New technology and developments in management organization", en T. Lupton, ed., *Human Factors*, Berlin, Springer Verlag, 1986, p. 137-156.

(9) Friedrichs, G., Schaff, A., o.c., p. 275-284 (Cap. 11, "Ocupación y trabajo", de A. Schaff).

(10) Trist, E.L., "The evolution of sociotechnical systems and a conceptual framework as an action research program", en Van de Ven, A.H., Joyce, W.F., ed., *Perspectives on organization design and behavior*, New York, Wiley, 1981.

Child (11) en otro de sus brillantes trabajos, optan por reducir sin titubeos sus plantillas de personal, por subcontratar en el exterior diversos trabajos y servicios y por promover la polivalencia profesional de sus trabajadores.

Las organizaciones de producción industrial, objeto de nuestro análisis empírico, se han acomodado con fidelidad a las circunstancias descritas, tal como se pone de manifiesto en el informe que recoge el citado análisis (12).

CUADRO 6

IMPACTOS GLOBALES DE LA MODERNIZACION TECNOLOGICA: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS PROCESOS DE CAMBIO EN LAS EMPRESAS INNOVADORAS GUIPUZCOANAS

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
1. REPERCUSIONES FAVORABLES 1.1 Mejoras de calidad y productividad. 1.2 Reducción de costes de producción. 1.3 Mejor adaptación al mercado y fortalecimiento de la imagen de la empresa y de su marca.	1. REPERCUSIONES NEGATIVAS 1.1 Postergación del factor humano. 1.2 Impactos sobre el empleo: • Reducción de las plantillas de personal (descualificación y excedentes). • Cambios en la composición de la estructura ocupacional. • Modificaciones en la clasificación profesional del personal (nuevos puestos de trabajo o modelación de los ya existentes).
2. SATISFACCION DE LOS SUPERVISORES DE PRODUCCION Aceptable nivel de participación en la introducción de nuevos equipos y sistemas de fabricación por parte de los mandos de taller y extendido sentimiento de satisfacción por el papel desempeñado por ellos.	2. OBSTACULOS 2.1 Falta de planificación: • Erróneas previsiones financieras. • Insuficiente formación y cualificación. • Inadecuadas previsiones temporales (trayectoria tecnológica). 2.2 Problemas de implantación: • Inapropiada formación. • Dificultades para impartir la formación de apoyo a los cambios. • Imposibilidad de modificar la clasificación de categorías profesionales del personal.

(11) Ch l, J., "Managerial strategies, new technology and the labour process", en D. Knights, H. Willmott, D. Collinson, *Job redesign. Critical perspectives on the labour process*, Londres, Gower, 1985, p. 107-141.

(12) Véase apartado 2.08.1 (Análisis cuantitativo: composición y evolución de las plantillas de personal), p. 58-70 del volumen adjunto.

Al objeto de resumir el balance que contabiliza luces y sombras de la innovación en el tejido industrial guipuzcoano, ofrecemos el cuadro 6, que recoge los impactos globales de los procesos de cambio.

El imperativo de concisión que nos hemos impuesto aconseja concluir aquí la exposición de las repercusiones de más amplio espectro en el conjunto de estos negocios industriales, siendo conscientes de que existen otros impactos de igual o mayor calado en la estructura social y organizativa de estas empresas.

De otra parte, no ha de perderse de vista que los objetivos de esta tesis van dirigidos principalmente a examinar los efectos de mayor alcance producidos por los procesos de renovación tecnológica e innovación organizacional en los mandos intermedios y de primera linea. En esta dirección se orienta cuanto resta del presente capítulo.

11.3 El alcance de los impactos en la microcultura de los directivos intermedios

El esquema que subraya la relevancia operativa de las conclusiones del trabajo experimental (13), resume con precisión los impactos producidos por la modernización tecnológica y organizacional en los mandos intermedios y directos.

Para evitar reiteraciones, nos detendremos ahora en destacar los impactos que, a nuestro juicio, merecen una reflexión particular, para concluir con una sinopsis que ofrezca al lector un más fácil tránsito al capítulo final de conclusiones, permitiéndole así disponer de una visión panorámica de las influencias más reseñables y de las transformaciones significativas que se han operado en el perfil socioprofesional de los mandos guipuzcoanos que, según nuestras estimaciones, alcanzaban un censo de 8.408 personas ocupadas en empresas industriales durante el segundo semestre de 1990.

---

(13) Apartado 6.6, p. 390-393 del informe repetidamente citado

11.3.1 El crecimiento sostenido de los M.I. (1975 - 1992)

Y ya que aludimos a la dimensión cuantitativa de los M.I., iniciaremos nuestras reflexiones en torno a los impactos examinando la incidencia de los procesos de automatización en el empleo de las categorías profesionales que se agrupan en el seno de la dirección intermedia.

Cuando en el capítulo tercero nos referimos a las repercusiones de carácter cuantitativo, dejamos dicho que, desde 1975, los mandos (primordialmente contramaestres y capataces), han experimentado una tendencia creciente que no parece haberse interrumpido, a juzgar por la información recogida con ocasión de nuestro trabajo de investigación. De cuanto cabe deducir que, **desde que se inició el proceso de modernización industrial se ha producido un crecimiento sostenido, otorgando a los directivos intermedios**, junto a los técnicos titulados sin mando, **una importancia relativa que no observan otros grupos profesionales.**

Y ello, a pesar de que los centros de trabajo analizados han reducido seriamente, en su conjunto, su censo laboral desde 1987 hasta el momento presente. Esta destrucción del empleo fijo, cuya situación hemos presentado en el apartado anterior, no ha repercutido, en cambio, en la estructura ocupacional de los mandos, cuyo crecimiento se situó, a partir de los datos objetivos disponibles, en un 0.5% en el trienio 1987-1989. Súmese a ello que las previsiones empresariales **para el lustro siguiente** presentan, de igual modo, **una tendencia ascendente en cuanto al volumen cuantitativo de M.I., sobre todo, de cuantos se encuentran profesionalmente involucrados en los procesos de fabricación.**

De tales constataciones y previsiones, cabe esperar que, en el transcurso de la década de los 90, la distribución de la plantilla entre las distintas categorías y estamentos profesionales de este grupo de empresas observe

modificaciones en relación con la que presentaba en 1989 (14), máxime si se tiene presente que también otros grupos verán evolucionar su importancia relativa.

El fenómeno que aquí destacamos entra en abierta contradicción con los datos estadísticos correspondientes a los mandos de producción, en el marco de las encuestas francesas de empleo de 1982 y 1987. Entre ambos años, el censo de encargados y contramaestres experimenta una reducción sustancial en su tasa de evolución, que se sitúa en un 87.8 (siendo la base 100, en 1982), mientras que el índice de técnicos apunta un índice de progresión de +5.9% durante igual período (15).

El reciente trabajo que presenta el «*Centre d'Etudes et des Recherches sur les Qualifications*» (CEREQ) permite preconizar en Francia una pérdida de la dimensión cuantitativa de los mandos de producción, ya que "en el conjunto del personal de producción del sector industrial, los mandos constituyen la categoría sometida a una mayor regresión y los ingenieros la que presenta la tasa de progresión más destacada (110.4)" (16).

Este mismo estudio pone de relieve que los operarios se encuentran, al igual que en nuestro ámbito territorial, en evidente proceso de decrecimiento, siendo menor en el caso de los obreros cualificados (89.7). Este balance de la actividad de técnicos y mandos revela igualmente que, aun tratándose de categorías con marcado acento masculino, refleja un avance de la mujer en estas actividades profesionales, del mismo modo que se observa una mayor juventud entre los técnicos que entre los mandos de producción, de los que un 60% superan los cuarenta años.

---

(14) Véase cuadro 2.05 (Distribución de la plantilla por grupos profesionales en la empresa-tipo de carácter innovador), p. 59 del informe adjunto.

(15) Guillon, R., Berreur, Ch., *Deux catégories socioprofessionnelles en mutation*. Paris, Cereq, 1990, p. 10-30.

(16) Guillon, R., Berreur, Ch., o.c., p. 10.

En síntesis, en el período señalado, la importancia relativa de ingenieros y técnicos sin mando aumenta, mientras que el peso de jefes y encargados de producción y de los operarios a sus órdenes disminuye.

La divergencia de datos puede atribuirse a muy diversos motivos. O bien, porque nos estamos refiriendo a dos magnitudes diferentes (efectivos humanos de la empresa innovadora guipuzcoana frente al conjunto del personal de producción ocupado en actividades de tipo industrial en la totalidad del territorio francés), o a causa de una distinta delimitación y contenido de los puestos de trabajo de estas categorías profesionales, consideradas como homologables en uno y otro territorio, cuando, de hecho, no lo son.

En cualquier caso, de nuestra investigación no puede obtenerse la conclusión de que, al igual que en nuestro país vecino, el peso relativo de la dirección intermedia se encuentra en proceso de decadencia, sino que únicamente nos permite **verificar un crecimiento sostenido de estos niveles jerárquicos en las estructuras de empleo de los centros de trabajo de carácter innovador**. Así lo valida nuestra indagación experimental.

Desconocemos la evolución seguida en los últimos años por el censo total de supervisores ocupados en las empresas industriales de nuestro ámbito territorial, así como la relación que mantiene con la importancia cuantitativa que observan los otros grupos profesionales que componen la población laboral guipuzcoana del sector secundario.

Al no disponer de tales datos absolutos y relativos y carecer de una mínima perspectiva temporal, no es posible pronunciarse sobre la tendencia creciente o decreciente de los mandos, a dimensión global.

11.3.2 Mayor protagonismo y enriquecimiento profesional

Aunque el ejercicio de la función de mando comporte numerosos problemas y sinsabores, asumir responsabilidades directivas supone siempre dis-

poner de mayor poder de decisión y de mejor salario. Así lo manifiestan mayoritariamente los M.I. al ser consultados sobre los principales motivos de satisfacción en su trabajo (10.2).

Aunque este hecho se constante cotidianamente por cuantos dirigen a cualquier nivel de responsabilidad jerárquica, interesa conocer si el papel desempeñado tradicionalmente por los supervisores intermedios y de primera linea se ha visto modificado por la intervención de las variables tecnológica y organizacional.

En opinión de los directivos, los procesos de modernización han provocado la importancia creciente de los M.I. considerados globalmente y, de modo particular, de los mandos directos. En ello coinciden tres de cada cuatro entrevistados.

Desde la perspectiva de los propios interesados, se destaca también su mayor protagonismo profesional, al entender que la empresa, además de reconocer su saber técnico y profesional para hacer frente a los procesos de cambio, le otorga el papel de "bisagra" entre la Dirección y los empleados.

En consecuencia, junto a su crecimiento cuantitativo, se observa hoy y se preconiza para el próximo quinquenio **una más relevante importancia de su papel a asumir en el desenvolvimiento de las empresas tecnológicamente avanzadas**, protagonismo que se juzga, incluso, algo superior al de los técnicos titulados sin mando (17). A nivel muestral, se produce una correlación positiva entre evolución cuantitativa de los diferentes grupos profesionales y evolución futura de su protagonismo.

Por otra parte, cuando se profundiza en las causas y alcance de la evolución del cometido de los M.I., una abrumadora mayoría de **los directivos no**

---

(17) Cfr. cuadro 2.11 (El protagonismo de los grupos profesionales en el próximo lustro), p. 72 del informe.

dudan en asegurar que esta evolución ha significado un enriquecimiento de la tarea de los supervisores, que ha de ser atribuida a los nuevos métodos y procesos de trabajo tecnológicamente avanzados y que han supuesto un desafío profesional para la generalidad de los mandos (18).

11.3.3 Impactos sobre el puesto de trabajo

La introducción de cambios en los establecimientos industriales ha contribuido a modificar el perfil profesional de los directivos intermedios. Este remodelado perfil de los puestos de mando exige de una **descripción y definición de las nuevas responsabilidades profesionales y de los nuevos requerimientos para garantizar su desempeño.**

Sin introducirnos en cuestiones de detalle, en las que se extiende el informe adjunto, expondremos nuestras conclusiones en relación a ambos bloques de información, a partir de la doble perspectiva de directivos y mandos.

11.3.3.1 Nuevas funciones básicas del puesto de mando

Se recordará que ya el capítulo quinto profundizó en las funciones profesionales de los directivos intermedios y en la evolución que experimentan. Concretamente, uno de sus apartados (05.3) se detiene en analizar los cambios que se anuncian en el perfil del puesto (19), a partir de la opinión expresada por los directivos guipuzcoanos.

Esta estructuración de las funciones planteadas por los directivos no se corresponde con las opiniones expresadas por los propios supervisores, que se manifiestan sobre dos aspectos cruciales: cuáles son sus funciones básicas y cuáles las que les exigen más tiempo en el momento presente

---

(18) Consúltese apartado 2.10 (Evolución del papel de los M.I. y las prioridades de su formación específica), p. 91-92 del volumen adjunto.

(19) En relación a las nuevas responsabilidades de los mandos, el cuadro 4 recoge la evolución de las funciones dominantes de sus puestos en el período 1975-1990.

(20). De la comparación de resultados, se extraen algunas conclusiones que se hace preciso subrayar, no sin antes recoger la catalogación que de las responsabilidades profesionales futuras efectúan las propias empresas (21).

Funciones esenciales	Funciones importantes
1. Control de calidad	5. Organización del trabajo.
2. Motivación y coordinación del grupo.	6. Formación y perfeccionamiento de colaboradores.
3. Mando.	7. Seguridad en el trabajo.
4. Gestión del departamento.	8. Función técnica.
	9. Disciplina.

He aquí las conclusiones que se obtienen:

a) La preocupación por la calidad, atribuida como esencial, carece para los mandos de la dedicación y del relieve que exigen otras funciones para ellos más prioritarias.

b) Si las funciones de motivación y coordinación del grupo y la de mando admiten la consideración de esenciales, según las previsiones de los directivos, los mandos de producción las sitúan en posición posterior a la formación y perfeccionamiento de colaboradores, mientras que los mandos de gestión-administración coinciden con la valoración de sus empresas.

c) La función de organización del trabajo es percibida por los jefes y encargados como la más importante de las que se encuentran presentes en su puesto de trabajo. Aun admitiendo el relieve que posee

---

(20) Encierran sumo interés los cuadros 4.14 y 4.15 recogidos en el volumen que se acompaña, p. 348-349.

(21) Información extraída del cuadro 2.17, p. 90 del informe adjunto.

tal responsabilidad, entendemos que esta prevalencia ha de ser compartida con otras funciones de carácter esencial, según el criterio de los directivos.

d) La formación y perfeccionamiento de colaboradores, calificada por la empresa innovadora como función importante, es, en opinión de los mandos de producción, más valorada que las funciones de mando y de motivación y coordinación del grupo, opinión que no comparten los mandos administrativos, quienes se sitúan más en linea con sus empresas.

Pero, con independencia de coincidencias o discrepancias entre las perspectivas de mandos y directivos acerca del rango que adquieren cada una de las funciones propias de los directivos intermedios, como consecuencia de un perfil profesional inducido por los cambios tecnológicos y organizacionales, la amplia literatura consultada en relación al tema que nos ocupa, nos permite destacar que **el remodelado puesto de trabajo se encontrará caracterizado por:**

1. Un creciente predominio del factor humano.

2. El mayor relieve de la función de liderazgo del M.I., como impulsor y gestor de los cambios a introducir en su área de intervención.

3. El imperativo prioritario de perseguir la movilización de los recursos humanos, para cuyo logro habrán de impulsarse las funciones de:

    3.1 Mando y animación del grupo.

    3.2 Comunicación y fluidez de la información y de las relaciones interpersonales.

    3.3 Evaluación del desempeño de sus colaboradores.

    3.4 Diagnóstico de necesidades de formación y su participa-

ción en la ejecución de las acciones correspondientes.

3.5 Y, en general, cuantas otras funciones se relacionen con la gestión de los recursos humanos en el ámbito de su unidad de trabajo.

Y todo ello sin que suponga ignorancia de su función de organización del trabajo, de la gestión de su departamento (sección o taller), de su preocupación por la calidad en todas sus facetas y de su ineludible función técnica, aunque ésta decline día a día con la aparición de servicios especializados, ya que exige de conocimientos altamente valorados (tecnologías de conocimiento).

Sin embargo, no basta con que se reestructuren las funciones de los puestos de mando, a tenor de estas nuevas prioridades generadas por el nuevo escenario tecnológico y organizacional de nuestras empresas. Es también preciso que los M.I. respondan a los requerimientos exigidos por las nuevas responsabilidades descritas. A estas nuevas capacidades y rasgos de personalidad nos referimos seguidamente.

11.3.3.2 Los nuevos requerimientos para el ejercicio del mando

En el nuevo contexto innovador, los factores de éxito en el desempeño de los puestos de mando se traducen en capacidades, valores y rasgos de personalidad más apropiados al remodelado perfil socioprofesional de la dirección intermedia.

Una vez enunciados los requerimientos, tal y como son percibidos por los propios mandos, examinaremos el grado de adecuación de los atributos profesionales de los actuales M.I. a estas nuevas exigencias.

Se hace observar que la catalogación de las características que se citan se ha efectuado a partir de la valoración que los consultados otorgan a un amplio listado de requisitos, en función de su grado de incidencia en

el desarrollo de su carrera profesional como supervisores (22).

El itinerario de carrera de los mandos ofrece expectativas de desarrollo futuro siempre que destaquen en ellos **capacidades de organización, de liderazgo y de decisión**, siguiendo en importancia a tales cualidades **la competencia técnica y la capacidad para motivar el equipo de trabajo.**

En cuanto a valores y rasgos personales, los mandos intermedios y de base subrayan, por este orden, **la honestidad, la solidaridad con el equipo de trabajo, la identificación con los objetivos y métodos de gestión de la empresa y la conciencia de los propios límites.**

Al no disponer de información que revele la opinión de las empresas acerca de las cualidades requeridas en el futuro para el desempeño de puestos de mando, hemos de deducirlas a partir de las acciones de formación previstas en el próximo quinquenio.

Los programas de formación permanente inciden en el desarrollo de un buen número de las cualidades que, a juicio de los propios M.I., constituyen factores de éxito. Estas concordancias no alcanzan ni a todos, ni a los mismos requerimientos citados más arriba. Pero se produce un aceptable nivel de aproximación que concede validez a los resultados expuestos.

Conocemos igualmente el enunciado de los cursos de formación impartidos por las empresas, a partir de las exigencias impuestas por los procesos de modernización y observamos que tales actuaciones se encuentran en consonancia con las capacidades definidas como básicas por los mandos, así como con las funciones esenciales de su remodelado perfil del puesto.

Pero de este conjunto de coincidencias trasciende una evidencia: que el

---

(22) Véase cuestionario 2, preguntas 5.1 y 5.2, p. 463-464, así como el apartado 3.4.3.1 (Cualidades requeridas en función del futuro perfil del puesto), p. 167-173.

nivel de formación de los mandos y su cualificación profesional son insuficientes para hacer frente al nuevo contenido de sus puestos de trabajo y para propiciar el desarrollo tecnológico y organizacional en un contexto innovador. Así lo manifestamos ya en el capítulo noveno (09.3).

Pero no se trata únicamente de carencias atribuibles al nivel de formación de los supervisores, sino también a la **frágil adecuación de sus actuales cualidades profesionales a los requerimientos de la empresa innovadora.**

Para confirmar esta aseveración, la vertiente experimental de nuestra investigación recoge la diagnosis que los directivos emiten acerca de los actuales atributos profesionales de los M.I. (23). Constituye opinión mayoritaria de las empresas consultadas que sus jefes y encargados carecen de suficiente capacidad para motivar y formar, observan un moderado nivel de formación y una limitada capacidad para adaptarse a las exigencias de la empresa.

11.3.4 Impactos en el nivel de aspiraciones profesionales

Estos efectos de amplio alcance inciden también en el nivel de aspiraciones de los trabajadores. En el caso de los supervisores, trataremos de resumir las principales consecuencias producidas por la robótica y la ofimática, en cuanto se refiere a las expectativas profesionales que éstas han generado en el ánimo de los M.I. guipuzcoanos (24).

El nivel de aspiraciones de los mandos intermedios y de base ha crecido, ante todo, en relación a aspectos tan diversos como la información interna, la participación en la gestión, el desarrollo profesional y la retribu-

---

(23) Consúltense apartado 3.4.3.2, p. 173-174, y cuadro 2.12, p. 74, del informe adjunto. Encierra igual interés el diagnóstico que presenta el capítulo 4, p. 363-367 del mismo informe.

(24) Véase el análisis detallado de estos impactos en las expectativas de los mandos en el informe adjunto, apartado 4.5.3, p. 367-375.

ción.

Nuestras averiguaciones nos permiten asegurar que **las culturas directivas intermedias se enmarcan en un contexto de reducida información y comunicación**, si exceptuamos aquellas áreas de interés que conciernen a su específica unidad de trabajo. La información es juzgada de escasa ("más bien nada informado"), en relación a la situación del mercado y servicios a clientes, a la política salarial y a las posibilidades de evolución profesional. Similar valoración admiten las oportunidades de formación dentro y fuera de la empresa y las ventajas sociales de que pueden beneficiarse (25).

Destacan, una vez más, los mandos de primera linea involucrados en los procesos de fabricación, como los supervisores que tienen menor acceso a la información.

En este contexto de "vacío informativo interno" se ha producido la automatización de la producción y de los procesos de trabajo administrativo, que ha requerido para su implantación de mayor información y formación de los directivos intermedios.

Precisamente, a través de ambos vehículos, **las innovaciones han repercutido indirectamente en las expectativas de participación de jefes y encargados**.

La necesidad de fomentar la implicación de los M.I. en la introducción de los cambios tecnológicos y organizacionales, ha motivado que la dirección de las empresas innovadoras dieran a conocer con mayor detalle especificaciones sobre los nuevos equipos y procedimientos, a la vez que adiestraban a sus supervisores para situarlos en condiciones de adoptar decisiones en relación con problemas inhabituales hasta entonces en su

(25) Cuestionario 2, pregunta 3.8, p. 452 y cuadro 4.19 (Nivel de información de los M.I.), p. 368 del volumen adjunto.

ámbito de trabajo.

Este cambio de actitud por parte de los responsables de los establecimientos industriales para recabar una mayor colaboración y compromiso por parte de las estructuras de mando, ha sido interpretado, implícita o explícitamente, como una invitación a la participación. Con ello, un nuevo estilo de liderazgo parece abrirse paso hacia fórmulas más descentralizadas y participativas, que se ven potenciadas por las habilidades y destrezas que desarrollan los mandos en los cursos de formación organizados por sus empresas para apoyar los procesos de renovación.

Las nuevas cotas de participación a que han tenido acceso los directivos intermedios, como consecuencia de la implantación de mejoras, generan, a su vez, expectativas futuras de mayor participación en los integrantes de este grupo socioprofesional. Porque si la modernización de la estructura industrial ha de proseguir y han de desarrollarse los sistemas de fabricación flexible, cabe esperar que se recabe, cada vez más, la intervención de los mandos en áreas a las que anteriormente carecían de acceso.

El fenómeno de la introducción masiva de innovaciones también ha dejado sentir sus **efectos en la evolución profesional, en los sistemas retributivos y en la cuantía de sus beneficios salariales**, aspectos en los que ya nos detuvimos en capítulos precedentes.

Parece coherente que crezca el nivel de aspiraciones de los M.I., en cuanto concierne a su desarrollo profesional y a sus ingresos, si partimos de la evidencia de que su tarea ha adquirido mayor complejidad y enriquecimiento, además de requerir un mayor grado de participación en los cambios y de una cualificación superior a la de años atrás.

La constatación empírica en apoyo de la tesis enunciada puede ofrecer dudas. De una parte, aunque anteriormente nos referimos a las

limitadas expectativas de promoción que abrigan el conjunto de los mandos consultados, destacamos que uno de cada cuatro confiaba ascender al menos a un escalón jerárquico superior (09.7). Y ello, en un contexto generalizado de desinformación acerca de su posible itinerario de carrera profesional.

Hemos de acudir a la variable "nivel de formación", como factor determinante de las escasas expectativas de ascenso que se producen entre los M.I Su limitado nivel de conocimientos resta posibilidades de desarrollo profesional a un amplio sector de jefes y encargados. Y ha de deducirse que se trata de los más veteranos, ya que las carencias formativas se contabilizan principalmente entre los de mayor edad cronológica y antigüedad al servicio de sus empresas.

Quizás convenga aquí recordar que, tanto en lo que respecta al nivel general de estudios como al aprendizaje profesional, algo más de la mitad de los supervisores no han superado los niveles más elementales de escolaridad o se declaran autodidactas.

No ha de sorprender, en consecuencia, que en el clima de desinformación al que hemos aludido, sólo una de cada cuatro respuestas suponga confianza en su futura promoción.

De las anteriores consideraciones podría deducirse que sólo los más jóvenes y mejor capacitados se encuentran en condiciones de abrigar expectativas de desarrollo profesional, generadas por efecto de las innovaciones.

Esta misma presunción trasciende de la obra de Grey y Corlett, de la que recogemos la siguiente cita textual:

> *"La transición tecnológica no podrá ser asumida plenamente por la actual generación adulta. Sólo las personas que se han familiarizado desde la infancia con el nuevo entorno de las tecnologías de la información, en la que nos encontramos paulatinamente sumidos, serán capaces de reorganizar sus circuitos cerebrales para acomo-*

darlos a la nueva lógica de hacer y de pensar que implican las nuevas tecnologías" (26).

Pero si nos referimos al generalizado sentimiento de insatisfacción de los supervisores guipuzcoanos en torno a sus ingresos salariales, se comprende mejor que sus mayores responsabilidades y requerimientos de cualificación hayan desembocado en **dos tipos de expectativas retributivas**: la elevación de su nivel de remuneración y la aplicación de fórmulas de compensación económica que premien la eficacia individual en el desempeño de su puesto de mando (10.3.2).

11.4 La sinopsis que resume las repercusiones positivas y negativas en los supervisores

Concluimos aquí el análisis de las repercusiones de las NT y NMOT en los supervisores de las empresas innovadoras de nuestro ámbito industrial más próximo. Y lo hacemos presentando un cuadro sinóptico que resume los impactos más destacables en la dirección intermedia, modificando sus rasgos de identidad socioprofesional, que se deducen hoy de un nuevo sistema de valores compartidos por este grupo, así como por la incidencia de su remodelado perfil del puesto.

Resulta un tanto arbitrario catalogar de favorables o desfavorables los impactos analizados, ya que su adscripción a uno u otro grupo de repercusiones depende de la perspectiva desde la cual se contemplan. Algunos de los efectos aquí examinados pueden entrar en colisión con los intereses de las empresas innovadoras, aunque beneficien a los M.I. El carácter positivo o negativo de las transformaciones que se han operado en los componentes del grupo profesional estudiado puede no coincidir con las fortalezas y debilidades que, a juicio de los directivos, definen el entorno

---

(26) Grey, S.M., Corlett, E.N., *The impact of new technology on experienced workers*, Dublin, European Foundation, 1986, p. 106.

interno de la propia organización.

Porque ¿cómo ha de calificarse en el análisis estratégico del entorno interno la aparición de nuevas expectativas salariales de los mandos? O el mismo fenómeno de la fragmentación profesional del grupo, ¿a quién perjudica especialmente?

Aunque a lo largo de nuestro proceso investigador se han producido evidencias suficientes acerca de las discrepancias que se producen en torno a un mismo problema, cuando es examinado desde diferentes ópticas, abordamos la elaboración de este cuadro esquemático haciendo abstracción de esta constatación experimental, entendiendo que, en el marco de una visión estratégica de la empresa, los efectos beneficiosos o perjudiciales para los M.I. lo son también para el futuro de sus empresas.

Al abordar la lectura del cuadro 7 algún lector podrá interpretarlo como un inventario de los impactos que afectan a los mandos medios, sin que éstos hayan podido intervenir a tiempo, junto a sus empresas, para evitar o limitar los efectos desfavorables de las NT y NMOT.

Ya mencionamos en el capítulo tercero, y hemos confirmado en páginas posteriores, que la empresa guipuzcoana ha adolecido de una tibia flexibilización socio-organizacional, a causa de la improvisación y precipitación con que han sido introducidos los equipos y sistemas automáticos de producción sin una acomodación previa de la organización y de sus recursos humanos.

No son ya aquí validas las recomendaciones de J. J. Castillo (27) cuando insiste en la participación de los afectados en el diseño del trabajo y de los cambios organizativos previos que han de conducir a la implantación posterior

---

(27) Castillo, J. J., "De los «impactos sociales de las nuevas tecnologías» al diseño del trabajo", *Sociología del trabajo*, 2, 1987-88, p. 115-123.

de los nuevos sistemas. En el caso guipuzcoano no se ha producido esta planificación, por lo que no han podido ser previstos ni evitados muchos de los problemas que recogemos en el presente trabajo.

Nos encontramos, pues, ante "la lógica de las consecuencias frente a la lógica del proyecto" y diseño previos, que permite anticiparse a las repercusiones negativas y a los conflictos que éstas llevan aparejados.

Consideramos, sin embargo, que el conocimiento y alcance de estas consecuencias, en el concreto marco de las empresas innovadoras del ámbito territorial analizado, contribuirá a fomentar la participación de los grupos profesionales afectados en futuras implantaciones que contribuyan a introducir mejoras, de forma que se eviten incidencias negativas en la calidad de vida laboral.

CUADRO 7

LOS IMPACTOS DE LOS CAMBIOS EN LA DIRECCION INTERMEDIA

REPERCUSIONES POSITIVAS
1. CRECIMIENTO CUANTITATIVO
1.1 Crecimiento sostenido, en términos absolutos, del censo de mandos (1975-1992).
1.2 Mayor importancia relativa (junto a los técnicos titulados) en la plantilla de las empresas innovadoras.
1.3 Tendencia previsible ascendente en el próximo quinquenio.
2. MAYOR PROTAGONISMO Y ENRIQUECIMIENTO PROFESIONALES
2.1 El papel de los mandos ha adquirido más relevancia: las innovaciones han contribuido a que las organizaciones de producción industrial vuel-

van su mirada hacia jefes y encargados, como gestores de los cambios y como impulsores de la permanente introducción de mejoras en su área de trabajo.

2.2 La evolución de sus funciones ha supuesto un enriquecimiento de su cometido profesional.

3. APERTURA HACIA NUEVOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Aun manteniéndose el tradicional "síndrome autocrático" en el ejercicio de la autoridad, los procesos de modernización han introducido nuevas formas de influir en las personas. Entre mandos y directivos se constata una preocupación creciente por acomodarse a nuevos estilos de liderazgo y por desarrollar habilidades y destrezas que permitan aplicarlos.

Estos estilos de mando, de carácter más democrático y participativo, muestran una ligera tendencia hacia:

3.1 El empleo de fórmulas persuasivas y consultivas en las relaciones de poder.

3.2 Una mayor frecuencia en la delegación de objetivos en favor de los subordinados (28).

4. INTENSIFICACION DE LA INFORMACION Y DE LA FORMACION (DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA)

5. ELEVACION DEL NIVEL DE ASPIRACIONES

Se han generado expectativas de mayor participación y de aumento de ingresos salariales. En menor medida, un sector minoritario de los mandos observa expectativas de desarrollo profesional.

REPERCUSIONES NEGATIVAS

6. DESCUALIFICACION

Que ha de atribuirse a dos alteraciones básicas experimentadas en el puesto de trabajo de los mandos intermedios y de base, que, por su entidad, se recogen en los puntos siguientes.

7. TRANSFORMACION SIGNIFICATIVA DE LAS FUNCIONES BASICAS DEL PUESTO DE MANDO

7.1 Su remodelación se apoya en ei predominio del factor humano: funciones de liderazgo, de animación, de evaluación, de formación e información, sin ignorar las responsabilidades de organización del trabajo y la función del ámbito funcional que compete al directivo intermedio.

7.2 Varian sustancialmente los mecanismos tradicionales de control, supervisión y comunicación (29).

8. EVOLUCION DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA PROFESIONAL

8.1 Frágil adecuación de las cualidades profesionales de los actuales supervisores a los requerimientos para el desempeño de los puestos de mando en la empresa innovadora.

8.2 Se definen como nuevas exigencias las capacidades de organización, liderazgo y decisión, junto a la habilidad para motivar al equipo de trabajo y una competencia técnica más acomodada al contexto tecnológico-organizacional.

8.3 El nuevo concepto de competencia profesional se apoya igualmente en

valores y rasgos personales que se resumen en la solidaridad, honestidad y adaptabilidad a objetivos y métodos de la empresa.

9. FRAGMENTACION PROFESIONAL

Las NT y NMOT acentúan la segmentación a que se encuentra inicialmente sometida la dirección intermedia por intervención de la variable "formación de acceso" al puesto de mando.

Los cambios introducidos han contribuido a acentuar las diferencias entre las diversas microculturas existentes en el seno de la población que ejerce el mando (atribuibles a la edad, área funcional de actividad, rango jerárquico, formación...), por lo que puede hablarse de despersonalización y pérdida de ciertas señas de identidad socioprofesional del M.I.

---

(28) y (29) Los sistemas simplificados de fabricación y el tratamiento automatizado de información han contribuido, según Whisler, Trist y otras aportaciones relacionadas con los impactos en el ámbito de las organizaciones de producción industrial, a una reducción de la amplitud de control por parte de los supervisores, a mayores posibilidades de descentralización de responsabilidades, junto a la emergencia de condiciones que permiten una gestión más democrática y participativa.

TERCERA PARTE

CONCLUSIONES

CAPITULO 12. VERIFICACION DE HIPOTESIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 Coherencia entre conclusiones y objetivos perseguidos

Antes de acometer el capítulo de conclusiones, que se propone recapitular la verificación de las hipótesis planteadas y formular las recomendaciones que se sugieren en el plano operativo, resumimos seguidamente los objetivos iniciales perseguidos por este trabajo de investigación.

Sabedores de que los M.I. constituyen un grupo profesional escasamente contemplado por los estudios sociológicos y por la literatura empresarial, el OBJETIVO GENERAL de la tesis se ha centrado en:

- **Conocer las transformaciones que se han operado en los directivos intermedios por efecto de las innovaciones tecnológicas y organizacionales, así como los cambios previsibles que los procesos de modernización introducirán en el futuro en estos niveles de mando.**

A tal fin, han de instrumentarse DOS OBJETIVOS EXPLICATIVOS que permitan:

- **Esclarecer cómo han evolucionado sus actitudes e identidad socioprofesional, para lo que se hace preciso describir y explicar sobre qué bases se ha estructurado su sistema de creencias y valores, su comportamiento ante la evolución de la empresa y ante las nuevas responsabilidades que los supervisores se ven obligados a asumir.**

- **Determinar el grado de resistencia que los cambios tecnológicos y organizacionales han podido originar en los mandos intermedios y de base, así como el alcance de sus impactos cualita-**

tivos y cuantitativos en este grupo profesional y en los puestos de trabajo que le son propios.

Pero el objeto del presente trabajo no queda limitado a un proceso de investigación descriptiva que ha de permitir un mejor conocimiento de las culturas directivas intermedias. Esta tesis doctoral se propone trascender de los resultados del análisis científico para formular recomendaciones y sugerir medidas a emprender, subrayando así la relevancia operativa de algunas conclusiones.

De ahí que, entre los posibles OBJETIVOS OPERATIVOS a abordar, se encuentren los siguientes:

- **Fomentar el conocimiento del nuevo cometido profesional que jefes y encargados están llamados a asumir en los negocios industriales, sometidos a profundos procesos de renovación y reconversión, de forma que empresarios y directivos tomen conciencia de las medidas correctoras que es preciso introducir en función del diagnóstico que surja del presente análisis.**

- **Formular estrategias sociales y programar acciones de formación a largo plazo en favor de los actuales y futuros M.I., a partir del rediseño de sus puestos de trabajo y de las carencias que puedan registrarse en los distintos niveles y especialidades contemplados en la investigación.**

- **Sugerir nuevas líneas de investigación comparativa, que contemplen una tipología regional de los perfiles socioprofesionales de los supervisores que ejercen en otros territorios de la C.E.E., haciendo posible la armonización y coordinación de acciones a dimensión europea.**

En concordancia con los objetivos explicativos y operativos enunciados, el

capítulo segundo recogía las hipótesis de trabajo surgidas del examen bibliográfico y documental y de las entrevistas exploratorias mantenidas con una muestra contrastada de M.I. (1).

Tras la revisión de los planteamientos teóricos efectuados en capítulos precedentes y de las evidencias empíricas obtenidas de nuestra investigación, nos situamos en la cuarta fase del programa de trabajo, es decir, la verificación final de las hipótesis y elaboración de conclusiones, que, a nuestro juicio, mantienen estrechos vínculos y guardan suficiente coherencia con los objetivos inicialmente propuestos.

No se considera preciso reproducir el planteamiento de las hipótesis previas, cuya enumeración se corresponde con el orden en que son expuestas las conclusiones (2).

12.2 Conclusiones

Contrastando las hipótesis formuladas con los datos obtenidos del estudio, se obtienen las siguientes conclusiones:

1) Es impropio hablar de despersonalización de la figura del mando intermedio, entendida como deterioro o pérdida de identidad socioprofesional por efecto de las innovaciones. Hay que referirse, más bien, a

1.1) Una transformación significativa de las responsabilidades dominantes en su puesto de trabajo, cuyos mecanismos de control, supervisión y comunicación se modifican sustancialmente, y a

1.2) Una fragmentación de la dirección intermedia, originada más

---

(1) El planteamiento jerarquizado de estas hipótesis de trabajo se resume en las p. 49 y 50.

(2) Remitimos al lector al capítulo 2, p. 49 y 50.

por la formación de que se dispone en el momento de acceder a la función de mando, que por la variable tecnológica y organizacional, aunque los cambios hayan contribuido a acentuar y a hacer más manifiestas las diferencias ya existentes en el seno de este grupo profesional.

En consecuencia, los datos disponibles no permiten aludir a los M.I. como un anacronismo industrial, ni hablar de pérdida de su poder real, ni vaticinar un futuro de la supervisión sin supervisores.

Ciertamente, el cambio tecnológico y las nuevas formas de organización del trabajo han reducido la amplitud de control, han permitido una mayor descentralización y una gestión directiva más democrática y participativa. Pero tales impactos no restan protagonismo, ni devalúan el contenido de la tarea de jefes y encargados, como revela la conclusión nº 2. Más bien, contribuyen a remodelar las funciones básicas del puesto de mando, cuya nueva definición tiende a apoyarse esencialmente en el factor humano.

A tenor de cuanto se afirma en la segunda parte de la conclusión, el fenómeno de la fragmentación profesional contribuye a que el itinerario de carrera de los directivos intermedios se subordine no tanto a los criterios promocionales de experiencia en el trabajo y competencia técnica, sino, ante todo, al grado de conocimientos científico-tecnológicos de que disponen al incorporarse a la estructura jerárquica, factor sistemáticamente silenciado por los mandos sondeados.

Un último comentario relacionado con el nivel de estudios cursados o formación de origen, variable que genera heterogeneidad cultural en el grupo profesional de los mandos intermedios y de primera línea, al igual que otros factores discriminatorios conducen a experiencias laborales diferenciales. La microcultura de la dirección intermedia, como la cultura de otros grupos profesionales y colectividades humanas, se encuentra sometida al influjo de facto-

res "disolventes" y a una continua reinterpretación de creencias y valores por parte de sus miembros.

Sin embargo, aunque el concepto de cultura enfatiza en lo que aglutina y homogeneiza, un potencial de diversidad interna puede convivir en el sistema sin desintegrar la identidad del grupo. Este es el caso de los directivos intermedios, sometidos en los últimos años a un proceso dinámico de búsqueda de una nueva identidad, proceso que se ha visto acelerado como consecuencia del contexto de modernización tecnológica. Así lo ponen de relieve tanto las aportaciones antropológicas como las constataciones experimentales, que revelan que el microcosmos empresarial experimenta fenómenos de segmentación similares a los que afectan al cosmos social.

2.1) Los mandos guipuzcoanos no se han visto afectados por la destrucción de empleo ocasionada por la introducción de nuevas tecnologías de operaciones y materiales. Muy al contrario, han experimentado en los tres últimos años un ligero incremento cuantitativo, tendencia que, a juicio de los directivos, se mantendrá, al menos, durante el próximo quinquenio, favoreciendo especialmente el crecimiento de los supervisores vinculados directamente al ámbito de la producción. Junto a su importancia numérica, se ha enriquecido su cometido profesional, a la vez que ha adquirido mayor relevancia su protagonismo presente y futuro, que comparten con los técnicos titulados sin mando.

2.2) Jefes y encargados se encuentran sometidos, de modo desigual, a una equilibrada combinación de pautas de obediencia material y normativa, de tal forma que su comportamiento ambivalente puede ser interpretado como un fenómeno paradigmático de sumisión dual.

La conducta socioprofesional observada en los directivos medios responde a pautas duales de obediencia. Además del importante papel que juega el poder remunerador para controlar a los mandos de modo utilitario (sobre todo en el caso de los mandos directos de producción), se ejerce igualmente sobre ellos un poder normativo, que persigue su subordinación, identificación y compromiso con los objetivos del negocio industrial y que rinde mejores resultados con los supervisores de mayor nivel jerárquico que mantienen contactos más estrechos con la dirección de la empresa.

Esta conclusión encuentra también su refrendo mediante la interpretación cultural del fenómeno de obediencia dual (medios utilitarios, junto a imperativos morales y normativos), acudiendo al sistema de valores de la sociedad vasca.

Si en el ámbito de la organización productiva los móviles que encierran una gran carga normativa, se reducen, ante todo, al empleo del reconocimiento, de la estima y del prestigio, de forma que los mandos se encuentren moralmente (y no sólo calculadoramente) comprometidos con las políticas y estrategias de la empresa, una interpretación cultural refuerza tales planteamientos.

Y así, nuestras evidencias experimentales revelan que los mandos de mayor edad, que forman el grupo dominante, representan los valores tradicionales y de carácter conservador de la sociedad vasca, tales como el trabajo bien hecho y los buenos modales, el sacrificio y la laboriosidad, como medios para lograr el progreso social y el bienestar y realización personales.

Si a ello sumamos sus años de permanencia en la empresa y la tendencia del pueblo vasco a identificarse con los espacios sociales y geográficos más próximos, se entenderá mejor esta orientación normativa de la conducta de los supervisores más veteranos.

3) Los cambios técnicos y, en menor medida, los cambios organizacionales, han sido asimilados por los supervisores de las empre-

sas innovadoras, sin que éstos mostraran resistencias aparentes a su introducción. Tres argumentos avalan la presente conclusión:

3.1) La presunción básica de la cultura empresarial guipuzcoana, consistente en el logro de competitividad y resultados mediante la preponderancia de la función técnica, aplicada a procesos y procedimientos de fabricación, así como al control de costes y de la calidad inherentes a tales procesos.

El hecho de que esta creencia se haya revelado válida durante décadas, explica sobradamente el entusiasmo con que ha sido acogida por las empresas la modernización tecnológica, como garantía de un esfuerzo sostenido en favor de un hegemónico mantenimiento del prestigio, basado en la calidad y en el trabajo bien hecho, del que han gozado los productos vascos en el mercado doméstico e, incluso, en mercados foráneos.

En un contexto de cultura empresarial como el descrito, las innovaciones han sido acogidas sin mayores reticencias. Pero a su difusión también ha contribuido el carácter de "técnica indiscutible" a aplicar para obtener la máxima eficacia de la organización. Con un marcado acento «*taylorista*», se ha potenciado el sistema técnico con indisimulada ignorancia del sistema social, que ha de servir a aquel en tanto no se debilite a consecuencia de los procesos intensivos de automatización y se produzcan excedentes de "capital humano", que han de ser transferidos al mercado de trabajo en situación de desempleo.

3.2) El sentimiento de satisfacción de los mandos, como resultado de su participación en la introducción de innovaciones. Desde la perspectiva de los directivos, esta experiencia laboral es calificada de positiva en el 70% de los casos, limitándose a un 50% cuando se consulta a los propios jefes y encargados. A pesar de esta discrepancia, se confirma una favorable aceptación de los cambios.

Es mayor el grado de satisfacción en los mandos de taller que en los mandos de gestión, quienes, a causa de la acentuada cultura técnico-productiva de la industria guipuzcoana, se han visto involucrados en menor medida en los procesos de renovación tecnológica y organizacional.

El sentimiento de satisfacción de los supervisores de producción es congruente con el nivel de participación que las empresas declaran haber brindado a sus M.I.

3.3) **La escasa o irrelevante importancia que los mandos de un segundo o tercer nivel de responsabilidad jerárquica (n+2 y n+3) atribuyen a la actitud mostrada por los mandos de primera línea (n+1), a ellos subordinados, como obstáculo al proceso de introducción de nuevas formas de organización del trabajo.**

Esta evidencia empírica corrobora el aceptable grado de asimilación de innovaciones, sin que se observen actitudes de resistencia activa o pasiva, conclusión que entra en contradicción con conductas de rechazo, indiferencia o inercia observadas en directivos intermedios que ejercen su actividad profesional en otros ámbitos territoriales y culturales.

4) **En concordancia con las aportaciones científicas, que subrayan que los impactos que originan los cambios dependen más del sistema social que adopta la organización que del innovador sistema técnico, se constata experimentalmente que las repercusiones negativas que se observan en la industria guipuzcoana y en sus efectivos humanos han de atribuirse no tanto a que la tecnología haya intervenido como variable dependiente, determinando, de modo inevitable, los desequilibrios diagnosticados, sino más bien a la tibia flexibilización socio-organizacional de las empresas innovadoras.**

Puede asegurarse que en tres de cada cuatro empresas analizadas, las inversiones efectuadas en lograr flexibilidad técnico-económica en un contexto organizacional y psicosocial escasamente preparado han acentuado la rigidez de las estructuras de trabajo. La falta de sincronía entre ambas dimensiones ha provocado una tardía intensificación de las inversiones inmateriales y una precipitada difusión de nuevas formas de organización, gestión y dirección, más acomodadas a los procesos de modernización tecnológica.

La conclusión formulada queda corroborada por las constataciones empíricas siguientes:

4.1) Despreocupación por las repercusiones que los avances tecnológicos introducidos hayan podido tener sobre la situación de sus empleados, motivo por el que los jefes y encargados califican de escaso o muy insuficiente el interés de la empresa por las personas que trabajan en ella. Esta evidencia empírica refrenda, a su vez, las manifestaciones de los directivos que sitúan en un segundo plano sus inquietudes relacionadas con las políticas de personal.

4.2) Conflicto derivado de la ausencia de una política de recursos humanos que se acomode a las exigencias sociales originadas por el nuevo contexto tecnológico y dé respuesta a las expectativas que las innovaciones han generado en los directivos intermedios, con relación al alcance de la información y participación, a los ingresos salariales, a la formación y desarrollo profesional.

4.3) El bajo nivel de satisfacción y el limitado compromiso profesional de los mandos con su empresa, revelan igualmente la carencia de un enfoque socio-técnico por parte de un sector mayoritario de los negocios industriales.

La negativa valoración de los factores que ejercen mayor influjo en el microclima social de la dirección intermedia denotan hasta qué grado se incumplen los imperativos básicos en los que se soportan las políticas de personal: grato ambiente humano y compensación económica satisfactoria.

Si la cultura de la empresa innovadora guipuzcoana concede escaso valor a los factores humanos y psicosociales, la fragilidad de su política social radica, ante todo, en el incumplimiento de los objetivos perseguidos por los sistemas retributivos, a saber, equidad interna, competitividad externa y motivación individual.

4.4) Los serios impactos sobre el empleo y la estructura ocupacional, los obstáculos inherentes a la implantación de los sistemas de fabricación flexible y de la informatización del trabajo administrativo, así como la descualificación y otros efectos negativos, atribuibles a una falta de planificación estratégica, muestran los desequilibrios experimentados por las empresas tecnológicamente avanzadas. Estos factores críticos se encuentran gravitando sobre la recesión económica que experimenta hoy el sector industrial del territorio de Guipúzcoa.

5) Una amplia verificación empírica permite afirmar que la formación que observan, en general, los supervisores guipuzcoanos, especialmente los situados en un primer nivel de responsabilidad directiva (y, en mayor medida, los vinculados a la producción industrial), presentan importantes carencias que dificultan su liderazgo y gestión de los cambios que el entorno externo aconseja introducir en sus centros de trabajo.

Esta conclusión, de carácter genral, precisa de las posteriores concreciones y matizaciones:

5.1) Aunque la insuficiencia de una formación de base y los reduci-

dos niveles de formación profesional y especializada, alcanzados por la generalidad de los mandos, resulta elocuente, un tratamiento segmentado de los datos revela síntomas de evolución favorable, por vía de una renovación generacional.

Coexisten tres generaciones de M.I. con una formación acusadamente diferenciada:

- La primera generación carece de los estudios apropiados al perfil del puesto y agrupa a los de mayor edad y antigüedad en la empresa. Constituye el sector mayoritario.

- La segunda, catalogada como la generación de transición, presenta un nivel de conocimientos generales y profesionales que alcanza hasta el grado de técnico especialista (FP2) y cuya edad media se sitúa en torno a los 35 años.

- La generación de mayor juventud se caracteriza por su sólida formación técnico-profesional, más acomodada a los requerimientos de un remodelado puesto de mando y más acorde con el nuevo contexto de permanente innovación.

5.2) **En función de las estructuras de edad y de formación que presenta este grupo socioprofesional, resulta previsible que, durante la próxima década, habrán de producirse alteraciones sustanciales en la composición de la dirección intermedia. Y no sólo por efecto de la renovación generacional, que otorgará mayor protagonismo a la mujer, sino también como consecuencia de las regulaciones de empleo por las que se verán afectados los M.I. más veteranos, al igual que viene produciéndose años atras en otras regiones y países industrializados de la Europa Unida.**

5.3) Las acciones de recualificación que han acompañado a la introducción de innovaciones, se han traducido en una intensificación de la formación continua del personal de mando, aunque jefes y encargados discrepen con relación a los datos aportados por sus empresas, alegando que estas acciones de apoyo a los cambios no se realizaron con la frecuencia indicada por los directivos. De igual modo, subrayan que la formación específica para el ejercicio de su función supervisora sólo les ha sido facilitada una vez que han accedido a su puesto de mando.

Ambas constataciones (3) permiten validar la hipótesis acerca de la inexistencia generalizada de planes estratégicos de formación en favor de supervisores potenciales y en activo, que se encuentren articulados en una gestión provisional de los recursos humanos.

5.4) En consecuencia, no debe sorprender que con las carencias de formación señaladas y ante el limitado alcance de las acciones de recualificación y actualización continua de conocimientos, los mandos guipuzcoanos subrayen mayoritariamente que el desarrollo de su carrera profesional es incierto, además de carecer de información sobre sus posibilidades de promoción jerárquica y de progresión económica.

5.5) La frágil adecuación de las cualidades profesionales de los actuales supervisores a los requerimientos para el desempeño de los puestos de mando en las empresas tecnológicamente avanzadas, ha de ser atribuída a la evolución del concepto de competencia profesional, que, a juicio de los propios directi-

---

(3) Se hace observar que la verificación de esta hipótesis no alcanza a tres de los diecisiete centros investigados (18% de la muestra).

vos intermedios, se apoyará en el futuro en los requisitos esenciales siguientes:

- **Conocimientos, habilidades y destrezas:**
  - **Capacidad de organización, de liderazgo y de decisión.**
  - **Competencia técnica acomodada al contexto tecnológico-organizacional.**
  - **Capacidad para movilizar al equipo de trabajo en favor de los fines perseguidos.**
  - **Originalidad / creatividad / inventiva.**

- **Valores y rasgos de personalidad:**
  - **Honestidad.**
  - **Solidaridad con los subordinados.**
  - **Identificación con las metas y procedimientos de gestión de la empresa.**
  - **Conciencia de los propios límites («*ergo*» formación continua).**

Al jerarquizar en el capítulo segundo las hipótesis de trabajo planteadas, se calificaban las dos últimas como hipótesis de "tono menor", significando que carecían del relieve y de la prioridad atribuida a las anteriores.

Finalizamos, pues, este apartado de conclusiones presentando el resultado obtenido de la validación de ambas presunciones, que ha exigido de una amplia revisión bibliográfica y documental y de las evidencias que se derivan de una laboriosa indagación experimental.

Pasamos de inmediato a recoger las conclusiones relacionadas con la segmentación que se pone de manifiesto en el grupo socioprofesional considerado. Previamente, hay que hacer observar que las conclusiones precedentes aluden a la mayor parte de las variables "rompedoras", que fragmentan el grupo en subgrupos con pautas de comportamiento diferenciado, desde la

variable formación o la edad de los mandos, hasta el rango directivo que ocupan o el área funcional de actividad en la que se sitúan.

6) **Las diversas categorías de mando, agrupadas en la denominación genérica de dirección intermedia, han carecido en el pasado de suficientes elementos de cohesión interna y de perfiles corporativos definidos que les permitieran afrontar en común la mejora de las condiciones de trabajo de su grupo profesional, segmentado tradicionalmente entre los encargados y contramaestres de taller (de fábrica) y los jefes de oficinas (administrativas y comerciales).**

Pero en el seno de ambos sectores, tampoco son de ignorar factores discriminatorios, tales como el desfase generacional y los conocimientos respaldados o no por títulos y diplomas, que han contribuido a fragmentar aún más la identidad socioprofesional del personal de mando, por lo que resulta apropiado referirse a la existencia de microculturas de la dirección intermedia.

Hasta tal extremo constituye una extendida realidad la constatación recogida en el primer párrafo de la conclusión anterior, que la literatura empresarial y el fondo documental utilizado recogen la figura del mando refiriéndose restrictivamente a los supervisores de fábrica o a los encargados y jefes directos o de primera linea.

No son numerosos los autores que dan por sobreentendido que el empleo de los términos mando, supervisor, directivo intermedio, jefe o cuadro sea aplicable indistintamente a cualquiera de los profesionales que ejercen función directiva con subordinación a los altos responsables de la empresa. Como ya se examinó ampliamente en el capítulo cuarto, algunas de estas denominaciones de nuevo cuño encierran un carácter genérico y artificial, cuyo propósito no es otro que unificar o, al menos, englobar al conjunto de categorías profesionales que, ejerciendo el mando, no son calificados como directivos, ya que

su autoridad se ejerce entre el "estado mayor" de la organización y los ejecutantes (sean éstos operarios, empleados o funcionarios).

6.1) La incorporación de ciertos descubrimientos científicos y desarrollos tecnológicos a la producción industrial ha originado efectos de signo contrario en cuanto respecta al fenómeno de la segmentación de la población que ejerce el mando.

De una parte, las innovaciones han acentuado las divisiones ya existentes en razón del grado de formación, área funcional de actividad, nivel jerárquico, edad y antigüedad en la empresa. En tal sentido, los cambios introducidos constituyen un factor disgregador, que acusa las separaciones y hace más perceptibles los rasgos diferenciales entre las diferentes culturas directivas intermedias, a la vez que da origen a que destaquen unos sectores en relación a otros, como ha sucedido con los mandos vinculados a funciones informáticas o comerciales.

6.2) De otra parte, los cambios tecnológicos y organizacionales han intervenido como factor de cohesión, propiciando una intensificación de relaciones horizontales y verticales entre los mandos (reuniones informativas, de diálogo y negociación y de intercambio de opiniones; estilos de dirección más consultivos y participativos, etc.), y poniendo el énfasis en cuantos elementos comunes se encuentran presentes en todo puesto de mando, ya se trate de funciones a asumir como de atributos personales y profesionales requeridos para su desempeño.

Los cursos y seminarios de formación para la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades y destrezas, el

entrenamiento en el empleo de herramientas de gestión, los requisitos exigidos para ser promocionado o seleccionado a un remodelado puesto de mando, ponen de manifiesto las semejanzas, cuando no la igualdad entre las distintas modalidades que admite la función de supervisión, a la vez que fortalece la identidad socioprofesional de la dirección intermedia.

Puede cambiar el escenario o el grado de responsabilidad jerárquica, el ámbito funcional de trabajo, la edad o la forma de adquisición de conocimientos y de cualificación profesional de los supervisores. Pero sin negar la fragmentación del grupo por efecto de estas y otras variables, las diferencias pierden relevancia ante un factor sustancial que aglutina y unifica a los mandos intermedios: su función directiva en un contexto de permanente innovación tecnológica y cambio organizacional.

6.3) **Los resultados obtenidos del análisis empírico ilustran ampliamente acerca de la segmentación existente en las estructuras de mando. Las culturas directivas intermedias, que observan creencias, valores, actitudes y modos de proceder diferenciados, se generan, ante todo, en función de las variables enunciadas en la hipótesis de trabajo inicialmente planteada, a saber:**

- **Nivel jerárquico: mandos de base o de primera línea, mandos intermedios o de segundo nivel, n+1, n+2, n+3...**
- **Especialidad o ámbito funcional de actividad: mandos de producción y mandos de gestión-administración.**
- **Formación o nivel de estudios cursados: autodidactas y escolaridad elemental, estudios medios o graduados universitarios.**

- Edad: jóvenes y veteranos, generaciones de M.I. en función de los tramos de edad.

6.4) Si la función directiva que asume cualquier mando, junto al desafío que suponen para él la mejora e innovación permanentes, refuerzan los rasgos de identidad socioprofesional del grupo, en cambio, no ha calado suficientemente en su conciencia colectiva un espíritu corporativo que permita afrontar unitariamente la defensa de los intereses profesionales de los M.I. Así lo reflejan las evidencias empíricas, ampliamente contrastadas, que se resumen en tres constataciones:

- La afiliación sindical de los mandos guipuzcoanos dista bastante de alcanzar el nivel medio registrado en la CAPV en 1990 (11% frente a 19%). La pertenencia a organizaciones sindicales es más común entre los mandos de producción.

- Ninguna organización, en general, ni las centrales sindicales, en particular, han contribuido a promover y a apoyar el estatuto profesional de los M.I., por lo que se sienten mayoritariamente ignorados por las fuerzas políticas, patronales y sindicales.

- A pesar de observar una actitud individualista y una conducta de aislamiento e independencia con relación a otros grupos profesionales presentes en la empresa, muestran sus preferencias por un modelo de organización profesional que los agrupe junto a operarios y empleados (42%) o a personal directivo (15%). Una tercera parte de jefes y encargados propugnan un modelo de sindicalismo que afilie exclusivamente a los mandos.

7) Son numerosas las analogías y discrepancias que se surgen en torno a un mismo problema, cuando es examinado desde la perspectiva de los directivos y desde la de los propios supervisores.

Las concordancias se producen con mayor frecuencia cuando la información que se recaba hace referencia a datos de carácter objetivo, como sucede con el contenido de los cursos de formación desarrollados o las características de los equipos y sistemas de automatización introducidos en los procesos de trabajo.

En cambio, las divergencias se prodigan cuando los consultados han de pronunciarse sobre cuestiones opinables, tales como el grado de satisfacción laboral o la valoración de los rasgos personales y capacidades profesionales exigibles para desempeñar puestos de mando en contextos tecnológicamente avanzados.

La disparidad de resultados que se derivan de ambas perspectivas son, en ocasiones atribuibles, a la insuficiente información de que dispone cada grupo al aportar los datos requeridos. Y así, las contradicciones surgen al contrastar la información ofrecida por la empresa en lo que concierne al nivel de estudios o diplomas obtenidos por su personal de mando y la aportada por los supervisores. Al igual que sucede cuando se trata de averiguar qué centrales sindicales representan a los directivos intermedios de la empresa innovadora.

Estas semejanzas y divergencias no merecen otros comentarios que los que se recogen en los capítulos precedentes y, con toda suerte de pormenores, en el informe sobre el análisis empírico. La validación de esta hipótesis, que se revela como evidente en cualquier proceso de investigación social, requiere, al menos, una breve explicación acerca de los motivos por los que las perspectivas de mandos y directivos dan origen a resultados frecuente-

mente discrepantes entre sí.

La explicación por la que se producen estos resultados discordantes se entronca, entre otros trabajos científicos, en las investigaciones efectuadas por Blake y Mouton. Su teoría bidimensional arroja luz a propósito de los intereses dominantes que orientan percepciones y comportamientos de las poblaciones sondeadas.

Los pronunciamientos de los directivos se encuentran básicamente influenciados por el valor que para ellos encierra la productividad y los resultados del negocio. Las opiniones de los mandos intermedios son fruto de su prioritaria preocupación por los valores humanos y por el clima cordial que deben presidir las relaciones de trabajo.

El conflicto enterpersonal resultante se basa en la constatación de estos valores irreconciliables u oposición de intereses, que se traducen en percepciones diferenciadas. El reconocimiento de las discrepancias que trascienden de los datos del presente trabajo constituyen el punto de partida del conflicto que la empresa innovadora ha de afrontar mediante soluciones negociadas.

Las recomendaciones que ocupan el último apartado de este capítulo sugieren las medidas operativas que permitirán corregir los desequilibrios diagnosticados.

Sólo resta efectuar una REFLEXION FINAL en torno a las conclusiones enunciadas. Buen número de ellas perderían su auténtico significado si no se insistiera en las interdependencias culturales ya subrayadas en el capítulo anterior.

8) **Las claves interpretativas que explican actitudes y comportamientos de los directivos intermedios no han de buscarse únicamente**

en el sistema de creencias y valores que articulan la cultura empresarial de sus organizaciones.

También el nuevo contexto sociocultural en el que se desenvuelve la empresa innovadora ejerce su inevitable influjo en los miembros que la integran. De ahí la insistencia del doctorando en profundizar en el sistema de valores del entorno externo a la empresa, a fin de facilitar una mejor interpretación sobre los impactos de los cambios en los mandos intermedios y de base.

Introducirse en el análisis del entorno externo supone igualmente referirse a las instituciones sociales, que orientan y, en buena medida, afectan al desenvolvimiento individual y a la vida colectiva. Por esta razón, los impactos que describe esta tesis doctoral no pueden aislarse de la evolución experimentada por las estructuras del poder político, de la correlación de fuerzas sociales, de los planes de reconversión industrial y del fomento de las inversiones, sin ignorar la incorporación de la economía española a más amplios mercados.

En este sentido, las instituciones comunitarias se constituirán en centros suprarregionales de decisión económica y política, que afectarán igualmente al funcionamiento del mercado de trabajo y a las condiciones sociales de los trabajadores europeos.

De cumplirse los acuerdos básicos incorporados al Tratado de Maastricht, la convergencia con los objetivos trazados para los miembros de la Europa Unida supondrá al menos, una mayor flexibilidad laboral y el "despegue" de una movilidad geográfica que afectará, en mayor o menor medida, a todos los grupos profesionales. Los mandos intermedios y los directivos no serán ajenos a estas repercusiones, que supondrán un cambio radical con res-

pecto a la acentuada rigidez laboral y estabilidad en el empleo de que adolecen las empresas españolas.

12.3 Recomendaciones finales que vertebran un plan de actuación

El capítulo sexto del volumen que se acompaña plantea, a título de recomendaciones, las acciones a emprender, destacando así la relevancia operativa de las conclusiones expuestas.

No es preciso reproducir aquí las **conclusiones que invitan a la acción** y que dan respuesta a los objetivos operativos de esta investigación, por lo que únicamente se citan los enunciados que responden a las **medidas de largo alcance** que permitirán corregir los desequilibrios diagnosticados (4):

- El fomento de una nueva cultura empresarial.
- Nueva definición de los puestos de mando y de los requerimientos para su desempeño.
- Diseño de planes estratégicos de formación.
- Respuesta a las expectativas generadas en los M.I.
- La creciente incorporación de la mujer a los puestos de responsabilidad de la empresa.
- Un esquema que subraya la relevancia operativa de las conclusiones.
- Medidas cuya adopción se recomienda al Departamento de Economía de la Diputación Foral de Guipúzcoa:
    - Medidas de sensibilización de directivos y altos ejecutivos.
    - Información y diálogo con los mandos intermedios.

---

(4) Remitimos al lector al informe sobre el trabajo empírico, p. 381-395.

- Divulgación de los resultados más relevantes del estudio.
- Fomento de una mentalidad estratégica en el ámbito de la comunidad guipuzcoana.
- Mantenimiento de la cooperación con los centros europeos que participan en igual programa comunitario de investigación.

BIBLIOGRAFIA

Observaciones previas:

- El presente repertorio bibliográfico se presenta clasificado en tres apartados: Obras, Artículos en publicaciones periódicas e Informes, estudios, tesis y documentación varia.
- Se señalan con * aquellas obras, artículos o trabajos que hacen referencia a los Mandos Intermedios y de Base y a la problemática socioprofesional que les afecta.

OBRAS

ACKOFF, R.L., *Planificación de la empresa del futuro*, Méjico, LIMUSA, 1983.

ADIZES, I., *Como evitar la incompetencia gerencial*, Méjico, Diana, 1980.

ALVESSON, M., *Organization Theory and Technocratic Consciousness: Racionality, Ideology and Quality of Work*, Berlín, New York, W. de Gruyter, 1987.

ANDRES ORIZO, F., *Los nuevos valores de los españoles: España en la Encuesta Europea de Valores*, Fundación Santa María, Madrid, Ediciones SM, 1991.

ARANZADI, D., *El arte de ser empresario hoy*, Bilbao, Universidad de Deusto, 1992.

* ARMSTRONG, P., "Class and control at the Point of Production-Foremen 1", en Peter Armstrong et al., eds., *White collar workers, Trade Union and Class*, London, Croom Helm, 1986.

BELLET, M., et al., *La transformation du rapport salarial*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1987.

* BENGUIGUI, G., GRISET, A., MONJARDET, D., *La fonction d'encadrement*, Paris, La Documentation Française, 1978.

BENN, A. E., *The management dictionary*, New York, Exposition Press, 1952.

BENNIS, W., *Cómo llegar a ser líder*, Bogotá, Norma, 1990.

BESSEIRE DES HORTS, C.H., *Gestión estratégica de los recursos humanos*, Bilbao, AEDIPE/DEUSTO, 1988.

BLAU, P., SCOTT, F., *Formal organizations*, Londres, Routledge, 1970.

BOYER, L., EQUILBEY, N., *Le projet d'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organization, 1986, p. 32-33.

BOYER, R., *La flexibilidad del trabajo en Europa*, Madrid, Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1986.
— *La théorie de la régulation: une analyse critique*, Paris, La Découverte, 1987.

BRILMAN, J., *Modèles culturels et performances économiques: Les hommes-Les entreprises-Les Etats*, Paris (Boulogne-Billancourt), Hommes et Techniques,

1981, p. 271 y 300-305.

BRUNET, L., *El clima de trabajo en las organizaciones*, Méjico, Trillas, 1987.

BUENO CAMPOS, E., *La Empresa Española: estructura y resultados*, Madrid, Instituto de Estudios Económicos, 1987.

BURNES, B., FITTER, M., "Control of advanced manufacturing technology: supervision without supervisors?", en T. D. Wall, C.W. Clegg y N. Kemp, eds., *The Human side of Advanced Manufacturing Technology*, Chichester, J. Wiley & Sons, 1987, p. 83-100.

CARDONA, J. M., *Crear y sobrevivir: Cómo evolucionan y prosperan las empresas*, Madrid, Díaz de Santos, 1989, p. 98.

CASTELLS, M. et al., *El desafío tecnológico. España y las nuevas tecnologías*, Madrid, Alianza, 1986.

CASTILLO, J. J., "Hacia un diseño conjunto de las transformaciones productivas: condiciones de trabajo y nuevas tecnologías", en J. A. Garmendia, M. Navarro, F. Parra, eds., *Sociología Industrial y de la Empresa*, Madrid, Aguilar, 1987, p. 371-391.

— *La automación y el futuro del trabajo: tecnologías, organización y condiciones de trabajo*, Madrid, Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1988.

COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, Europa, 1995. *Nuevas tecnologías y cambio social*, Madrid, FUNDESCO, 1986.

CORIAT, B., *Penser a l'envers: Travail et Organisation dans l'Entreprise japonaise*, Paris, Christian Bourgois, 1991.

CORREIA, J., *Processos de liderança*, Lisboa, Horizonte, 1987.

CROZIER, M., *Le phenomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963, p. 105.

CHILD, J., "Managerial strategies, new technology and the labour process", en D. Knights, H. Willmott, D. Collinson, *Job redesign. Critical perspectives on the labour process*, Londres, Gower, 1985, p. 107-141.

—"New Technology and developments in management organization", en T. Lupton, ed., *Human Factors*, Berlin, Springer Verlag, 1986, p. 137-156.

—"Organizational Desing for Advanced Manufacturing Technology" en T.D. Wall, C.W. Clegg y N. Kemp, eds., *The Human of Advanced Manufacturing Technology*, Chichester, J. Wiley & Sons, 1987, p. 101-133.

DAHRENDORF, R., *Sociología de la industria y de la empresa*, Méjico, UTEHA, 1965.

DANIEL, W. W., *Workplace industrial relations and technical change*, Londres, Frances Printer, Ltd., 1987.

DAVIS, L. E., "The coming crisis for production, management, technology and organization", en L. E. Davis, J. C. Taylor, eds., *Design of Jobs*, Londres, Penguin Books, 1972.

DEMING, W. E., *Calidad, productividad y competitividad*, Madrid, Díaz de Santos, 1989.

DRUCKER, P. F., *La innovación y el empresariado innovador*, Barcelona, EDHASA, 1986.

DUBARD, C., *La Socialisation: Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991.

DURAND, C. et M., *De l'O. S. á l'ingénieur: carriére ou classe sociale*, París, Economie et Humanisme / Editions ouvriéres, 1971.

DURAND, J. P., LEVY, P., WEISSBERG, J. L., *Guide de l'informatisation: Informatique et société*, Paris, Belin, 1987.

EMERY, F.E., *The Fifth Krondradieff Wave*, Camberra (Centre for Continuing Education), A.N.U., 1978.

ESCUDERO, G., "Tecnología y sistema productivo: cualificación y descualificación" en J. A. Garmendia, M. Navarro, F. Parra, eds., *Sociología industrial y de la empresa*, Madrid, Aguilar, 1987, p. 84-118.

* ESCUELA DE MANDOS INTERMEDIOS, *Mando Intermedio: Nueva profesión*, Madrid, Escuelas de Mandos Intermedios, 1980.

ETZIONI, A., *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Glencoe, Free Press, 1961.

* EXIGA, A., *Profession: Agent de maîtrise*, Paris, Entreprise Moderne d'Edition, 1978.

FEIN, M., "Motivation for work", en R. Dubin, ed., *Handbook of Work Organization and Society*, Chicago, Rand McNally, 1976, p. 405-530.

FORESTER, T., *The Information Technology Revolution*, Oxford, Blackwell, 1985.

* FRANCES, R., "Satisfaction et motivacion chez les cadres", en Societé Française de Psycologie, *Quelles Motivations au travail?*, Paris, Entreprise moderne d'Edition, 1982, p. 73-82.

FREEMAN, CH., CLARK, J., SOETE, L., *Desempleo e innovación tecnológica: Un estudio de las ondas largas y el desarrollo económico*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1985.

FRIEDRICHS, G., SCHAFF, A., *Microelectrónica y Sociedad: para bien o para mal*, Madrid, Alhambra, 1982.

* FUNDACION DEL INSTITUTO NACIONAL DE INDUSTRIA, *Investigación Sociológica sobre los Mandos Intermedios en España*, Bilbao, Deusto, 1977.

GARMENDIA, J. A., "Nuevas tecnologías, empleo y ocupación", en J. A. Garmendia, M. Navarro, F. Parra, eds., *Sociología industrial y de la empresa*, Madrid, Aguilar, 1987, p. 151-174.

GELINIER, O., *Motivación y estrategia*, Barcelona, Civilización, S. L., 1989.

GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., DONNELY, J.H., *Organizations: structure, processes, behavior*, Texas, Business Publications, 1979.

GINE, S., *Nuestra Sociedad: Introducción a la Sociología*, Barcelona, Vicens Universidad, 1980.

GOLDTHORPE, J. H. et al., *The affluent Worker*, 3 vol., (Studies in Sociology, 1, 2 y 3), Cambrige, Cambridge University Press, 1968 (1y2), 1969 (3).

GREENWOOD, D., GONZALEZ, J. L., *Culturas de Fagor: Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*, San Sebastián, Txertoa, 1990, p. 12.

GREY, S.M., CORLETT, E.N., *The impact of new technology on experienced workers*, Dublin, European Foundation, 1986.

HANDY, CH., *El futuro del trabajo humano*, Barcelona, Ariel, 1986.

* HEYEL, C., NANCE, H. W., *The foreman/supervisor's handbook*, New York, Von Nostrand Rheimhold, 1984.

HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B.B., *The motivation to work*, Nueva York, John Wiley and Sons, 1959.

HICHMAN, C. R., *Razón y pasión: ¿Manager o líder?*, Barcelona, Grijalbo, 1991.

* HIRSZOWICZ, M., *Industrial sociology*, Oxford, M. Robertson, 1981, (cap. 5, "Sociology of supervision: the foreman").

JACOT, J. H., LAJOINIE, G., *Modes d'organisation et technologie: Introduction de l'automatisation dans les PMI*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1988.

JENNINGS, E. E., *The executive in crisis*, Michigan, Michigan State University, 1965.

KATZ, D., KAHN, R. L., *The social psychology of organizations*, 2nd ed., New York, John Wiley & Sons, 1978.

* KOUCK, G., *Les agents de maîtrise: ces méconnus de l'industrie*, Paris, Entreprise Moderne d'Edition, 1977.

LAVER, M., *Los ordenadores y el cambio social*, Madrid, FUNDESCO / Tecnos, 1982.

LE QUEMENT, J., *Les robots: Enjeux économiques et sociaux*, Paris, La Documentation Française, 1981.

LE BOTERF, G., *Ingeniería y Evaluación de los Planes de Formación*, Bilbao, AEDIPE/Deusto, 1991.

LOCKE, E. A., *Handbook of Industrial and Organizational Psycology*, Chicago, Rand McNally, 1976.

MASUDA, Y., *La sociedad informatizada como sociedad post-industrial*, Madrid, FUNDESCO / Tecnos, 1984.

MATEU, M., *La nueva organización del trabajo: alternativas empresariales desde una óptica psicosociológica*, Barcelona, Hispano Europa, 1984.

MAURICE, M. et al., *Des entreprises en mutation dans la crise*, Aix en Provence, LEST, 1986.

MAURICE, M., SELLIER, F., SILVESTRE, J. J., *Política de educación y organización industrial en Francia y Alemania*, Madrid, Centro de publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1987.

* MIGNOTTE, A., ROINETTE, C., *L'Agent de Maîtrise*, Paris, Chotard, 1975.

MINISTERE DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, *L'introuvable relation formation/emploi: Un état des recherches en France*, Paris, La Documentation Française, 1986.

MINTZBERG, H., *La naturaleza del trabajo directivo*, Barcelona, Ariel, 1983.
— *Mintzberg y la Dirección*, Madrid, Díaz de Santos, 1991.

MONDEN, Y., *El sistema de producción Toyota*, 3ª ed., Madrid, CDN Ciencias de la Dirección, 1988.

MORGAN, G., *Images of organization*, California, SAGE, 1986.

ODIORNE, G. S., *El lado humano de la dirección*, Madrid, Díaz de Santos, 1989.

ORTEGA Y GASSET, J., *Ideas y Creencias*, Madrid, Revista de Occidente y Alianza Editorial, 1986, p. 174-176.

PASCUAL, R., *Liderazgo y participación: Mitos y realidades*, Bilbao, Universidad de Deusto, 1987.

PEIRO, J. M., *Psicología de la organización*, 2ª ed., 2 vol., Madrid, UNED, 1986.
— *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*, Barcelona, PPU, 1990.

PEREZ AMOROS, F. et al., *Les systhémes espagnol et française de formation professionelle*, Toulouse, Presses I. E. P., 1987.

PIGORS, P., MYERS, CA., MALM, F. T.: *La gestion des ressources humaines*, Paris, Hommes et Techniques, 1976.

PIORE, M. J., SABEL, CH. F., *The second industrial divide: Possibilities for prosperity*, Nueva York, Basic Books Inc., 1984.

PIOTET, F., MABILE, J., *Conditions de travail, mode d'emploi*, Paris, Editions de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), 1984.

* PRIDA, B., "Viejas y nuevas formas de organización del trabajo", en Garmendia, J. A., Navarro, M., Parra, F., *Sociología Industrial y de la Empresa*, Madrid, Aguilar, 1987, p. 56-83.

PÜMPIN, C., GARCIA ECHEVERRIA, S., *Cultura empresarial*, Madrid, Díaz de Santos, 1988, p. 17-24.

QUIJANO, S., *Introducción a la psicología de las organizaciones*, Barcelona, P.P.U., 1987.

* RADDE, P. O., *Supervising: A Guide for All Levels*, San Diego, University Associates, 1981.

* RICARDI, R., VAGAGGINI, R., *Formación de mandos en la práctica de la empresa*, Bilbao, Deusto, 1960.

ROETHLISBERGER, F. J., DICKSON, W. J., *Management and the worker*, 13ª ed., Cambridge (Massachusets), Harvard University Press, 1964.

RUIZ OLABUENAGA, J. I., IZPIZUA, M. A., *La descodificación de la vida cotidia-*

na: Métodos de investigación cualitativa, Bilbao, Universidad de Deusto, 1989.

* SAINSAULIEU, R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985.
— *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques y Dalloz, 1987.

SCHEIN, E. H., *La cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona, Plaza y Janés, 1988.

* SEGAL, J. P., "Culture Nationale, itinéraires professionnels et fonctionnement hiérarchique: La maîtrise dans deux usines d'electrométallurgie en France et aux U.S.A.", en Bouvier, P., Kourchid, O., *France-USA: Les crises du travail et de la production*, Paris, Meridiens Klincksieck, 1988.

SMITH, P. C., KENDALL, L. M., HULIN, C. L., *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago, Rand MCNally, 1969.

SOETE, L., ed., *Technological Trends and Employment: 3 electronics and comunications*, Science Policy Research Unit (SPRU), University of Sussex, 1985.

THEVENET, M., *Audit de la culture d'entreprise*, Paris, Les editions d' organisation, 1986.

THIERRY, D., *La gestión prévisionnelle et préventive des emplois et des competences*, Paris, l'Harmattan, 1990.

TOUZARD, H., *La mediación y la solución de los conflictos*, Barcelona, Herder, 1981.

TRIST, E.L., "The evolution of sociotechnical systems and a conceptual framework as an action research program", en Van de Ven, A.H., Joyce, W.F., ed., *Perspectives on organization design and behavior*, New York, Wiley, 1981.

* TROJANOWICZ, R. C., *Environment of the First line supervisors*, New York, Prentice Hall, 1980.

MARKAIDE, A., "La gestión de recursos humanos en las cooperativas", en Trouvé, Ph. et al., *Nuevas tendencias de gestión de Recursos Humanos*, Bilbao, Universidad de Deusto, 1990, p. 283-306.

UDAONDO, M., *Gestión de Calidad*, Madrid, Díaz de Santos, 1991.

VALVUENA DE LA FUENTE, F., *La comunicación y sus clases*, Zaragoza, Edelvives, 1979.

VON HIPPEL, E., *The sources of innovation*, New York, Oxford University Press, 1988.

WEBER, M., *Economía y sociedad*, Méjico, Fondo de Cultura Económica, 1979.

WHISLER, T.H., *Information Technology and Organizational Change*, California, Books Cole, 1970.

WOMACK, J. P., JONES, D. T., ROSS, D., *The machine that changed the world*, (Obra basada en el Estudio sobre el futuro del automóvil, efectuado por The Massachusetts Institute of Technology), New York, State Mutual Book and

Periodical Service, Ltd., 1990

ZALEKNIK, A., *La mística del management*, Barcelona, Grijalbo, 1991.

BIBLIOGRAFIA

ARTICULOS EN REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS

* BORRELLY, M., "Le second souffle des agents de maîtrise", *Le monde de l'education*, 27, 1977, p. 36-39.

CASTILLO, J. J., "Condiciones de trabajo: la hora de Europa", *Revista de trabajo*, 80, 1985.

— "De los impactos sociales de las nuevas tecnologías al diseño del trabajo", *Sociología del Trabajo*, 2, 1987-88, p. 115-123.

CASTILLO, J.J., PRIETO, C., "Nuevos sistemas de producción: un balance de la investigación europea", *Sociología del trabajo*, 1987, p. 5-8.

CHANARON, J. J., PERRIN, J., "Science, technologie et modes d'organisation du travail", *Sociologie du Travail*, 1986, p. 23-40.

CHERNS, A., "Principles of Socio-technical Design", *Human Relations*, vol. 29, traducción publicada en *Sociología del trabajo*, vol. 7/8, 1982.

* CHIESA, N. dalla, "I capi intermedi: modelli di ruolo e identitá (e discontinuitá) culturali in un caso di modernizzazione aziendale", *Rassegua Italiana di Sociología*, 1, 1982.

FIX-STERZ, J., LAY, G., "El papel de los sistemas flexibles de fabricación en el marco de los nuevos avances en ingenierías de la producción", *Sociología del trabajo*, 1, 1987, p. 33-64.

* GRENIER, M., "Radioescopie de la fonction maîtrise en Europe", *La Revue de l'Entreprise*, 14, 1978, p. 31-36.

HARRISON, R., "Understanding your organization's character", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio 1972, p. 119-128.

* HICKSON, D. J., PUGH, D. S., PHEYSEY, D. C., "Operations technology and organizations structure. An emprirical reapraisal", *Administrative Science Quaterly*, 14, 1969, p. 378-397.

HINOJOSA, J., "Nuevas tecnologías: Transformación de la estructura del empleo en la empresa", *Sociología del trabajo*, 1, 1987, p. 121-136.

* INVERNIZZI, E., "Organizzazione del laboro e movilitazione sociale dei quadri", *Studi Organizzativi*, XIV, 2, Junio, 1982, p. 39-42.

* KERR, S. et al., "The First-line supervisor: phasing out or here to stay?", *Academy of Management Review*, v. 11, 1, 1986.

* KÜBLER, TH., "Signes particuliers: Résultats d'une enquête de l'UIMN réalisée par les Ecoles de Maîtrise", Maîtrise, 476, Septembre, 1991, p. 8.

* LELLY, M., GIANNINI, M, "I cuadri nella divisione del laboro. La riflessione socioló-

gica", número monográfico de la Revista *Sociología del Laboro*, 22, 1984.

* "La MAÎTRISE a la parole: Un sondage qui trace le portrait-robot de la Maîtrise dans les départaments de Loire-Atlantique, du Maine et des Vendée" (France), *Maîtrise, 174, Mai 1991, p. 8-9.*

MACKENCIE, R. A., "The management process in 3-D: A diagram showing the activities, functions and basic elements of the executive's job", *Harvard Business Review*, Nov.-Dic., 1969, p. 80-87.

MUNDUATE, L., "El impacto socio-laboral de las nuevas tecnologías. Temas laborales", *Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, 4, 1985, p. 55-70.

NAVARRO, M., "Maquinismo, trabajo industrial y nuevas tecnologías", *Revista Internacional de Sociología*, 49, 1984.

* NOBLECOURT, M., "Les agents de maîtrise en position dificile", *Le Monde*, Sección Iniciativas, 21 Noviembre 1990.

PARADISE, C., "Des savoirs aux competences: Qualification et régulation des marchés du travail", *Sociologie du travail*, 1/1987, p. 35-46.

PARES, M., "La institucionalización del M. I.", *Dirección intermedia*, Marzo-Abril, 1970, p. 26.

PEIRO, J. M., "La cultura empresarial como concepto global", *Conceptos*, 8, Diciembre 1989, p. 6-8.

* PEREZ, J. L., "Reflexiones en torno al Mando Intermedio", *Dirección Intermedia*, 54, 1977, p. 29-30.

* — "España y su política industrial: Programas de medidas estatales y del Gobierno de la Comunidad Autónoma del País Vasco" (con especial referencia a las acciones de fomento de la innovación tecnológica), *Estudios Empresariales*, 69, 1989, p. 17-22.

PETRELLA, R., RUYSSEN, O., "Por una prospectiva europea de las relaciones tecnología-empleo-trabajo", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 38, 1987, p. 21-43.

PIOTET, F., "Las consecuencias de las nuevas formas de empleo en la vida familiar y en la organización social", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 3, 1987, p. 193-216.

RIVERA, O., "El Programa de Apoyo a la Inversión", (P.A.I.), *Estudios Empresariales*, 67, 1988, p. 19-28 y 68, 1988, p. 5-11.

ROETHLISBERGER, F. J., "The foreman, master and victim of double talk" (Londres, 1948), *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 1965, p. 22-37 y 178-190.

ROSANVALLON, A, "Los sistemas flexibles de fabricación y la organización del trabajo", *Sociología del Trabajo*, 1, 1987, p. 65-87.

* ROSE, D. et al., "Goodbye to supervisors?", *Work, Employment and Society*, vol. 1, 1, 1987, p. 7-24.

SAINSAULIEU, R., SEGRESTIN, D., "Vers une théorie sociologique de l'entreprise", *Sociologie du travail*, 3/1986, p. 335-350.

SILVA CASTRO, A., "¿Modernización tecnológica en España?", *Papers, Revista de Sociología*, 28, 1987, p. 119-139.

SILVESTRE, J. J., "Systèmes hiérarchiques et analyse sociétal: Une comparaison France-Alemagne-Japon", *Revue Française de Gestión*, En.-Feb., 1990, p. 107-115.

SOLE, C., "Sociedades avanzadas: transformaciones básicas y nuevas tecnologías", *Papers, Revista de Sociología*, 28, 1987, p. 77-90.

SCHUTZ, M., "Technological change in the workplace. A union perspective on new technologies in a manufacturing environment", *Work and People*, 12, 2, 1986, p. 3-9.

* SOMOZA, F., "Diseño de una política salarial para cuadros", *AEDIPE*, Junio 1991, p. 3-8.

SUSMAN, G. I., "The impact of automation on work group autonomy and task specialization", *Human Relations*, vol. 23, 1970.

* THOMAS, J., BRAND, B., PAYO, M., "Opinions et attitudes des agents de maîtrise", *Psychologie Française*, 1-2, 1974, p. 101-119.

* TOURAINE, A., DURAND, C., "Le rôle compensateur des agents de maîtrise", *Sociologie du Travail*, Abril-Junio 1970.

* TRAVAIL ET MAITRISE, "Une enquête sur les agents de maîtrise de l'industrie", *Personnel*, Décembre 1986, p. 29-31.

TROUVE. Ph., "La gestión de la flexibilidad o la flexibilidad de la gestión", *Estudios Empresariales*, 71, 89/90, p. 5-21.

ZURITA, A., "Ganancias salariales en 1989", *Capital Humano*, 28, Noviembre 1990, p. 34-37.

BIBLIOGRAFIA

INFORMES, TESIS, COMUNICACIONES, ESTUDIOS

ESTADISTICAS Y DOCUMENTACION VARIA

ADEFI, Association pour le Developpement des Etudes sur la Firme et l'Industrie, *Les mutations technologiques*, VI Recontres Nationales de Chantilly, 1980, Paris, Económica, 1981.

* ADEMI, *Escuelas de Mandos Intermedios*, San Sebastián, 1969.

ALEGRIA, J. M., *Investigación comercial*, apuntes del Programa MBA, San Sebastián, ESTE, 1991.

ASOCIACION PARA LA INVESTIGACION DE MEDIOS DE COMUNICACION, *Estudio general de Medios: Resultados acumulados de 1990*.

BANCO BILBAO VIZCAYA, *Informe Económico 1989*, BBV, 1990.
— "Informe sobre la información: España 1990", *Situación*, Revista de Economía editada por el Servicio de Estudios del BBV, 1990/1.

* BOTTARD, J., *Un aspect de la cooperation technique française avec le tiers monde: La formation du personnel d'encadrement moyen du secteur secondaire*, Travail de recherche pour l'obtention du diplôme d'Economiste du Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, 1971.

CAD in Medium Sized and Small Industries, First European Conference on Computer Aided Design in Medium Sized and Small Industries (Paris, 1980), Amsterdam, North-Holland, 1981.

* CARTON, J., *Contribución al estudio psicológico del rechazo de los postgraduados a los puestos de mando*, Tesis doctoral, Universidad de Deusto, Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación, Bilbao, 1991.

CASTILLO, J. J., *Las condiciones de trabajo en las pequeñas y medianas empresas*, (Los factores externos y las opciones de gestión en los sectores de la electrónica y del mueble en Madrid), Trabajo de investigación del Departamento de Sociología III de la Universidad Complutense de Madrid, 1987.

* CENTRE D'ETUDES ET DES RECHERCHES, *Les cultures manageriales intermediaires a l'epreuve des changements technologiques et organisationnels*, Clermont Fd., Groupe ESC, 1991.

* CIDOSPEL, *Per una definizione della figura del quadro intermedio*, monografía elaborada por el Centro Internazionale di Documentazione e Studi Sociologici sui Problemi del Laboro, Departamento de Sociología de la Universidad de Bolonia, 1989.

CIES, Estudios de opinión, de mercado y socioeconómicos, *Estudio de Audiencia de Medios de la Comunidad Autónoma Vasca*, CIES, Pamplona, 1990.

COMISION INTERMINISTERIAL PARA LA FORMACION PROFESIONAL, *Formación profesional en España: situación y perspectivas*, Madrid, Ministerio de Economía y Comercio, 1981.

* CONCEPCION PEREZ, R., *La Educación de los Mandos Intermedios*, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Facultad de Filosofía y Letras, Sección de Pedagogía, 1973.

DEIKER, Instituto para la Promoción de la Investigación: *Euskalerria en la Encuesta Europea de Valores: ¿Son los vascos diferentes?*, Bilbao, Universidad de Deusto, 1992.

10 Años de Control Numérico, Bilbao, Izaro, S.A.

ELZO, J. et al., *La mujer en la empresa: investigación sobre las salidas profesionales de las licenciadas en CC.EE. y Empresariales de la ESTE*, San Sebastián, Escuela Universitaria de Trabajo Social, 1992.

* ESCOLA DE QUADRES D'EMPRESA: *Evaluación social de una experiencia: EMI - Barcelona*, Estudio dirigido por Miguel Sanmartí, Barcelona, Fundació EMI, 1982.

* ESTE, *Concordancias y divergencias más significativas derivadas de la comparación de resultados obtenidos en España y Francia* (Sobre los mandos intermedios y de base), San Sebastián, ESTE, Dic. 1991.

EUSTAT, *Encuesta de la Población en relación con la Actividad*, Vitoria, Instituto Vasco de Estadística, 1988 y 1989.
— *Encuesta de la Población en relación con la Actividad*, Vitoria, Instituto Vasco de Estadística, II/90 (Abril-Junio 1990).

FAGOR, *El liderazgo de primera línea. El mando intermedio*, Mondragón, Fagor (Oficinas centrales), Octubre 1988, p. 24-25.

* FOREMAN'S Policy Manual, *Manual de normas para MANDOS INTERMEDIOS*, traducción publicada por el Banco de Bilbao, en 1959, del texto editado el año anterior en Cincinati (Ohio) por The Tool Steel Gear and Pinion Co. (EE.UU.).

* FREIRE, J., *Os encarregados na indústria*, Projecto de investigacão sociológica, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), 1991.
* — *Rapport de Synthese pour le rencontre internationale de Bologne du project sur l'Encadrement direct et intermédiaire face aux changements technologiques et organisationnels*, Lisboa, ISCTE, Octobre 1991.

* FUNDACION UNIVERSIDAD-EMPRESA, *Los estudios de Mandos Intermedios, monografías profesionales*, 62, Madrid, Fundación Universidad-Empresa, 1985.

GIL, J. M., *La evolución del rendimiento laboral en puestos de trabajo informáticos*, Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Psicología, Madrid, 1990.

* GUILLON, R., BERREUR, CH., *Deux catégories socioprofessionnelles en mutation: Un bilan sur l'activité des techniciens et des agents de maîtrise*, Paris,

Cereq, 1990.

"Los HABITOS culturales de los españoles", avance informativo sobre el estudio realizado por el Grupo Metis para el Ministerio de Cultura, *El País*, 5.170, 19 Junio 1991, p. 34-35.

HOLLARD, M., MARGIRIER, G., ROSANVALLON, A, *L'automatisation avancée de la production dans les activités d'usinage*, Grenoble, IREP-D/ Equipe d'Economie du Travail, Université des Sciences Sociales, 1988.

HUSENMAN, S., *Gestión de Recursos Humanos: Un enfoque estratégico*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, 1985.

ICSA, Ingenieros Consultores, S.A., *Informe sobre remuneraciones: Cargos ejecutivos y personal cualificado, España, 1990*, Barcelona, ICSA, 1990.

INDUSTRIAL ROBOTS, *Their Role in Manufacturing Industry*, Paris, OECD, 1983.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE ET DES ETUDES ECONOMIQUES, *Nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles*, P.C.S., Paris, INSEE, 1983.

INSTITUTE OF PERSONNEL MANAGEMENT, *IRC Study of the Impact on Human Resources and Employee Relations*, London, Institute of Personnel Management and IRC (Industrial Relations Counselors, Inc), 1986.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, *Clasificación Nacional de Actividades Económicas, Año 1974*, 2ª ed., Madrid, I.N.E., 1984.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, *Tablas de correspondencia entre la Clasificación Nacional de Actividades Económicas C.N.A.E.-74 y la nomenclatura de actividades de la Comunidad Europea N.A.C.E.-70* , Madrid, I.N.E., 1979.

MAESTRINI, A., "L' identificazione delle figure professionali di quadro", intervención en el *Convegno CGIL Nazionale su Alte professionalitá, quadri e tecnici: nel sindicato, nell'empresa, nella societá*, Roma, Mayo 1987 (Actas de las sesiones editadas por EDIESSE, Roma, 1987, p. 33.

METHODS and Tools for Computer Integrated Manufacturing, Advanced CREST Course on Computer Integrated Manufacturing, Berlin, Springer-Verlag, 1984.

MINISTERIO DE ECONOMIA Y COMERCIO, *Clasificación Nacional de Ocupaciones*, Madrid, M. de Economia y Comercio, 1980.

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGIA, *España en Europa: Un futuro industrial. La política industrial en el horizonte 1992*, Madrid, Centro de Publicaciones del Ministerio de Industria y Energía, 1987.

PASCUAL, R., VILLA, A., SANCHEZ, M., *El liderazgo en la empresa vasca*, Bilbao, Universidad de Deusto, 1990.

PEREZ, J. L., *Formación del Mando Intermedio*, Tesis de Licenciatura, San Sebastián, ESTE, 1961.

— *Formación profesional especializada de Mandos Intermedios*, San Sebastián,

ADEMI, (Asociación Española de Directores de Escuelas de Mandos Intermedios). 1973.

* RESULTATS de l'enquête de mai 1985 portant sur 10.500 Agents de Maîtrise de l'Industrie, Trabajo de *Travail et maîtrise*, separata, 1985.

New TECHNOLOGY and Skills in British Industry, Manpower services Comission Annual Reports, SPRU, University of Sussex and MSC, 1986.

* ZURLA, P. et al., "Tecnologia, organizzazione e quadri", comunicación presentada en los Encuentros de Bolonia, Departamento de Sociología de la Universidad de Bolonia, Febrero 1988.
* — *I quadri intermedi di fronte al mutamento tecnologico*, CIDOSPEL dell'Universita di degli Studi di Bologna, 1991.

UNIVERSIDAD DE DEUSTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

PROGRAMA DE GESTION DE LA INNOVACION

EL IMPACTO DE LOS CAMBIOS TECNOLOGICOS Y ORGANIZACIONALES EN LA DIRECCION INTERMEDIA (MANDOS INTERMEDIOS Y DE BASE)

Guipúzcoa 1990

- **INFORME SOBRE EL ANALISIS EMPIRICO**
- **APENDICES 1 Y 2**

Complemento documental de la
tesis doctoral presentada por **D. José Luis PEREZ GOMEZ** y
dirigida por el **Dr. D. José Ignacio RUIZ OLABUENAGA**

San Sebastián
1992

UNIVERSIDAD DE DEUSTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

PROGRAMA DE GESTION DE LA INNOVACION

EL IMPACTO DE LOS CAMBIOS TECNOLOGICOS Y ORGANIZACIONALES EN LA DIRECCION INTERMEDIA (MANDOS INTERMEDIOS Y DE BASE)

Guipúzcoa 1990

- **INFORME SOBRE EL ANALISIS EMPIRICO**
- **APENDICES 1 Y 2**

Complemento documental de la
tesis doctoral presentada por **D. José Luis PEREZ GOMEZ** y
dirigida por el **Dr. D. José Ignacio RUIZ OLABUENAGA**

San Sebastián
1992

INDICE GENERAL PAG.

1. INTRODUCCION

1.1 **A modo de presentación: planteamiento del problema** 1

1.2 **Objetivos del estudio** 5
1.2.1 Objetivos explicativos 6
1.2.2 Objetivos operativos 7

1.3 **Ambito de la Investigación** 8
1.3.1 El marco jerárquico o los niveles de mando que engloba la dirección intermedia 8
1.3.2 La especialidad profesional de los M.I. 12
1.3.3 La actividad económica y el carácter innovador de las empresas objeto de análisis 14
1.3.4 El marco territorial y temporal 16
1.3.5 Resumen 17

1.4 **Metodología aplicada y plan de trabajo** 17
1.4.1 Fases metodológicas del programa de investigación. Visión general. 18
1.4.2 El contenido de los cuestionarios 20
1.4.3 La selección de la muestra y los centros de trabajo que la forman 21
1.4.4 Trabajo de campo y depuración de la información 27
1.4.5 Tratamiento estadístico de la información 32
1.4.6 Equipo de trabajo y colaboraciones 34

2. LOS RASGOS DEFINITORIOS DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO 1

2.01 **Características generales** 37

2.02 **Estructura de valores de la empresa** 40

2.03 **Relaciones con el entorno y orientaciones estratégicas** 43

2.04 **Inversión en innovación** 48

INDICE GENERAL PAG.

2.05 **Introducción de nuevas tecnologías (NT)** 49

2.06 **Trayectoria tecnológica** 50

2.07 **Nuevos modos de organización del trabajo (NMOT)** 57

2.08 **Inventario y rasgos diferenciales de los recursos humanos (RH)** 58

2.08.1 Análisis cuantitativo: Composición y evolución de las plantillas de personal 58

2.08.1.1 Distribución de los recursos humanos por grupos profesionales 58

2.08.1.2 Estructura por sexo, edad y antigüedad 60

2.08.1.3 Evolución de la plantilla en el período 1987-1989 y tendencia previsible 64

2.08.1.4 Distribución de los RH por ámbitos funcionales y su evolución en el próximo quinquenio 68

2.08.2 Estimaciones cualitativas de los RH 71

2.08.2.1 El protagonismo futuro de los grupos profesionales 71

2.08.2.2 Los atributos profesionales que propician el desarrollo tecnológico y organizacional 73

2.08.2.3 Inversión en formación 75

2.08.2.4 Presencia sindical en la empresa innovadora 77

2.09 **Aproximación al perfil profesional de los M.I.** 80

2.09.1 Formación previa 80

2.09.2 Reclutamiento y promoción 86

2.09.3 Responsabilidades que les son propias 88

2.10 **Evolución del papel de los M.I. y las prioridades de su formación específica** 91

2.11 **La síntesis que delimita el perfil de la empresa innovadora guipuzcoana** 92

2.12 **El retrato socio-profesional del M.I. desde la perspectiva de los directivos** 98

INDICE GENERAL PAG.

3. LA IDENTIDAD PERSONAL Y SOCIO-PROFESIONAL DE LOS M.I.

3.1 **Identificación personal y familiar. Vínculos sociales** 102
3.1.1 Sexo 102
3.1.2 Edad 103
3.1.3 Datos familiares 105
3.1.3.1 Estado civil e hijos 105
3.1.3.2 Nivel de formación del cónyuge 106
3.1.3.3 Profesión y estudios de los ascendientes 107
3.1.4 Vínculos sociales 110

3.2 Nivel de formación 114
3.2.1 Formación general 115
3.2.2 Formación profesional 119
3.2.3 Recapitulación acerca de la formación previa de los M.I. 122
3.2.4 Formación especializada para el puesto de mando 125
3.2.5 Formación permanente 129

3.3 **Historial profesional** 131
3.3.1 Experiencia profesional y antigüedad 132
3.3.1.1 Primer empleo y sector de actividad 132
3.3.1.2 Estabilidad en el empleo 133
3.3.1.3 Actividades por cuenta propia 136
3.3.1.4 Antigüedad en la empresa y en el cargo actual 136
3.3.2 Posición jerárquica 139
3.3.2.1 Criterios de promoción 139
3.3.2.2 Móviles para aceptar el puesto 141
3.3.2.3 Denominación de los puestos de mando 144
3.3.2.4 Area funcional de actividad 150
3.3.2.5 Situación en el organigrama y número de subordinados 152
3.3.3 Balance de rasgos que delimitan la trayectoria laboral de los mandos guipuzcoanos 155

INDICE GENERAL PAG.

3.4 **Las funciones que asumen los M.I.** 157
3.4.1 Principales responsabilidades que definen su cometido 158
3.4.2 Factores en que se apoya la autoridad de los mandos 163
3.4.3 Requerimientos personales y profesionales exigibles para el desempeño del puesto de mando 166
3.4.3.1 Cualidades requeridas en función del futuro perfil del puesto 167
3.4.3.2 Diagnosis acerca de los actuales atributos profesionales de los mandos intermedios 173
3.4.4 Otras características del perfil del puesto 174
3.4.4.1 Acceso a la información 174
3.4.4.2 Relaciones exteriores 178
3.4.4.3 Movilidad profesional 180
3.4.5 Características del jefe ideal 181
3.4.6 Dificultades cotidianas más frecuentes 182
3.4.7 Reflexiones sobre el papel de los M.I. 185

3.5 **Relaciones interpersonales** 187
3.5.1 Relaciones de trabajo que generan situaciones de conflicto 188
3.5.2 Grado de dependencia de los mandos respecto de los superiores jerárquicos 192
3.5.3 Relaciones con los subordinados 196
3.5.4 El estilo de mando en el contexto de las relaciones interpersonales 198
3.5.5 Relaciones sociales y vínculos de amistad con compañeros de trabajo 206

3.6 **Ingresos económicos y jornada laboral** 211
3.6.1 La cuantía de los ingresos profesionales 212
3.6.1.1 Salario mensual neto percibido por la totalidad de conceptos retributivos 212
3.6.1.2 Distribución de los mandos por

INDICE GENERAL PAG.

escalones de retribución 216
3.6.1.3 Evolución de las remuneraciones en el período 1975 - 1990 221
3.6.1.4 La carrera profesional de los mandos de producción 226
3.6.2 Criterios prioritarios que han de presidir la política salarial aplicable a los M.I. 331
3.6.3 Semana laboral y vacaciones anuales 234
3.6.3.1 La dedicación en horas efectivas de trabajo 235
3.6.3.2 Las horas extraordinarias y su remuneración 237
3.6.3.3 El disfrute del periodo vacaciones..... 239

3.7 Satisfacción laboral y actitudes hacia el trabajo y la empresa 240
3.7.1 Grado de satisfacción acerca del trabajo en su conjunto 241
3.7.2 Motivos de satisfacción 242
3.7.3 Factores motivadores: balance de expectativas y logros 247
3.7.4 Valoración sobre la política de recursos humanos seguida por la empresa 249
3.7.4.1 Orientaciones globales que soportan la política social 250
3.7.4.2 La equidad de las remuneraciones 253
3.7.5 Actitudes hacia el trabajo y la empresa 255
3.7.6 Progresión y expectativas de promoción 257

3.8 El M.I. ante el sindicato 262
3.8.1 Afiliación sindical 263
3.8.1.1 Grado de vinculación 263
3.8.1.2 Central sindical a la que pertenecen 265
3.8.1.3 Legitimidad de la afiliación y fines que la justifican ... 267
3.8.2 Participación en reuniones sindicales y en acciones reivindicativas 270
3.8.3 La actuación de los representantes de los trabajadores 275

INDICE GENERAL PAG.

3.8.4 La defensa de los intereses profesionales de los M.I. 276
3.8.4.1 Apoyos otorgados en favor de la promoción de su figura socioprofesional 276
3.8.4.2 Modelo de sindicalismo que se propugna 277
3.8.5. Una conclusión de carácter general que invita a la reflexión 279

3.9 **Ocupación del tiempo libre: orientaciones socio-culturales** 282
3.9.1 Las aficiones preferidas por los M.I. 283
3.9.2 Hábitos de lectura 284
3.9.2.1 Lectura de prensa diaria y de publicaciones periódicas 285
3.9.2.2 Lectura de libros. Preferencias temáticas y literarias 288
3.9.3 Audiencia de programas de TV 290
3.9.4 Actividad asociativa 293
3.9.5 Vínculos políticos 296
3.9.6 Análisis de los valores culturales 300
3.9.7 El comportamiento cultural de los M.I. y su comparación con los hábitos de la población española y vasca 305

4. EL IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS Y DE LOS NUEVOS MODOS DE ORGANIZACION Y GESTION EN LA DIRECCION INTERMEDIA

4.1 **Introducción** 313

4.2 **Contexto competitivo de las empresas innovadoras vascas** 314

4.3 **Análisis de las innovaciones introducidas** 315
4.3.1 Introducción de nuevas tecnologías 315
4.3.1.1 Exposición detallada 316
4.3.1.2 Obstáculos para la introducción de los cambios tecnológicos 319

INDICE GENERAL PAG.

4.3.1.3 Repercusiones generales de la introducción de NT 322
4.3.2 Introducción de nuevos modos de organización y de gestión 324
4.3.2.1 Exposición detallada 326
4.3.2.2 Obstáculos para la introducción de los cambios organizacionales 328

4.4 Acciones de apoyo a la introducción de innovaciones tecnológicas y organizacionales 329
4.4.1 Participación durante el proceso de introducción 330
4.4.1.1 Participación en la introducción de N.T. 330
4.4.1.2 Participación en la introducción de NMOT 334
4.4.2 Formación de apoyo a los cambios tecnológicos y organizacionales 335
4.4.3 Satisfacción con el papel desempeñado en el proceso de introducción de innovaciones 337
4.4.4 Conclusión general 339

4.5 Impactos de las innovaciones tecnológicas y organizacionales sobre los mandos intermedios y de base 341
4.5.1 Impacto general sobre la figura del M.I. 341
4.5.1.1 Impacto cuantitativo 341
4.5.1.2 Impacto cualitativo 341
4.5.2 Impactos sobre el puesto de trabajo de los M.I. 343
4.5.2.1 Funciones del puesto 344
4.5.2.2 Impactos sobre los subordinados 354
4.5.2.3 Impacto sobre las capacidades y rasgos de personalidad requeridos por el puesto 356
4.5.3 Impactos en las expectativas de los M.I. 367
4.5.3.1 Impactos en la expectativas de participación 368
4.5.3.2 Impactos en las expectativas de desarrollo profesional 371
4.5.3.3 Impactos en las expectativas retributivas 373
4.5.4 Conclusión final 375

INDICE GENERAL PAG.

5. UNA APROXIMACION AL CENSO GUIPUZCOANO DE MANDOS INTERMEDIOS DEL SECTOR INDUSTRIAL. 377

6. CONCLUSIONES QUE INVITAN A LA ACCION. 381

6.1 **El fomento de una nueva cultura empresarial** 383
6.2 **Nueva definición de los puestos de mando y de los requerimientos para su desempeño** 387
6.3 **Diseño de planes estratégicos de formación** 388
6.4 **Respuesta a las expectativas generadas en los M.I.** 389
6.5 **La creciente incorporación de la mujer a los puestos de responsabilidad de la empresa** 389
6.6 **Un esquema que subraya la relevancia operativa de las conclusiones expuestas** 390
6.7 **Medidas cuya adopción se recomienda al Departamento de Economía** 393

APENDICE 1. CUESTIONARIOS.

A1.1 Cuestionario 1: Datos objetivos de la empresa. 396
A1.2 Cuestionario 2: Aplicable a mandos intermedios. 437

APENDICE 2. RELACION DE EMPRESAS INNOVADORAS QUE COMPONEN LA MUESTRA. 479

A2.1 Centros de trabajo que componen la muestra y directivos que facilitaron la información acerca de sus empresas. 480
A2.2 Escritos dirigidos a Directores Generales y Gerentes por el Diputado Foral de Economía de Guipúzcoa y por el Decano de la Facultad de CC.EE. y Empresariales (ESTE), de San Sebastián. 484

APENDICE 3. RESULTADOS DEL ANALISIS DESCRIPTIVO.
(Se presenta en tres volúmenes independientes a este informe).

INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº		PAG
1.1	Distribución de la muestra de M.I. por nivel jerárquico y especialidad.	26
2.01	Dimensión de los centros de trabajo al 1 de Julio de 1989	37
2.02	Facturación anual de las empresas.	39
2.03	Valores y creencias de la empresa	41
2.04	Estrategias prioritarias de las empresas durante el período 1985 -1989	47
2.05	Distribución media de la plantilla por grupos profesionales en la empresa-tipo de carácter innovador (1989 - Datos absolutos y relativos)	59
2.06	Estructura de la plantilla y de los M.I. por tramos de edad. (Datos relativos)	61
2.07	Distribución de la plantilla y de los M.I. por años de antigüedad. (Datos relativos)	63
2.08	Importancia relativa de los grupos profesionales y su evolución en el período 1987 - 1989.	65
2.09	Distribución de los RH por ámbitos funcionales en la empresa-tipo de carácter innovador. (1989 - Datos absolutcs y relativos)	69
2.10	Tendencia previsible del personal, agrupado por funciones, en los próximos cinco años.	70
2.11	El protagonismo de los grupos profesionales en el próximo lustro.	72
2.12	Grado de presencia de atributos profesionales en técnicos, M.I. y personal de ejecución, a juicio de los directivos	74
2.13	Inversión en formación durante 1989	

INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº		PAG.
	(en relación a la masa salarial)	76
2.14	Composición de la presencia sindical en la empresa innovadora guipuzcoana.	78
2.15	Nivel de formación general de los M.I.	81
2.16	Nivel de formación profesional de los M.I. de producción.	81
2.17	Grado de relevancia de las responsabilidades propias de los mandos intermedios, en el presente y en el futuro.	90
3.01	Estructura de los M.I. por sexo, edad y especialidad	104
3.02	Estructura de los M.I. por tramos de edad y nivel jerárquico	104
3.03	Profesiones del padre y abuelo paterno de los M.I. consultados	108
3.04	Nivel de estudios alcanzado por los ascendientes de los M.I.	110
3.05	Profesión de las tres personas más apreciadas por los M.I.	112
3.06	Formación general de los M.I.: nivel de estudios cursados	115
3.07	Nivel general de estudios de los M.I según posición jerárquica y área funcional de su trabajo	116
3.08	Formación profesional de los M.I.: nivel de estudios cursados	119
3.09	Lugar de celebración de los cursos de M.I.	128
3.10	Edad de incorporación al primer empleo estable de los M.I. según especialidad y nivel jerárquico	132

INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº		PAG.
3.11	Grado de influencia de las motivaciones que han intervenido en la aceptación del puesto de mando	142
3.12	Departamentos de la empresa a los que se encuentran vinculados los M.I.	150
3.13	Tramos de supervisión de los M.I.	154
3.14	Cronología de la trayectoria laboral de los M.I.	156
3.15	Principales responsabilidades de los M.I. en función de la importancia que se les otorga y del tiempo que ocupan	159
3.16	La función principal de los M.I. en la empresa en opinión de subordinados y de los propios mandos (1975)	162
3.17	Factores en que se fundamenta la autoridad de los mandos	164
3.18	Requerimientos en función del futuro perfil del puesto, a juicio de los mandos intermedios	169
3.19	Cualidades más apreciadas en los M.I. a juicio de directivos, mandos y subordinados (1975)	172
3.20	Grado de conocimiento sobre estrategias y objetivos generales y parciales por parte de los mandos ..	176
3.21	Las relaciones exteriores de los M.I., a partir de la frecuencia de sus salidas de la empresa y de sus contactos externos	179
3.22	Cualidades principales de que está revestido el jefe ideal, en opinión de los M.I.	182
3.23	Dificultades más frecuentes en la actividad diaria de los M.I.	183

INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº		PAG.
3.24	Importancia relativa de los conflictos que suscitan las relaciones de trabajo de los M.I. con los diferentes sectores profesionales de la empresa	191
3.25	La colaboración perseguida por los M.I. para afrontar las dificultades inherentes a su trabajo	195
3.26	Frecuencia de los contactos mantenidos al margen del trabajo por los M.I. con personas de la empresa	207
3.27	Vínculos de amistad de los M.I. con compañeros de trabajo	208
3.28	Nivel retributivo de los M.I. en función de su nivel de supervisión y especialidad	212
3.29	Distribución de los M.I. por niveles de retribución	216
3.30	Los ingresos salariales de los mandos guipuzcoanos de producción y su comparación con los niveles retributivos de superiores y subordinados, en C.A.P.V. y España. (En miles de pesetas anuales brutas)	229
3.31	Factores de valoración económica de los puestos de mando	232
3.32	La semana laboral de los mandos intermedios	235
3.33	Frecuencia con que los M.I. superan la jornada ordinaria de trabajo	237
3.34	La retribución de las horas extraordinarias	238
3.35	La evaluación global que los M.I. efectúan de su trabajo	242
3.36	Grado de importancia que se otorga a los diferentes motivos que contribuyen al logro de satisfacción laboral de los M.I.	243

INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº		PAG.
3.37	La satisfacción en el trabajo de los M.I.: expectativas y realidades	247
3.38	Interés de la empresa por las personas que trabajan en ella	251
3.39	Valoración global sobre la política salarial	254
3.40	La equidad de los salarios aplicables a los puestos de mando	255
3.41	Adhesión de los M.I. a los intereses de la empresa	256
3.42	Pertenencia de los M.I. a centrales sindicales o a asociaciones profesionales	264
3.43	Sindicato al que se encuentran afiliados los mandos guipuzcoanos	266
3.44	Razones que justifican la sindicación de los mandos en las organizaciones representativas de trabajadores	268
3.45	Participación de los M.I. en las huelgas de los tres últimos años (1987 - 1989)	271
3.46	Opinión que merece a los M.I. la actuación de los representantes de los trabajadores	275
3.47	Organizaciones que han contribuído a la defensa del estatuto profesional de los M.I.	277
3.48	El modelo de organización profesional preferido por los M.I.	278
3.49	Actividades que ocupan el tiempo de ocio de los M.I.	284
3.50	Frecuencia en la lectura de periódicos por los M.I.	285
3.51	Revistas de información general y especializada leídas por los M.I. durante el último mes	286

INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº		PAG.
3.52	Número de libros leídos durante el pasado año	289
3.53	Preferencias bibliográficas de los mandos intermedios	290
3.54	Programas televisivos de mayor aceptación por los mandos guipuzcoanos	291
3.55	Actividad principal de las asociaciones y clubs a los que pertenecen los M.I.	295
3.56	Análisis comparado de los intereses culturales manifestados por los mandos intermedios en las actividades que ocupan su tiempo libre	302
3.57	Indices de la lectura de prensa diaria en diferentes marcos territoriales y su comparación con los hábitos de los M.I. guipuzcoanos	307
3.58	Indices de pertenencia y prestación de trabajo benévolo a asociaciones en los diferentes ámbitos territoriales	311
4.01	Introducción de innovaciones tecnológicas en las áreas de trabajo de los mandos, según su nivel y especialidad .	316
4.02	Innovaciones tecnológicas en el contexto de trabajo de los mandos de producción	318
4.03	Obstáculos para la introducción de N˜, desde la perspectiva de los M.I.	320
4.04	Repercusiones de los cambios tecnológicos desde la perspectiva de los M.I.	323
4.05	Introducción de nuevos modos de organización y/o gestión en el área de trabajo	325
4.06	Innovaciones organizacionales y/o de gestión en el contexto de trabajo de los M.I.	327
4.07	Circunstancias que dificultan la introducción	

INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº		PAG.
	de NMOT, a juicio de los M.I.	329
4.08	Grado de participación de los M.I.en las fases del proceso de introducción de nuevas tecnologías	331
4.09	Grado de participación de los mandos en la introducción de las innovaciones	334
4.10	Presencia de acciones formativas de apoyo a las innovaciones, desde la perspectiva de los M.I.	336
4.11	Grado de satisfacción de los mandos intermedios con el rol desempeñado en la introducción de innovaciones	338
4.12	Nivel de satisfacción de los distintos tipos de mando en relación a su participación en la introducción de cambios	339
4.13	Causas de enriquecimiento del puesto de M.I.	343
4.14	Funciones más importantes del puesto según los propios mandos.	348
4.15	Funciones que exigen más tiempo en opinión de los M.I. .	349
4.16	Capacidades requeridas en el futuro a los M.I.	358
4.17	Valores y rasgos de personalidad requeridos en el futuro a los M.I.	360
4.18	Formación profesional de los mandos de producción	365
4.19	Nivel de información de los M.I.	368
4.20	Valoración de los M.I. acerca de alternativas retributivas basadas en los resultados	374

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO Nº		PAG.
1	Tres generaciones de mandos intermedios en función de estudios cursados.	83
2	La cualificación de los mandos intermedios de producción a partir de sus estudios profesionales.	85
3	Estructura de los M.I. por nivel y sexo	102
4	La formación general de los M.I. según su nivel jerárquico	117
5	La formación general de los M.I. según su especialidad	117
6	La formación profesional de los M.I. de producción	120
7	El grado de formación profesional de los M.I. de producción según el nivel de supervisión	121
8	Perfil de formación de los M.I. guipuzcoanos, a partir del nivel de conocimientos alcanzados en las distintas etapas educativas	130
9	Grado de presencia de los motivos que invitan a acceder a puestos de mando	144
10	Distribución de los M.I. por áreas funcionales de la empresa	151
11	Atributos profesionales que fortalecen la autoridad en los puestos de mando	165
12	Relaciones que crean más problemas en el puesto de mando	191
13	Salario medio mensual de los mandos guipuzcoanos (en miles de pesetas)	213
14	Estructura de la dirección intermedia por escalones salariales	217

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO Nº PAG.

15 Carrera profesional de los M.I.
vinculados a la producción.
(Remuneraciones en 1990 a pesetas constantes) 228

OBSERVACION PREVIA:

El presente informe reproduce en su introducción buena parte del contenido del capítulo primero de la tesis doctoral. Incorpora, ante todo, la enunciación de objetivos y ámbito de la investigación, así como la metodología y plan de trabajo.

Se procede de este modo con objeto de que el presente volumen pueda ser posteriormente reproducido y utilizado por quienes se interesen únicamente por el análisis empírico efectuado, pudiendo así constituirse en un documento independiente de la tesis doctoral.

1. INTRODUCCION

1.1 A modo de presentación: planteamiento de problema

La empresa ha experimentado en la última década profundas transformaciones. Las causas han sido analizadas desde muy diversas perspectivas y resultan ya harto evidentes. Las organizaciones productivas basadas en el riesgo han puesto su mayor empeño en reducir sus incertidumbres mediante una adecuada gestión del cambio.

Y así, ante un entorno cada día más incierto, han perfeccionado sus estructuras, no sólo para acomodarlas a las demandas sociales y a los imperativos de eficacia en la disposición y uso de sus recursos internos, sino para aproximarse mejor a las complejas realidades externas y acentuar así su ventaja competitiva.

Esta estrategia empresarial, entendida como modo de alcanzar un objetivo de supervivencia o potenciar la posición de unos productos en el mercado, ha de tener muy presentes los efectos o impactos de los procesos de cambio, que pueden constituirse, según los casos, en oportunidades o amenazas, en factores positivos o negativos que coadyuven o dificulten el logro de los fines perseguidos por la organización.

De ahí que cualquier innovación venga a constituirse en un **"reto"**, en cuanto que exigirá una necesaria adaptación de la organización a las nuevas circustancias.

De otra parte, es preciso señalar que los impactos que acompañan al cambio no sólo repercuten de modo global en el conjunto de la empresa, sino que pueden afectar singularmente a determinados ámbitos funcionales, a sectores profesionales concretos o a algunas unidades de negocio entre las que se distribuye la actividad empresanal.

Del conjunto de mutaciones sociales, la mayor parte de los trabajos científicos conceden acusada relevancia a los **cambios económicos y tecnológicos.**

Sin duda alguna, **las nuevas tecnologías,** derivadas de la microelectrónica, no sólo contribuyen a transformar radicalmente los sistemas productivos, sino que pueden ser hoy consideradas como herramientas prioritarias en el conjunto de medidas que permiten a la empresa emerger de situaciones de crisis.

En efecto, las nuevas tecnologías introducidas en el producto, en los procesos de fabricación y la gestión de los procesos administrativos, han permitido lograr incrementos espectaculares de la productividad, mejorar la rentabilidad del negocio y generar un crecimiento sostenido de la capacidad competitiva.

Pero, paralelamente a la robótica, a la burótica y a la telemática, que conmueven nuestras estructuras productivas, se está produciendo en la empresa una revolución más subterránea y silenciosa y, por ello, menos espectacular.

Se trata de cambios no tan aparentes y también menos analizados por los estudiosos de la actividad económica, pero no por ello ha de restárseles la importancia que encierran para el desarrollo de la empresa.

Junto a los innovadores métodos de producción surgen **nuevos sistemas organizacionales y directivos** susceptibles de acrecentar la flexibilidad de las estructuras productivas: nuevas formas de organización del trabajo y de la gestión directiva, descentralización, distribución del tiempo, enriquecimiento de tareas, estrategias de movilización de recursos humanos, reordenación de cualificaciones y otros nuevos modos de regular las relaciones laborales, de afrontar los conflictos sociales y de racionalizar y humanizar la estructura de la empresa.

Desde este punto de vista, es indudable que nos situamos ante un nuevo modelo post-tayloriano de la empresa, que aún hoy se encuentra pendiente de ser definido.

Bien se trate de cambios tecnológicos o de nuevos modos de organización del trabajo, **el conjunto de innovaciones desemboca, a su vez, en la aparición de nuevas esferas de capacitación y de categorías**

profesionales, así como en procesos profundos de transformación cultural y de identidad para los tradicionales protagonistas de la vida de la empresa.

El presente trabajo de investigación parte de esta hipótesis de base y pretende examinar el protagonismo desempeñado por unos actores, que podemos calificar de "secundarios" en la escena de la empresa, cuyos responsables se ven abocados a instrumentar dispositivos de cambio para asegurar la mejor acomodación de recursos y estructuras a las nuevas circustancias.

Cuando citamos a los actores "secundarios" nos referimos a los jefes de equipo, capataces, encargados, contramaestres, maestros de taller, jefes y mandos administrativos y comerciales, que se engloban en la denominación genérica de **mandos intermedios** y a los que se adjetiva así para significar su posición entre los altos directivos y responsables de amplias áreas funcionales y los trabajadores, sean éstos operarios o empleados.

Nos proponemos examinar **los impactos que las innovaciones tecnológicas y organizacionales han producido en las diferentes categorías y niveles jerárquicos comprendidos en la Dirección Intermedia,** analizando su asimilación de los procesos de cambio y los mecanismos de formación de sus actitudes e identidad socio-profesional.

Aunque esta introducción recoge con mayor detalle en los siguientes epígrafes los objetivos y fases de la investigación realizada, creemos que la presentación del trabajo ha de recoger la **definición concreta del problema** examinado.

El análisis parte y gira en torno a una constatación empírica: las observaciones realizadas en varios paises europeos acerca de los cambios tecnológicos y organizacionales ponen de manifiesto que ciertas categorías profesionales no asimilan adecuadamente las innovaciones. En general, se **ha observado que los mandos intermedios ofrecen gran resistencia a los procesos de cambio.**

Conocer el alcance y **rasgos que adquiere tal fenómeno en el tejido industrial de Guipúzcoa** ha exigido de una aproximación sistemática y científica, que ha permitido igualmente **descubrir el perfil socioprofesional de los directivos intermedios**, con todo lo que ello supone: formación, evolución de las funciones y contenido de su trabajo, actitudes y comportamiento, ingresos económicos, selección y promoción profesionales, calidad de vida laboral y orientaciones socio-culturales, entre otros aspectos.

La extensa información recogida y las conclusiones obtenidas permitirán a los estudiosos deducir qué nuevo protagonismo e identidad profesional adquirirán los mandos medios en los umbrales del siglo XXI. En tal sentido, el presente informe recoge datos útiles a la hora de elaborar un diagnóstico de necesidades cualitativas de formación de esta figura directiva, desde una perspectiva realista.

La ejecución de **este trabajo se inscribe en un programa conjunto de investigación comparativa, emprendido por cinco países de la CEE**, con la participación de Facultades y Centros europeos de formación superior de Ciencias Sociales y de Gestión de Empresas, que mantienen tiempo atrás vínculos de intercambio y colaboración.

La dimensión internacional de la investigación y sus ambiciosos objetivos han exigido de un período mínimo de realización de tres años, a partir de 1988. Bien es cierto que la **decidida colaboración financiera del proyecto por el Departamento de Economía de la Diputación Foral de Guipúzcoa** ha permitido que sea este territorio del País Vasco la primera región europea en emitir su informe.

Cuando se disponga de las aportaciones de los otros países comunitarios se estará en condiciones de analizar las diferentes culturas organizacionales y directivas y medir los efectos de los cambios en los niveles jerárquicos intermedios, lo que permitirá, a su vez, desvelar las posibles especificidades regionales.

No sería justo concluir con la presentación del informe recogido en estas páginas, sin aludir a la colaboración patronal. A pesar del generalizado rechazo empresarial a la recogida de toda suerte de datos y a la

cumplimentación de estadísticas públicas y privadas, -por considerarlas una intromisión o una pérdida de tiempo y esfuerzos, traducible en términos económicos-, **la buena disposición de los directivos a nuestros requerimientos ha constituído la nota dominante.**

Raramente el conjunto de esfuerzos tendentes a lograr la aceptación de la empresa se ve coronado por el éxito. En nuestro caso fuimos siempre conscientes de que sin una campaña de información previa y de persuasión personal dirigida a los máximos responsables de la empresa, sería inviable la realización de un estudio de esta envergadura.

Pues bien, a pesar de la extensión de los cuestionarios empleados en las entrevistas a directivos y mandos intermedios (con duración nunca inferior a dos horas), consideramos que la mayor parte de los titulares de la empresa y de los entrevistados han valorado el interés, utilidad y oportunidad de nuestro sondeo. Y ello, porque explicamos con "trasparencia y vehemencia" los objetivos prácticos de nuestro trabajo y de las entrevistas de carácter anónimo, como herramienta básica para llevar a buen término el programa europeo de investigación. Consideramos igualmente que la motivación de los entrevistados se vió reforzada por la dimensión internacional del proyecto.

Cuando no se produjo la acogida favorable, hubimos de instrumentar hábiles y creativas fórmulas que no desvirtuaran la administración de los cuestionarios, ni los objetivos perseguidos.

No deseamos restar méritos a los miembros del equipo investigador. Sin embargo, hemos de concluir manifestando que **los recursos económicos y la decidida colaboración patronal han constituido el mejor patrocinio a la hora de facilitar la operatividad de esta investigación** y seguirán siendo imprescindibles para orientar futuras aplicaciones y ampliaciones a los resultados aquí recogidos.

1.2 Objetivos del estudio

Tal como adelantábamos en la presentación, los objetivos del trabajo empírico que nos ocupa son de doble naturaleza: explicativos y operativos.

1.2.1 Objetivos explicativos

A partir de las más diversas manifestaciones de la revolución tecnológica y de los nuevos sistemas socio-organizacionales, se han observado profundos procesos de cambio que afectan a la identidad, conducta y cometido de las distintas categorías profesionales de la empresa.

Lo que se desea esclarecer aquí es:

a) **El grado de asimilación o de resistencia a la introducción de innovaciones tecnológicas y de nuevas formas de organización y gestión por parte de los directivos intermedios.**

   Si existe la constatación empírica de que los mandos intermedios asimilan mal los procesos de cambio, se hace preciso conocer el alcance y los matices que adquiere hoy tal fenómeno, determinante para el futuro de la empresa vasca, española y europea.

b) Otra de las finalidades prioritarias de la investigación consiste en lograr comprender sobre qué bases se estructura la mentalidad y actitudes de estos niveles jerárquicos, cuál es su sistema de valores, su comportamiento ante la evolución de la empresa y las nuevas responsabilidades que se ven obligados a asumir. En resumen, el segundo objetivo consiste en **desvelar el historial personal, el perfil socio-profesional y las motivaciones de los mandos intermedios.**

De estos dos objetivos, es el primero el que entraña una mayor dificultad. Cuantificar el grado de asimilación o resistencia ante los cambios exige definir previamente qué aspectos resultan claves a la hora de analizar ese fenómeno. En resumidas cuentas, es imprescindible saber cuáles son las manifestaciones externas y concretas de una actitud de resistencia o asimilación.

Los teóricos definen la actitud de resistencia ante el cambio como

un mecanismo de defensa ante la incertidumbre que genera la innovación. Una hipótesis de trabajo que hemos considerado es que los sentimientos de satisfacción derivados de experiencias anteriores condicionarán la actitud ante nuevos cambios. Esta y otras hipótesis deberán ser corroboradas o corregidas oportunamente por los resultados de la investigación.

La respuesta al segundo objetivo exige, además de recoger datos acerca de la edad, antecedentes y trayectoria profesional de los mandos, un análisis detallado de aspectos relacionados con la personalidad de los mandos intermedios.

En este sentido, parece claro que los resultados del proceso investigador van a presentar una doble naturaleza. De una parte, obtendremos datos objetivos referentes a una situación concreta, como puede ser la plantilla, la facturación anual de la empresa o el volumen de inversiones destinado a la innovación. De otra parte, recogeremos valoraciones subjetivas acerca de múltiples aspectos, como pueden serlo la opinión de los directivos sobre los mandos, o la importancia atribuída a los distintos motivos de satisfacción profesional.

La coexistencia de objetivos cualitativos (actitudes, motivaciones...) y cuantitativos (edad, historial profesional, cifras presupuestarias...), explica la generación de resultados de naturaleza diferente y su presencia a lo largo del presente informe.

Pero no bastan los objetivos explicativos. No es suficiente el análisis de los impactos producidos por las innovaciones sobre la dirección intermedia. De ahí que, a partir de los amplios datos y resultados recogidos en este estudio, se hará posible el logro de objetivos más operativos.

1.2.2 Objetivos operativos

a) **Desvelar**, ante el sector patronal, directivos y altos ejecutivos, **el papel a desempeñar por el estamento profesional agrupado bajo el concepto genérico de mando intermedio** ante la intro-

ducción de cambios tecnológicos y organizacionales destinados a mejorar la posición competitiva de la empresa.

b) **Definir estrategias y acciones concretas de formación** y reciclaje profesionales de los mandos intermedios.

c) **Permitir la elaboración de una tipología regional e interregional,** a partir de los diferentes perfiles socio-profesionales de los mandos intermedios europeos.

1.3 Ambito de la investigación

Para fijar los límites del estudio, hemos de referirnos al marco en el que se ha centrado nuestro análisis, que queda determinado por los parámetros siguientes:

— El marco jerárquico de la Dirección Intermedia.
— La especialidad profesional de los M.I.
— La actividad económica y la dimensión de las empresas objeto de análisis.
— El marco territorial y temporal.

1.3.1 El marco jerárquico o los niveles de mando que engloba la dirección intermedia

Para delimitar la posición de la Dirección Intermedia en la estructura jerárquica de la empresa se hace necesario que efectuemos las precisiones siguientes:

— **Mandos "de base":** Aquellos que, con independencia de su concreta denominación, tienen responsabilidad directa sobre operarios o empleados administrativos (en ningún caso sobre otros mandos). Son, en consecuencia, **los jefes de primera línea** con los que los trabajadores mantienen una relación de subordinación. Nuestro estudio identifica esta posición jerárquica con el símbolo **"n + 1".**

— **Mandos Intermedios** (1): Se denomina así, de un modo genérico, a quienes tienen a sus órdenes a otros mandos con inferiores responsabilidades de supervisión. Se alude a este nivel jerárquico como **"n + 2".** No puede ignorarse que la dimensión del centro de trabajo determina la aparición en su organigrama de otros niveles jerárquicos superiores (n + 3) que pueden calificarse igualmente M.I. Nos referimos a aquellos otros que se encuentran, directamente subordinados a los directivos, jefes superiores o altos responsables de áreas funcionales de la Empresa.

La dificultad de establecer los límites jerárquicos de la Dirección Intermedia es evidente: "sabemos dónde empieza y dónde termina el primer nivel de mando intermedio de una empresa con varios niveles jerárquicos. Podemos también delimitar dónde comienza el segundo nivel (el que tiene autoridad sobre otros mandos), pero es difícil especificar dónde termina. La dificultad es mayor cuando se trata de pequeñas empresas, donde los niveles equivalentes a mandos intermedios en capacidad de supervisión y en conocimientos técnicos y culturales, tienen responsabilidades similares a las de la alta dirección de la gran empresa". (2)

Para eludir el problema derivado de la dimensión de la empresa, se excluyen expresamente del ámbito del estudio a los directivos, jefes superiores y altos responsables de grandes áreas funcionales de la empresa. Tampoco es objetivo de análisis el personal técnico sin mando de los diversos servicios y departamentos especializados, aunque intervengan en la elaboración de estrategias y fijación de objetivos.

En este sentido, el marco jerárquico de esta investigación coincide con los límites fijados para la realización, en 1975, de la "Investigación Sociológica sobre los Mandos Intermedios en España", promovida por ADEMI y financiada por la Fundación del Instituto Nacional de

---

(1) En lo sucesivo, para referirnos a los mandos intermedios y de base, emplearemos igualmente la abreviatura M.I.

(2) Asociación Española de Directores de Mandos Intermedios (ADEMI). *Formación profesional especializada de mandos intermedios*, San Sebastián, ADEMI. 1973.

Industria (hoy Fundación de la Empresa Pública). (3)

La ya citada Asociación Española y el propio Ministerio de Educación (4) califican a las figuras profesionales descritas de modo siguiente:

— Mandos Intermedios Básicos o del **primer nivel,** es decir, los que identificamos como n + 1 o jefes de primera línea, en contacto con los trabajadores.

— Mandos Intermedios Superiores o del **segundo nivel,** catalogados por nosotros como n + 2, n + 3..., es decir, mandos que tienen a otros mandos a sus órdenes.

Hay que hacer observar que en algunas de las empresas con plantilla superior a los 199 trabajadores nuestro análisis ha incorporado a M.I. del segundo nivel, que encontrándose subordinados a directivos, tienen a sus órdenes a varios escalones de mando. Nos referimos, por ejemplo, a contramaestres y jefes de taller (n + 3), que dirigen a uno o varios encargados (n + 2), que supervisan y coordinan, a su vez, a jefes de equipo, sección o línea (n + 1).

El término "mando intermedio" (M.I.) empleado hasta aquí adquiere un carácter genérico y un tanto artificial, cuyo uso empieza a extenderse en España a partir de la década de los sesenta. Otro tanto ha sucedido en otros países de la CEE, en los que se utilizan expresiones similares para agrupar las categorías de mando ya descritas. "L'encadrement intermediaire" o "cadres moyens", "il capi intermedi" o "the middle management".

No es nuestro propósito abordar aquí el concepto y descripción de la tarea de los profesionales con mando, que se encuentran situados entre los primeros niveles directivos y los trabajadores. Un apartado posterior recogerá con mayor detalle no sólo el concepto genérico y las **denominaciones específicas de los M.I.** sino también la identifi-

(3) Bilbao, Deusto, 1977 (I.S.B.N. 84-234-0221-5). Edición agotada.

(4) Real Decreto 1960/1980, de 18 de Julio, sobre ordenación de las Enseñanzas para Mandos Intermedios (B.O. del E. nº 212, de 3 de Setiembre)

cación de las funciones que asumen las categorías profesionales agrupadas en la Dirección Intermedia.

Pero al referirnos al marco jerárquico de la investigación se hace preciso aludir a las denominaciones (concretas y más usuales) de estos M.I., tal como éstas se encuentran recogidas en las ordenanzas laborales, en las clasificaciones de personal y en los mismos convenios colectivos.

La Clasificación Nacional de Ocupaciones, cuya revisión se efectuó en 1979 por el Ministerio de Economía y Comercio, se refiere, entre los nueve grandes grupos que recoge, a:

— CONTRAMAESTRES, JEFES DE TALLER, CAPATACES Y ENCARGADOS GENERALES (SUBGRUPO 70), en empresas industriales, mineras y de construcción.

— JEFES Y CAPATACES GENERALES (GRUPO PRIMARIO 601), de explotaciones agrarias.

— JEFES DE OFICINAS ADMINISTRATIVAS, PUBLICAS Y PRIVADAS (SUBGRUPO 31).

Como veremos más adelante, esta clasificación resume las tareas que se realizan por las personas comprendidas en cada una de las ocupaciones profesionales citadas.

En la introducción que recoge las Clasificación Nacional a la que nos estamos refiriendo, se insiste en que, al elaborar las denominaciones de ocupaciones, grupos, subgrupos y grupos primarios, se ha empleado un lenguaje de uso corriente que refleja el contenido de la actividad o clases de trabajos que abarcan.

A pesar de la década transcurrida, con la aparición de nuevas ocupaciones y empleos, las denominaciones concretas de los M.I. encuestados no difieren sustancialmente de las recogidas en la mencionada Clasificación.

En el área de la producción, las denominaciones más frecuentes

van desde contramaestre, maestro de taller o jefe de taller, encargado y capataz a jefe de sección (área, equipo, línea).

En el ámbito de la gestión administrativa-financiera y comercial, son habituales los puestos siguientes: jefes de departamento, servicio, sección y negociado; jefes de contabilidad de costes o de control económico; jefes comerciales, de sucursales, de compras, de administración de personal, de informática o de organización.

Para concluir, y con referencia a la Clasificación Nacional de Ocupaciones, nuestro estudio se restringe a los subgrupos 31 (aunque sólo una de las empresas analizadas es de titularidad pública, aunque sus empleados carecen del carácter de funcionarios), y 70 (excluyéndose las empresas mineras y de construcción).

1.3.2 La especialidad profesional de los M.I.

Además del nivel jerárquico, se ha hecho intervenir la variable del área funcional a la que se encuentra vinculado el ejercicio del mando.

Quienes asumen responsabilidades directivas pueden centrar su actividad en el área comercial, en la administración-financiera, en la producción, en el sector de los recursos humanos o en la gestión general. Esta enumeración es simplemente enunciativa, ya que, además de las funciones básicas de comprar, producir, vender, administrar, que se encuentran presentes en toda actividad empresarial, existen muchas otras actividades auxiliares en las que se encuentran presentes los M.I.

El Real Decreto del Ministerio de Educación al que se ha aludido en el epígrafe anterior, cita en su artículo segundo las especialidades que admiten las enseñanzas de M.I., a saber: industrial, administrativa, comercial, agraria y marítimo-pesquera (sin perjuicio de que puedan establecerse otras en el fututro).

Al efectuar esta clasificación, el Gobierno hace intervenir dos criterios: De una parte, el derivado de las funciones empresariales y, de

otra, los sectores de actividad. Porque, junto a la producción de bienes (especialidad industrial), su comercialización y las funciones burocrático-administrativas que todo ello comporta, se interfiere la específica actividad sectorial. Es posible que los M.I. de la construcción, de la pesca, de la banca o del sector agrario adquieran rasgos singulares y diferenciadores en relación a otras actividades, pero ninguna de las empresas incluidas en los sectores citados carece de funciones productivas (de bienes o servicios), comerciales y administrativo-financieras.

Sin embargo, el marco de nuestro estudio elude todo posible debate en relación a este tema, ya que centra su análisis en **sólo dos áreas funcionales o especialidades profesionales** de los M.I. encuestados:

— **M.I. de producción:** Se entienden por tales todas las categorías profesionales y denominaciones englobadas en la Dirección Intermedia que se encuentran **directamente vinculadas al proceso de producción.**

— **M.I. de gestión-administración:** Todos **aquellos cuya actividad no se encuentra directamente vinculada al proceso de producción.** Además de aquellas áreas que mantienen evidente autonomía de la fabricación/producción, como pueden serlo las actividades comerciales y administrativas, han de considerarse igualmente incluídos en esta especialidad los mandos cuya función se centra en el mantenimiento, el control de calidad o el control de producción, así como aquellos que asumen responsabilidades en departamentos o servicios de **Métodos, Estudios, Organización, Planificación, I + D y cualesquiera otros no integrados en el proceso productivo.**

En consecuencia, de lo dicho hasta aquí ha de interpretarse que el trabajo centra su atención en dos niveles jerárquicos o de supervisión (mandos de base, n + 1, y Mandos Intermedios, n + 2 y n + 3), y en dos especialidades profesionales o áreas funcionales de estos mandos (M.I. de producción y M.I. de gestión-administración).

1.3.3 La actividad económica y el carácter innovador de las empresas objeto de análisis.

Los ocho sectores de actividad económica elegidos han venido determinados por los miembros del equipo europeo de investigación comunitaria, en cuyo comité directivo hemos participado activamente.

El proyecto inicial de este programa conjunto, en el que intervienen igualmente Francia, Gran Bretaña, Italia y Alemania, había previsto examinar aquellos sectores de actividad que se encontraban presentes en el marco de las distintas regiones europeas en las que se efectuaría el presente análisis, lo que habría de permitir un posterior contraste de resultados en un marco análogo.

Se trata de los sectores siguientes:

1. METALURGIA, FORJA Y CONSTRUCCION MECANICA
2. CONSTRUCCION ELECTRICA Y ELECTRONICA
3. INDUSTRIA ALIMENTARIA
4. BANCA Y SEGUROS
5. PLASTICOS Y CAUCHO
6. MADERA Y MUEBLES
7. SECTOR QUIMICO
8. PAPEL, CARTON Y ARTES GRAFICAS

Se estableció igualmente que, si los medios financieros lo permitieran, el ámbito de la investigación podía alcanzar al sector de la administración pública. Pero tan ambiciosa pretensión ha quedado marginada por los cinco equipos de trabajo europeos, considerándose que **las actividades enmarcadas en la función pública** comunitaria, estatal, regional o municipal **han de ser objeto de un análisis específico, ajeno al que nos ocupa.**

Como se observará, **8 ramas de actividad incluídas en el análisis,** a excepción del renglón 4. "Banca y Seguros", **pertenecen a la industria o sector secundario.**

No se centra la atención del estudio en el tamaño de la empresa, sino más bien en su acentuado carácter innovador. A partir de la sensible cuota de inversión de las empresas en relación a su cifra anual de negocios, la muestra resultante de tal población (como veremos en el epígrafe 1.4.3 Selección de la muestra), traslada necesariamente nuestro enfoque hacia los **centros de trabajo con plantilla superior a los 50 trabajadores al 1 de Julio de 1989.**

Debemos insistir en que la dimensión de **la empresa no se introduce como variable del estudio** y que el tamaño de los centros de trabajo observados no es representativo del sector industrial guipuzcoano.

Estamos empleando indistintamente los términos empresa y centro de trabajo. Parece más apropiado que utilicemos la expresión centro de trabajo, evitando así las confusiones derivadas de una inapropiada equiparación. Piénsese que la mayoría de los centros de trabajo estudiados pertenecen a grupos regionales, nacionales o internacionales y la dimensión del centro de trabajo no siempre coincide con la cifra que recoge la plantilla total de la empresa. Sin embargo, a lo largo del presente informe utilizaremos indistintamente ambos términos.

No ocultamos que esta diferenciación ha originado no pocos problemas durante el proceso de recogida de información. No es fácil aislar los datos objetivos de un centro de trabajo que se analiza, de los rasgos definitorios de la empresa o grupo al que pertenece (sus políticas, estrategias, inversiones, herramientas de gestión, programas de formación o de I + D, volumen de facturación, etc.)

Para ser más explícitos, bastará citar el ejemplo de un centro de trabajo observado que carece en apariencia de inversiones sensibles en innovación. Pero la firma a la que pertenece, como sucursal o miembro del mismo grupo, se destaca por haber introducido en sus servicios centrales considerables e innovadores medios tecnológicos y organizacionales de los que se benefician las distintas sucursales o centros de trabajo que forman parte de esta misma empresa.

Ello ha obligado a depurar algunos datos recogidos, contrastándolos y verificándolos en la misma fuente de información. Pero nos referiremos más adelante a los mecanismos de control empleados.

Sí es preciso destacar que de los **centros de trabajo** incluidos en los sectores de actividad antes citados, son objeto de atención aquellos **que han puesto de manifiesto en el último quinquenio un evidente esfuerzo por modificar sus estructuras** productivas y comerciales y **que han efectuado sensibles inversiones** en la introducción de nuevas tecnologías y de nuevos modos de organización, gestión y dirección.

Nuestro estudio aborda la problemática de estas organizaciones productivas con acentuado carácter innovador. No podía ser de otra forma, ya que al definir el problema que afronta esta investigación sociológica nos referíamos a los efectos o impactos que los cambios producen o pueden producir en las categorías profesionales agrupadas en la dirección intermedia.

Se deja aquí constancia del esfuerzo efectuado por el equipo investigador para conocer de modo más próximo la naturaleza de las nuevas tecnologías introducidas en el ámbito industrial y en la gestión de los procesos administrativos. Un conocimiento que ha permitido igualmente sistematizar y clasificar las innovaciones tecnológicas y los nuevos modos de organización del trabajo, a los efectos del estudio que nos ocupa.

1.3.4 El marco territorial y temporal

Al igual que en Francia la investigación se ha centrado en la región de l'Auvergne, en Italia en Emilia Romagna y en Gran Bretaña en la periferia industrial de Londres, en nuestro caso **el marco territorial ha quedado restringido a Guipúzcoa.**

Al ámbito temporal se sitúa en el **primer semestre de 1990,** periodo durante el que se llevó a cabo la labor de campo y, en consecuencia, la recogida de la información contenida en este informe, aunque

algunos de los datos obtenidos aludan a la plantilla de personal y facturación en el año anterior o a las inversiones efectuadas en innovación en el último quinquenio.

1.3.5 Resumen

A título de resumen de cuanto se ha expuesto, el marco de referencia del trabajo puede expresarse del modo siguiente:

— investigación sociológica sobre los mandos intermedios y de primera línea,
— vinculados o no vinculados directamente al proceso de producción,
— en centros de trabajo de titularidad privada (5),
— pertenecientes a ocho ramas de actividad económica del sector industrial (6),
— con un tamaño de más de 50 trabajadores al 1 de Julio de 1989 (7),
— que han efectuado inversiones en innovación durante el período 1985 - 1989,
— se encuentran situados en el territorio de Guipúzcoa, y
— han sido analizados durante el primer semestre de 1990.

1.4 Metodología aplicada y plan de trabajo

En el presente epígrafe nos proponemos exponer las tres fases metodológicas de las que se compone el programa de investigación, el diseño y contenido de los cuestionarios, así como los componentes del equipo investigador que, de modo directo o indirecto, han contribuído a que se alcanzaran los objetivos previstos.

---

(5), (6) y (7) Sólo una de las empresas en las que se ha centrado el estudio es de titularidad pública, coincide con el único centro de trabajo que pertenece al sector servicios y posee una plantilla inferior a los 50 trabajadores, si bien se trata de una sucursal que forma parte de un grupo regional que ocupa a más de 499 empleados.

1.4.1 Fases metodológicas del programa de investigación. Visión general.

La base metodológica de toda investigación se encuentra determinada por los objetivos fijados. En nuestro caso, las conclusiones a las que llegamos están basadas fundamentalmente en **datos primarios obtenidos específicamente para nuestro análisis de entrevistas personales llevadas a cabo con directivos clave y mandos intermedios representativos de cada empresa integrante del estudio.**

La construcción de hipótesis generales de trabajo exigía de un conocimiento profundo de la realidad que trataban de reflejar. La carencia de datos empíricos sobre la situación actual de los M. I. en sus diversos aspectos, impedía apoyar la investigación en el análisis de datos previos y extraer de ellos conclusiones válidas para abordar el estudio.

Primera fase: Delimitación del problema, definición de los objetivos y de la metodología de trabajo. Diseño de los cuestionarios.

De ahí que, en una **primera fase del trabajo,** se hiciera preciso **un análisis documental y bibliográfico,** en el que no han estado ausentes diversos trabajos internacionales sobre la materia.

De otra parte, se efectuó una aproximación cualitativa mediante la realización de una encuesta exploratoria, a base de entrevistas biográficas, de carácter semidirectivo, sobre una muestra contrastada de M.I., lo que permitió elaborar diversos indicadores.

Con la información disponible, se seleccionaron tantos M.I. como sectores de actividad económica habrían de estar presentes en el estudio.

A la vista de los datos recogidos en nuestro análisis cualitativo, no sólo estuvimos en condiciones de reconstruir la reveladora experiencia e historial personal y profesional de los ocho M.I. entrevistados, sino de elaborar unas hipótesis de trabajo adecuadas suficientemente a la realidad.

Este mismo proceso metodológico fue empleado en otras regiones europeas. Las conclusiones aportadas por cada equipo nacional permitió un desglose de los objetivos de la investigación en función de los indicadores más relevantes observados.

Este esfuerzo sirvió de base para el diseño de los cuestionarios, herramienta de información exigida por la metodología de trabajo que se había acordado.

Finalmente, se obtuvieron unos cuestionarios mínimos, de carácter común, a los que cada región pudo añadir otros aspectos específicos que fueran de su interés.

Una vez definidos los indicadores y elaborados los cuestionarios se pasó a definir y seleccionar las muestras de centros de trabajo y de M.I. a entrevistar.

Segunda fase: Trabajo de campo

El segundo dispositivo metodológico de la investigación consiste en un tratamiento cuantitativo de datos recogidos a través de entrevistas a directivos y a M.I., cuya realización ha ocupado la segunda fase del trabajo.

Tercera fase: Tratamiento estadístico de datos, análisis e interpretación de resultados.

La explotación de los datos recogidos a través de los cuestionarios de la encuesta constituye la tercera fase metodológica del trabajo. Su tratamiento estadístico, mediante el paquete informático más apropiado a la información social recogida y el posterior análisis e interpretación de resultados, constituyen la culminación del programa de trabajo.

No se contempla aquí el previsible análisis comparativo, de carácter regional, entre los diferentes perfiles socioprofesionales de los M.I. europeos, porque ello exigirá disponer de iguales resultados a los contenidos en el presente informe.

1.4.2 El contenido de los cuestionarios

Nos hemos referido a un dispositivo metodológico básico para la realización del estudio. Los cuestionarios han constituido el instrumento para la recogida de información.

El **Cuestionario 1: DATOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA,** compuesto por 94 preguntas, ha sido empleado para entrevistar a los directivos de los 17 centros de trabajo que constituyen la muestra seleccionada por nosotros.

Las preguntas formuladas se encuentran agrupadas en trece apartados o áreas de información que, siendo independientes, guardan entre sí una hilazón temática inspirada en los objetivos del estudio.

Del examen del índice del Cuestionario 1, recogemos las áreas temáticas siguientes:

I CARACTERISTICAS GENERALES DE LA EMPRESA.

II RELACIONES CON EL ENTORNO Y ORIENTACIONES ESTRATEGICAS.

III ESTRUCTURA DE VALORES DE LA EMPRESA.

IV INVERSION EN INNOVACION.

V NUEVAS TECNOLOGIAS.

VI TRAYECTORIA TECNOLOGICA.

VII NUEVOS MODOS DE ORGANIZACION DEL TRABAJO.

VIII FORMACION DE APOYO A LA INTRODUCCION DE NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACION DEL TRABAJO.

IX RECLUTAMIENTO Y ROTACION DE LOS M.I.

X FORMACION PREVIA DE LOS M.I.

XI RESPONSABILIDADES PROPIAS DE LOS M.I.

XII EVOLUCION DEL PAPEL DE LOS M.I.

XIII FORMACION PERMANENTE DE LOS M.I.

El **Cuestionario 2: APLICABLE A MANDOS INTERMEDIOS,** constituido por 119 preguntas y empleado en las 132 entrevistas celebradas, se compone de nueve capítulos que agrupan cuestiones homogéneas y relacionadas entre sí. Estas son las áreas de información que recoge el Cuestionario 2:

1. DATOS PERSONALES.
2. EVOLUCION PROFESIONAL Y SITUACION ACTUAL.
3. CONTENIDO DEL TRABAJO.
4. CAMBIOS ORGANIZACIONALES, CAMBIOS TECNOLOGICOS Y CALIDAD DE TRABAJO.
5. VALORACION Y ACTITUDES HACIA EL TRABAJO.
6. REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DE LOS M.I.
7. ORIENTACIONES SOCIO-CULTURALES.
8. RELACIONES INTERPERSONALES.
9. ACTITUD Y COMPORTAMIENTO HACIA LOS SINDICATOS.

El contenido íntegro de ambos cuestionarios se encuentra en el Apéndice 1. De su examen, el lector observará que bastantes de las preguntas de uno y otro guardan gran similitud. Estas semejanzas previstas en el diseño de la encuesta, han de atribuirse a la necesidad de conocer la problemática de la Dirección Intermedia desde una doble perspectiva: la de los altos responsables de la empresa y la de los propios M.I.

1.4.3 La selección de la muestra y los centros de trabajo que la forman

Para seleccionar una muestra suficientemente representativa de la población a observar, el equipo europeo de investigación optó por el método de «muestreo por expertos". Consideró que para analizar los efectos de una introducción intensiva de innovaciones en los procesos de producción industrial eran poco apropiados otros tipos de muestreo.

De ahí que, al fijar un mínimo de doce centros de trabajo, no sólo

habrían de emplearse unas fuentes suficientemente fiables, sino que quienes efectuaran la elección habrían de ser conocedores de las características y problematica del tema a abordar.

En función de tales directrices, se ha recabado amplia información acerca del volumen de inversiones, con recursos propios y ajenos, de procedencia pública y privada, efectuadas por las empresas guipuzcoanas durante los últimos cinco años. Ello no significa que las empresas selecionadas sean las que encabezan el "ranking" de la innovación tecnológica y organizacional, aunque sí podemos asegurar, por los datos de que disponemos, que **todas ellas se encuentran entre las que mantienen orientaciones estratégicas basadas en el análisis de un entorno cambiante.**

Igualmente, los miembros del equipo investigador han dispuesto de la bibliografía , documentación y medios relacionados con los M.I. También han tenido acceso a diversos trabajos que, desde una u otra perspectiva, inciden en la transformación de los métodos y medios de producción y gestión.

Todo ello ha permitido proceder a la selección de la muestra, teniendo siempre presente que "han de conocerse los efectos de la lluvia sólo allí donde se produce tal fenómeno atmosférico", tal como afirmaba Philippe Trouvé, sociólogo y responsable del Centro de Estudios e Investigación de "L'Ecole Superiéure de Commerce" de Clermont-Ferrand, miembro del equipo europeo citado anteriormente.

Las fuentes de información a partir de las cuales se ha llevado a cabo la selección de los centros de trabajo en los que se ha basado el presente análisis son los siguientes:

— Listado de las ayudas concedidas por el Departamento de Industria del Gobierno Vasco, al amparo de los Programas de Apoyo a la Inversión o de fomento de sectores tecnológicamente desarrollados. (El PAI fomenta la inversión en activos fijos materiales) (8)

(8) Cfr. Olga Rivera, "El Programa de Apoyo a la Inversión" (P.A.I.), Estudios Empresariales, 1988, p. 19-28.

— Consultas al Centro para el Desarrollo de la Empresa (C.D.E.), Asociaciones empresariales (ADEGUI), Confebask y Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) (9).

— Datos disponibles en la Facultad de CC. EE. y Empresariales (ESTE) y consultas directas a las propias empresas.

— Base de datos de una importante sociedad suministradora de equipos y servicios informáticos.

A partir de estas fuentes de información, **la elección de las empresas ha estado marcada por el más acentuado pragmatismo.** No sólo era importante identificar mediante criterios objetivos el conjunto de empresas con voluntad decididamente favorable a la modernización tecnológica, sino también determinar de entre ellas las que permitían un mejor acceso a la búsqueda y obtención de la información requerida para analizar los fenómenos sociales que constituyen nuestro centro de interés.

Consideramos que, junto a las "facilidades de acceso" a los altos responsables de la empresa y a la información que estaban en condiciones de suministrar, no era menos relevante que **los sujetos a encuestar** en una segunda fase del trabajo (los M.I. y de base), **fueran los auténticos protagonistas de la situación objeto del estudio.** Estos actores sociales, y no cualquier intermediario o intérprete, son los únicos sujetos válidos a la hora de conocer los fenómenos que constituyen el núcleo de la investigación.

En resumen, de lo anteriormente expuesto se deduce que el proceso de selección de la muestra estuvo presidido por los criterios de:

— significación
— fiabilidad y
— colaboración

(9) El CDTI, creado en 1978 por el Ministerio de Industria y Energía, asume el papel de impulsar el proceso de incorporación de los avances tecnológicos al sistema industrial.

A partir de estas fuentes de información y de los criterios de elección citados, se seleccionó una muestra constituída por veintiún empresas, de las que posteriormente hubo de descartarse a cuatro centros de trabajo, bien porque no se acomodaban fielmente a las premisas y objetivos del estudio o porque no respondieron a las expectativas de accesibilidad y colaboración previstas.

Se citan seguidamente los sectores de actividad de los centros de trabajo de la muestra, sin aludir a la razón social que identifica a cada empresa. Los reparos de algunas de las sociedades titulares de estos centros de trabajo nos invitan a eludir cualquier referencia, aun cuando el estudio carece de datos individualizados y sólo ofrece resultados del conjunto de empresas y M.I. que componen la muestra.

Si conocido el presente informe se produce la aceptación de los responsables de las empresas colaboradoras, gustosamente dejaremos al margen su anonimato.

Con sujeción a los ocho sectores de actividad económica citados en el epígrafe 1.3.3, se recoge la actividad (es) principal(es) de los diecisiete centros de trabajo sondeados, haciéndose constar el número de código de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (C.N A.E. -74) y figurando igualmente el correspondiente a la Nomenclatura de Actividades de la Comunidad Europea (N.A.C.E.-70), al objeto de facilitar el tratamiento de los datos a escala de la C.E.E

Nº DE CODIGO C.N.A.E.-74	ACTIVIDAD ECONOMICA	Nº DE CODIGO N.A.C.E.-70
	1. METALURGIA, FORJA Y CONSTRUCCION MECANICA	
221	1.1 Aceros especiales	221
3291	1.2 Construcción de maquinaria (motores y alternadores).	3282
3299 342	1.3 Instalaciones de refrigeración industrial, aire acondicionado y bienes de equipo (ingeniería comercial)	3285 342
3221	1.4 Máquina-herramienta, MAP (manipulación automática de piezas) y robótica	3225
321 3161 312	1.5 Aceros especiales, herramientas y piezas estampadas.	221 3161 312

Nº DE CODIGO C.N.A.E.-74	ACTIVIDAD ECONOMICA	Nº DE CODIGO N.A.C.E.-70
	2. CONSTRUCCION ELECTRICA Y ELECTRONICA	
354 3512	2.1 Equipos electrónicos para captación de señales de TV, ingeniería e instalación de sistemas electrónicos.	345 344
345 3292	2.2 Equipos de hostelería (lavavajillas y cocción) y lavandería industrial.	346 3273
	3. INDUSTRIA ALIMENTARIA	
425	3.1 Producción y distribución de vinos y bebidas alcohólicas.	425
4131	3.2 Matanza y comercialización de aves y conejos.	4123
	4. BANCA Y SEGUROS	
814	4.1 Crédito y ahorro	812
	5. PLASTICOS Y CAUCHO	
4811	5.1 Fabricación de neumáticos	4811
	6. MADERA Y MUEBLES	
4681	6.1 Muebles de cocina y baño	4671
4681	6.2 Muebles	4671
	7. SECTOR QUIMICO	
2559 2535	7.1 Productos químicos para automación e industria.	2594 2563
2551	7.2 Detergentes, jabones, lejías, champús y suavizantes (detergentes sólidos y líquidos).	2581
	8. PAPEL Y ARTES GRAFICAS	
472	8.1 Papel prensa	4712
4759	8.2 Impresión de embalaje flexible y etiquetas	4745

Una vez obtenida la información requerida de estos diecisiete centros de trabajo y conocida su plantilla por grupos profesionales, se estuvo en condiciones de fijar el **tamaño de la muestra referida al censo de M.I. ocupados.**

Para mejor comprensión del informe, se hace preciso anticipar aquí que la labor de campo ha tenido dos fases: una relativa a la obtención de datos objetivos de la empresa, mediante entrevistas a altos directivos y una segunda, centrada en la aplicación de un cuestionario a los M.I.

Pues bien, el tamaño de la muestra prevista inicialmente coincide prácticamente con el número de entrevistas efectuadas a M.I., si exceptuamos cuatro de ellas que fueron invalidadas.

La distribución de la muestra por nivel jerárquico y especialidad de los M.I. sondeados fue la siguiente:

CUADRO 1.1

DISTRIBUCION DE LA MUESTRA DE M.I. POR NIVEL JERARQUICO Y ESPECIALIDAD

NIVEL JERARQUICO	ESPECIALIDAD		TOTAL
	PRODUCCION	GESTION-ADMON.	
Mandos básicos o de primera línea	54	47	101
Mandos Intermedios (n+2, n+3...)	22	9	31
TOTALES	76	56	132

1.4.4 Trabajo de campo y depuración de la información

La labor de campo estuvo precedida por dos acciones: **la campaña de sensibilización de directivos y la formación de encuestadores.**

Respecto de la primera, se efectuó un primer intento de convocar una reunión de Directores de Recursos Humanos de los centros de trabajo comprendidos en la muestra, con el proposito de facilitar la más amplia información acerca de los objetivos y medios a emplear en la ejecución del estudio, a la vez que se efectuaba una amplia consulta acerca del contenido de los cuestionarios a emplear en las entrevistas a M.I.

La idea hubo de ser desechada. Las dificultades para agrupar a un número suficientemente representativo de profesionales de la función social de estas empresas en una misma fecha y hora resultaban evidentes. Pero existía un mayor inconveniente: La asistencia a la reunión quedaba siempre subordinada a que los máximos responsables de sus empresas aceptaran sin reservas su apoyo a la investigación, autorizando nuestra intervención en sus centros de trabajo.

De ahí que solicitáramos del Departamento de Economía de la Diputación Foral de Guipúzcoa que dirigiera escritos personalizados a los Directores Gerentes o Directores Generales de las empresas seleccionadas, recabando su colaboración. Conscientes de que el decidido apoyo patronal constituía la mejor garantía para facilitar la operatividad de la investigación, el propio Diputado Foral de Economía hacía llegar estos escritos durante las últimas fechas de Diciembre de 1989. El contenido de esta carta y de posteriores escritos dirigidos a los máximos responsables de las empresas pueden encontrarse en el **Apéndice 2**

La campaña de información previa fue secundada por el Director del equipo de trabajo, quien, mediante conversaciones telefónicas, informes escritos sobre el alcance del estudio y, cuando se hizo preciso, visitas personales, llevó a cabo una tarea de persuasión personal ante la alta dirección. Hubo que vencer muchas, quizás demasiadas

resistencias, hasta lograr que el Director de Personal o responsable con funciones afines de las empresas a analizar recibiera instrucciones de coordinar con el equipo investigador la recogida de información y de conceder facilidades para la celebración de las entrevistas. Y todo ello a pesar del criterio de accesibilidad o mejor disposición a la colaboración, que presidió el proceso de selección de la muestra (epígrafe 1.4.3)

La encuesta se realizó durante el PRIMER SEMESTRE DE 1990 (1.3.4, marco temporal). El cuestionario 1, dirigido a altos responsables de la empresa fue administrado exclusivamente por el Director del programa de investigación. Aunque las entrevistas se celebraron en su mayor parte con Directores de Recursos Humanos y Directores de Personal y de Formación, en la elaboración de los datos suministrados intervinieron directamente directores de producción, directores comerciales y financieros e, incluso, directores generales y consejeros de las sociedades titulares de los centros de trabajo en los que se efectuó el sondeo.

Aunque en las entrevistas a directivos han intervenido directamente 24 profesionales, nos consta que, en la elaboración de datos contenidos en el cuestionario han participado no menos de 42 personas "altamente cualificadas", que se encuentran identificadas en nuestras "fichas de visita". Todos ellos corresponden a los 17 centros de trabajo encuestados. En tal sentido, los datos recogidos han de considerarse suficientemente fiables en la medida que el informador "sabe lo que dice".

También esta primera secuencia del trabajo de campo estuvo sembrada de dificultades. Durante las primeras semanas del 90 se iniciaron las negociaciones de convenios y surgieron diversos conflictos colectivos que afectaron a algunas de las empresas de la muestra. Hubo que sortear grandes dificultades para concertar las entrevistas con los directos responsables de las relaciones laborales, encargados de coordinar nuestros contactos.

A partir de la celebración de las entrevistas con los directivos, se inició la aplicación de la encuesta a M.I. Previamente fueron formados

los entrevistadores. El entrenamiento específico que recibieron se centró no sólo en el contenido del cuestionario, en la celebración del contacto y la adopción de cautelas para evitar lagunas y errores, sino también en el procedimiento para lograr la acogida deseada y evitar rechazos.

A pesar de los inconvenientes surgidos, el número de rechazos producido en esta segunda secuencia de recogida de información primaria, puede considerarse poco sensible.

Téngase presente que las entrevistas sometidas al Cuestionario 1 habían exigido de hasta tres horas de duración, sin contabilizar en ellas el tiempo destinado a la elaboración de datos cuantitativos de los que carecían las empresas. A partir de esta experiencia, la aceptación de un segundo contacto para aplicar el Cuestionario 2, suponía para la empresa la pérdida de numerosas horas de trabajo de sus M.I.

Mediante insistentes ruegos, en unos casos, y acomodándonos, en otros, a los turnos del personal y, por qué no decirlo, venciendo los recelos derivados del conocimiento del cuestionario a aplicar a los mandos, logró sortearse la oposición centrada en torno a un tercio de las empresas.

Cuando se ha producido algún rechazo en un centro de trabajo, las sustituciones se han efectuado respetando las normas fijadas en nuestro plan de muestreo.

Sólo nos queda por reseñar que, a pesar de la larga duración de las entrevistas a M.I. (más de dos horas en todos los casos), la acogida y nivel de "contacto" con los mandos intermedios y de base ha sido francamente buena.

Finalmente, y para no dar una excesiva extensión a este capítulo introductorio, nos limitamos a señalar, sin entrar en detalles, que se han aplicado los necesarios **mecanismos de control para garantizar la fiabilidad de los instrumentos de medida y depurar la información recogida.**

En el diseño de cuestionarios se ha aplicado el test de coherencia interna, mediante la realización de una encuesta exploratoria de las características y con los fines expuestos en 1.4.1.

En lo que se refiere al control del trabajo de campo, ha de indicarse que la verificación de los datos recogidos en las entrevistas con directivos (Cuestionario 1) ha podido efectuarse en la misma fuente. Téngase presente que el entrevistador-director del estudio ha insistido en la necesidad de que se aportaran datos reales y fiables, que han podido ser contrastados "in situ". Y, aunque se ha producido un posterior tratamiento cuantitativo de los datos recogidos, las entrevistas en profundidad han permitido un análisis cualitativo de cada centro de trabajo, lo que hace posible un control más próximo.

Se ha aplicado con mayor rigor el control sobre la realización de las entrevistas a M.I. Incluso, un 6% de las respuestas al cuestionario 2 han contado con la presencia del Director del equipo de trabajo.

Además, en el caso de las entrevistas a mandos intermedios, el equipo investigador solicitó del equipo de campo un análisis individualizado de la coherencia interna de las respuestas dadas por cada M.I. Preocupados por demostrar un máximo rigor, el equipo investigador supervisó directamente la consistencia interna del 50% de encuestas a M.I.

Junto a ello, este análisis permitió detectar preguntas conflictivas del cuestionario que se vigilaron en el 100% de los casos. Nos referimos a situaciones de incomprensión, diferentes interpretaciones, exceso de respuestas, etc.

Se han instrumentado igualmente otros controles para subsanar errores en los procesos de codificación e introducción de datos en el ordenador, así como en la etapa de análisis informático.

De la misma manera, el equipo investigador trató de recabar la máxima colaboración e implicación de los responsables de las tareas de codificación e introducción de datos en el equipo informático.

Téngase en cuenta que parte de las encuestas realizadas a los M.I no consistieron en entrevistas personales entre encuestador y encuestado, sino que, por exigencia imperiosa pero razonable de algunas empresas intervinientes, los cuestionarios se aplicaron en reuniones con una muestra reducida de M.I., donde cada uno completaba su cuestionario bajo la atenta mirada de los miembros del equipo de campo dispuestos a disipar cualquier duda.

En este contexto, desde el punto de vista de análisis estadístico, se debió acometer una labor previa de codificación o asignación de valores numéricos a las respuestas seleccionadas por cada M.I. Sin que sea nuestro deseo minusvalorar la capacidad del equipo colaborador, debemos señalar que el equipo investigador controló igualmente esta fase del proceso analítico en el 50% de los cuestionarios, y en el 100% en las preguntas críticas.

Tras esta labor de codificación, se llevó a cabo la introducción de los datos en el ordenador. Se transmitió a los responsables de esta etapa la necesidad insoslayable de llevarla a cabo con gran concentración y atención. De todas formas, en su afán por conseguir una mayor fiabilidad, el equipo investigador contrastó directamente el 50% de los cuestionarios realizados.

Concluimos el epígrafe **garantizando la alta fiabilidad de los resultados,** apoyada en:

— La metodología empleada, basada en el sondeo directo realizado a directivos y M.I.,
— La selectiva muestra utilizada, ampliamente representativa,
— el rigor con que se llevó a cabo el trabajo de campo, y
— el severo control de elementos espurios.

Por ello, podemos asegurar que si nuestras conclusiones son juzgadas de imprecisas o equivocadas, la inexactitud ha de atribuirse más a un error de análisis o de interpretación de los resultados que a una falsedad de la información empleada.

1.4.5 Tratamiento estadístico de la información

La Universidad de Deusto ha puesto a nuestra disposición, a través del Centro de Cálculo de su campus en San Sebastián, el paquete informático SPSS/PC+ (Statistical Package for the Social Sciences), cuyas características se acomodan a análisis de sociología aplicada.

El SPSS/PC+ es un paquete estándar de análisis estadístico, fruto de una adaptación del SPSS, uno de los software de análisis estadístico más conocidos en el mundo de los miniordenadores y grandes ordenadores.

Tanto en el campo de las investigaciones en marketing como en el terreno de las ciencias sociales, el SPSS/PC+ permite obtener resultados caracterizados por su fiabilidad y rapidez. El SPSS/PC+, en su versión más completa, permite realizar prácticamente cualquier análisis que el estudio más complejo pudiera exigir.

A título informativo, la revista PC MAGAZINE, de reconocido prestigio en el ámbito informático, en su número de Marzo de 1989, lo considera como uno de los mejores paquetes informáticos de análisis estadístico. (Cfr. sección "Editor Choice").

Está basado en un sistema interactivo de menús y ventanas de ayuda, adecuadas al contexto en que el usuario trabaja en cada momento. Este aspecto, junto con la ejecución interactiva, lo distingue claramente de la versión para miniordenadores y grandes ordenadores.

Destaca también la capacidad del SPSS/PC+ a la hora de diseñar tablas (a través del módulo TABLES), diagramas, mapas, etc., con lo que permite realizar prestaciones finales de resultados de calidad contrastada. En este punto, posee "interfaces" de conexión con los más prestigiosos paquetes de presentaciones y gráficos, como puede serlo el HARVARD GRAPHICS, de Microsoft.

Conviene resaltar la excelente documentación de apoyo para el usuario. En ella, se puede encontrar la respuesta a la mayoría de las

dudas, tanto si se trata de un usuario experimentado como de un recién iniciado.

En este mismo sentido, no podemos olvidar la existencia de un módulo de rodaje dentro del paquete que facilita la comprensión de la estructura de menús, las teclas de función, etc.

En definitiva, el SPSS/PC+ es un gran paquete de análisis estadísticos, tanto por las múltiples posibilidades de análisis que recoge, como por las estructura interactiva de menús y ventanas de ayuda, sin olvidar la excepcional calidad de la documentación a disposición del usuario.

En la investigación que nos ocupa, el SPSS/PC+ ha sido empleado sucesivamente, pero de forma independiente, en el análisis de dos grandes volúmenes de información:

— Por un lado, gestionó el análisis de 17 cuestionarios, cada uno de los cuales comprendía algo más de 600 variables. (Aproximadamente unos 10.800 datos).

— Por otro lado, 130 cuestionarios de aproximadamente 350 variables cada uno. (Más o menos, 45.500 datos).

Los análisis solicitados han sido, en general, sencillos. Fundamentalmente estuvieron orientados a la obtención de estadísticos de todo tipo. Media, mediana y desviación estándar en el caso de variables cuantitativas, por intervalos y ordinales; distribución de frecuencias, cuadros de contigencia, en el caso de variables categóricas, ordinales y por intervalos.

En función del tipo de variables en cuestión y del interés concreto de cada caso, se han efectuado otros análisis tales como la comparación entre grupos (test de medias), la regresión simple y el análisis factorial y discriminante.

Los resultados finales han respondido, como es lógico, al plan de tabulación presentado por el equipo investigador a los técnicos de aná-

lisis. La propuesta de plan de tabulación fue revisada conjuntamente en función de los objetivos de la investigación y de las posibilidades del SPSS/PC+ hasta alcanzar el plan de tabulación definitivo que ha guiado la labor de los análistas.

Finalmente, tras la entrega de los resultados provisionales, el equipo investigador los ha estudiado cuidadosamente para asegurarse, de una parte, acerca de su total y perfecta comprensión y, por otra para verificar el respeto hacia el plan de tabulación acordado. Para esta tarea, ha contado con el apoyo del equipo de análisis. Por fin, tras las verificaciones y ajustes necesarios, el equipo investigador ha podido recoger los resultados definitivos que han permitido elaborar el presente estudio.

Bajo el título de "Resultados del análisis descriptivo", se presentan tres volúmenes destinados a recoger este apéndice documental (**Apéndice 3**), que constituye la necesaria justificación y aclaración de los datos y conclusiones recogidos en el presente informe.

1.4.6 Equipo de trabajo y colaboraciones

Habiéndonos referido en este epígrafe al método y plan de trabajo, parece apropiado recoger aquí los nombres de cuantos, de un modo u otro, han asumido alguna responsabilidad relacionada con la ejecución del presente programa de investigación.

No se citan las numerosas personas e instituciones que, con su apoyo y asesoramiento, han contribuído a la realización del estudio. Su enumeración se haría interminable.

El equipo que afrontó el programa de investigación está constituido por:

- JOSE LUIS PEREZ, Director y coordinador de la ejecución de los trabajos. Profesor del Departamento de Ciencias Sociales de la Facultad de CC. EE y Empresariales (ESTE),

de la Universidad de Deusto, en su campus de San Sebastián. Experto en formación de M.I. Durante catorce años ha ocupado la Secretaría General de la Asociación Española de Directores de Escuelas de M.I. (ADEMI).

- MANU AYERDI, Colaborador estrechamente vinculado al programa investigador. Es igualmente profesor del Departamento de CC. Sociales de la ESTE. Se encuentra profesionalmente vinculado al sector informático.
- ANE LORE GOYA
- PILAR NIETO
- IZASKUN VILLARREAL
- JOKIN ZALDUA, miembros de la Empresa-Junior de la ESTE (ESME), quienes actuaron como entrevistadores a M.I. (Cuestionario 2) durante los trabajos de campo.
- CRISTINA ALBERDI
- ISABEL ALLENDE
- ELI ARRILLAGA
- EVA DIAZ DE MENDIVIL, pretenecientes a ESME y componentes del equipo encargado de la codificación e introducción de datos en ordenador.
- JOSE ANGEL SIERRA
- MARIA JESUS SAN SEBASTIAN
- XABIER ORTUETA, responsables del tratamiento informático y miembros de ESME.

Aun sin vinculación directa al equipo de trabajo, han prestado su asesoramiento, en áreas especializadas, en diferentes fases del estudio, los profesores de la ESTE:

- JOSE MARIA ECHEVERRIA (Política de Empresa)
- IÑAKI GARCIA-ARRIZABALAGA (Métodos Cuantitativos)
- JOSE MANUEL KUTZ (Organización de Empresas)
- JOSE IGNACIO LARRAYA (Gestión de Personal)
- IÑAKI KEPA TELLERIA (Modelo de Simulación de la Gestión Empresarial)

En varias ocasiones hemos aludido al equipo europeo de investigación comunitaria, de cuyo comité directivo hemos formado parte. Es de justicia citar aquí a algunos de sus miembros, por su definitiva contribución al desenvolvimiento de la investigación y por sus aportaciones metodológicas durante la etapa de diseño de la encuesta y búsqueda de material documental y bases de datos, en orden a un tratamiento internacional del tema a abordar.

- PHILIPPE TROUVE, Profesor de la Ecole Supérieure de Commerce (ESC) de Clermont-Ferrand, Director del Master Europeo de Desarrollo de Recursos Humanos y Responsable del Centro de Estudios y de Investigación, en el seno del Grupo ESC de Clermont.
- GILLES CHABRE, Sociólogo francés y colaborador directo del anterior.
- TERRY GARRISON, Profesor del Buckinghamshire College of Higher Education (School of Business and Applied Social Studies), en Chalfont St. Giles (Inglaterra).
- MICHELE LA ROSA, Profesor del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Bolonia (Italia).
- BRIGITTE FAVROT, Profesora e Investigadora en la Fachhochschule Osnabrück (R.F.A.).

De entre las colaboraciones recibidas, ninguna es tan digna de ser reseñada como la prestada por cuarenta y dos directivos correspondientes a las empresas analizadas y a los 132 mandos intermedios y de primera línea que respondieron a nuestras preguntas.

2. LOS RASGOS DEFINITORIOS DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA, A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO 1

2.01 Características generales

Forma jurídica

De los 17 centros de trabajo observados, **13 (76,5%) adquieren la forma jurídica de sociedades anónimas,** 3 (17,6%) son sociedades cooperativas limitadas y una de ellas está constituída como entidad benéfico-social.

Titularidad

En lo que respecta al régimen de propiedad, todas las empresas, **a excepción de una, son de titularidad privada.** Como se apuntó en 1.3.5, la empresa pública coincide con el único centro de trabajo del sector servicios que aborda el estudio, ya que los demás son empresas de producción del sector Industrial.

Año de creación-antigüedad

La antigüedad de las empresas analizadas **se aproxima al medio siglo (45 años),** ya que la media de su año de creación se sitúa en torno a 1945.

Dimensión-plantilla

La distribución de las empresas, en función de su dimensión, es como sigue:

CUADRO 2.01

DIMENSION DE LOS CENTROS DE TRABAJO

AL 1 DE JULIO DE 1989

TOTAL PLANTILLA (1)	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJE	
		PARCIAL	ACUMULADO
Hasta 199 trabajadores.	3	17.7	17.7
De 200 a 499 trabajadores	10	58.8	76.5
Más de 499 trabajadores	4	23.5	100.0
TOTAL	17	100.0	

(1) Se incluye en ella tanto a los trabajadores sometidos a contratos de carácter indefinido, como a los vinculados a la empresa mediante contratos temporales

La empresa innovadora "tipo" de las analizadas en el estudio presenta una plantilla entre 200 y 499 trabajadores.

Sin embargo, por la influencia de los valores extremos, la plantilla media obtenida es de 564,1 trabajadores. Hemos decidido emplear este valor numérico en los cálculos posteriores que afectan a los diferentes grupos de empleados investigados. La elección se ha apoyado en criterios operativos pese a los pequeños sesgos que inevitablemente comporta.

Pertenencia a grupos nacionales o internacionales

Diez (58.8%) de las empresas declaran formar parte de un grupo o estructura industrial, de carácter nacional o internacional. En dos de los casos el grupo es de nacionalidad francesa y británica, siendo los ocho casos restantes grupos españoles. De ellos, cuatro limitan la actividad de sus centros de trabajo al marco territorial de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV).

La situación de estos centros de trabajo innovadores en relación al grupo al que pertenecen es la siguiente:

— 5 (50%) son sucursales o empresas del grupo.

— 3 (30%) tienen el carácter de empresa matriz o central.

— 2 (20%) mantienen otra situación.

En ninguno de los diez casos citados, la tecnología empleada explica la relación de dependencia del grupo

Actividad de las empresas en relación al mercado

Catorce (82.4%) de los centros de trabajo ofrecen un producto final al mercado industrial o de consumo, siendo el resto empresas auxiliares. De las tres de carácter auxiliar, dos de ellas trabajan para varios clientes.

Sistemas de producción

De otra parte, **en relación al sistema de producción,** no destaca, de entre la muestra estudiada, ninguno que pueda ser suficientemente

característico del conjunto. Sólo cabe indicar que **en seis empresas (35.3%) la producción se centra en una combinación de varios modos o sistemas,** y en cinco casos (29.4%) la producción es por unidades o de pequeñas series bajo pedido. Carecen de relevancia la producción en cadena, la de pequeñas y la de grandes series de productos idénticos. Parece apuntarse una ligera tendencia hacia los sistemas de fabricación flexibles.

Facturación anual

El volumen medio de facturación anual **se sitúa en los 9.234 millones de pesetas,** si exceptuamos los datos de la única empresa del sector servicios, que pierde significación en el conjunto de las empresas industriales. Su distribución, en función del nivel de facturación anual se recoge en el cuadro 2.02.

CUADRO 2.02

FACTURACION ANUAL DE LAS EMPRESAS

(en millones de pesetas)

FACTURACION	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJE	
		PARCIAL	ACUMULADO
De 250 a 750	1	6.2	6.2
De 1.500 a 3.000	2	12.5	18.7
De 3.001 a 5.000	4	25.0	43.7
De 5.001 a 10.000	6	37.5	81.2
Más de 10.000	3	18.8	100.0
TOTAL	16	100.0	

El manejo de la facturación media conlleva las mismas debilidades y ventajas que en el caso de la plantilla media. Considerando la información recogida en el cuadro 2.02, cabe destacar que **el 62% de las empresas presentan una facturación entre 3.000 y 10.000 millones.** En concreto, el intervalo entre 5.000 y 10.000 millones agrupa al 37,5% de las empresas. Por otra parte, la presencia de empresas por

debajo de los 1.500 millones resulta anecdótica, (un sólo caso).

La facturación global anual de estas dieciseis empresas industriales se cifra en 147.744 millones de pesetas. Si relacionamos este dato con el censo total de trabajadores que componen las plantillas de personal de estos centros de trabajo (9.553 trabajadores), obtendremos un resultado revelador: **estas empresas innovadoras facturan, por término medio, 15,5 millones de pesetas anuales por cada trabajador ocupado.**

También disponemos de información relacionada con el porcentaje que supone cada una de las actividades, mercados o productos de estas empresas **sobre su cifra de facturación. Los porcentajes promedios para las dos actividades o productos más importantes son los siguientes:**

— PRIMERA ACTIVIDAD 65%
— SEGUNDA ACTIVIDAD 20%

De ello se deduce que **existe una acusada especialización** en el conjunto de empresas, ya que sólo **dos de sus principales actividades** o gamas de productos que sitúan en el mercado, **suponen un 85% de la facturación del negocio.**

Sector de actividad

Para evitar reiteraciones, nos remitimos al epígrafe 1.4.3 "La selección de la muestra y los centros de trabajo que la forman", en el que se recoge la actividad principal de los centros de trabajo encuestados, así como el número de código de la clasificación nacional y el correspondiente a la clasificación vigente en la Comunidad Económica Europea.

2.02 Estructura de valores de la empresa

Los altos directivos de la empresa, amparándose en el amplio conocimiento que tienen de ella, se han pronunciado acerca del grado de presencia (nada, poco, bastante, mucho), de un cierto número de orientaciones ideales en las que se apoya la política de empresa. Tales

formulaciones no constituyen otra cosa que **la propia cultura de la empresa, es decir, aquellos valores y creencias que inspiran y coordinan su propio desenvolvimiento.**

El cuadro 2.03 refleja en qué medida asume el colectivo de empresas de la muestra cada una de las "ideas-fuerza" que se analizan. De esta manera, la lectura global del cuadro permite deducir la estructura de valores "tipo" del conjunto de empresas innovadoras.

La ordenación del cuadro 2.03 responde a un valor numérico "grado de presencia media de cada formulación" equivalente a la media ponderada de las respuestas de cada empresa. Para dicho cálculo, la respuesta "mucho" equivale al valor 1, "bastante" a 2, "poco" a 3 y "nada" a 4.

CUADRO 2.03

VALORES Y CREENCIAS DE LA EMPRESA

	FORMULACION	GRADO DE PRESENCIA			
		BASTANTE Y MUCHO		NADA Y POCO	
		Nº CASOS	%	Nº CASOS	%
1	Tenemos una gran consideración por el cliente.....	15	88.2		
2	Prestamos atención a los costes y a su reducción en todos los niveles.....	12	70.6		
3	Prestamos mucho interés a las nuevas experiencias e innovaciones.....	12	70.6		
4	Hacemos permanente hincapié en la productividad.....	11	64.7		
5	Estamos orgullosos del nivel tecnológico de equipo e instalaciones	10	58.8		

	FORMULACION	GRADO DE PRESENCIA			
		BASTANTE Y MUCHO		NADA Y POCO	
		Nº CASOS	%	Nº CASOS	%
6	Apertura al cambio.....	10	58.8		
7	Competencia técnica y cualificación profesional de todo nuestro personal.....	10	58.8		
8	Satisfacer al cliente a cualquier precio ..	9	52.9		
9	Criterio compartido de austeridad de gastos	9	52.9		
10	Tenemos una gran confianza en el personal			9	52.9
11	Aousada identificación del personal con la empresa			9	52.9
12	Desarrollo de una actitud positiva entre los interlocutores sociales (sólo sobre 16 casos)			8	50
13	Ante todo, concedemos importancia al logro de objetivos en favor del personal			10	58.8
14	Gran importancia de la participación y retribución del personal.....			10	58.8

Del examen del Cuadro 2.03 se deduce que uno de los rasgos característicos y definitorios de las empresas innovadoras guipuzcoanas es su **acentuada cultura técnica, junto al acusado valor que se otorga a los costes, la productividad, rentabilidad e innovación tecnológica.**

Junto a una gran consideración por el cliente y un evidente interés por la reducción de costes y por el logro de altos niveles de productividad, la política de empresa se caracteriza igualmente por a la intensiva introducción de innovaciones en equipos e instalaciones.

Por el contrario, **se sitúan en un segundo plano** de las preocupaciones de la empresa la mayor parte de **las cuestiones relacionadas**

con las políticas de personal (participación, retribución, diálogo y negociación colectivas, información y comunicación, delegación de responsabilidades, etc...). El interés por estos temas decrece ante los valores prioritarios que dominan el comportamiento de la empresa.

El predominio de dicha estructura de valores ha generado dos consecuencias importantes:

— Introducción masiva de nuevas tecnologías en la empresa.

— Despreocupación por las repercusiones de las innovaciones introducidas en la situación de los empleados.

Esta situación ha conllevado el fracaso de algunas de las inversiones realizadas. Lo más llamativo del estudio en este punto es que, preguntados los directivos clave sobre los motivos de dichos fracasos, reconocían como causa básica la deficiente gestión de personal desarrollada.

He aquí donde aparece una de las contradicciones importantes de la empresa innovadora vasca: los altos directivos **son conscientes de la trascendencia** de una adecuada gestión de personal en el éxito de las innovaciones pero **no son capaces de dar a dicha gestión la importancia que merece durante el proceso de introducción de las nuevas tecnologías.**

2.03 Relaciones con el entorno y orientaciones estratégicas

Los diferentes aspectos estratégicos y del entorno del presente apartado fueron analizados a través de proposiciones a las que los directivos se adherían en mayor o menor medida.

Los datos presentados en el informe hacen referencia **al número de empresas** que manifestaron un **grado de adhesión "fuerte"** a cada una de las propuestas. El porcentaje se refiere a la proporción que representaban dichas empresas respecto al total de casos.

En general, puede afirmarse que:

	Nº de casos	Porcentaje
— Destaca **la exigencia de un alto nivel de conocimientos científicos y técnicos para trabajar en el área comercial** y de la distribución.	12	70.6%
Este dato contrasta con el nivel necesario de conocimientos para trabajar en la "Oficina" (tareas administrativas, en general) y en el "taller", que, a juicio de los directivos, no superan en el 75% de los casos (12), un valor de 3 puntos sobre una escala de 5 (siendo 1 el nivel básico y rudimentario y el valor 5 el correspondiente a un alto nivel científico y técnico).		
— **Las técnicas de producción** que utiliza la empresa:		
• **son más bien homogéneas y normalizadas**	11	68.8%
• son suficientemente complejas y sofisticadas en la mitad de los casos.	8	47.1%
— **El número de competidores** en el mercado ha de considerarse **numeroso.**	12	70.6%
— **La gama de productos** ofertados es **muy extensa.**	14	82.4%
— **La cartera de clientes es numerosa.**	13	76.5%
— Los **mercados** de la empresa son más bien **heterogéneos**	12	70.6%
y **los pedidos** de los clientes **se conocen con suficiente anticipación** en gran parte de los casos.	14	82.4%
— Las opiniones de los directivos se dividen a la hora de juzgar globalmente el **entorno de la empresa.** Mientras siete empresas (41.2%) califican de inestable el entorno, seis (35.3%) lo consideran suficientemente estable. El resto de situa en una posición intermedia no carente de cambios importantes.		

— Algo similar sucede con las **actividades de I+D** que desarrolla la empresa. Sólo el 41.1% declara que estas actividades son importantes en su empresa. Igual porcentaje manifiesta que son inexistentes o escasamente importantes, posicionándose el resto (3 casos) con una valoración central, que supone la existencia de actividades de I+D, sin expresar su grado de desarrollo.		

Cambios producidos

En relación a los **cambios introducidos por las empresas** durante los últimos cinco años, la información recogida ofrece los resultados que se exponen seguidamente.

Las modificaciones introducidas en las distintas áreas y factores de producción a que se refiere el cuestionario, son valoradas por su importancia mediante una escala de 1 a 5, en la que la puntuación inferior define la inexistencia de cambio y la puntuación superior supone una innovación o modificación del más amplio alcance.

Los datos aportados tienen la misma lógica interna que los ofrecidos en el punto anterior.

He aquí **el alcance de los cambios experimentados:**

	Nº de casos	Porcentaje
—**La materia prima:** En la mitad de los casos se observan pocas o ninguna modificación. Sólo tres centros de trabajo (18.8%) han introducido importantes cambios en la materia prima, limitándose el resto (4 empresas) a reconocer que sólo se han producido algunas modificaciones (sobre un total de 16 casos válidos).	9	56.3%
— **Más importantes son los cambios producidos en equipos e instalaciones de producción.**	14	82.4%

— **Los métodos de producción y la estructura de personal** (rotación, jubilaciones anticipadas, traslados...), **han conocido modificaciones sustanciales** en los últimos cinco años en algo más de la **mitad de los centros de trabajo,** aunque en la práctica totalidad de los casos se reconoce la existencia de ciertos cambios en ambas esferas.	9	52.9%
— **Los circuitos de distribución y las cualificaciones y clasificaciones del personal** (reconversión, polivalencia, nuevos oficios...): Sobre 16 casos válidos analizados, sólo seis (37.5%) evidencian pocos o ningún cambio. Los demás reconocen que se han producido **algunas o bastantes modificaciones.**	10	62.5%
— En los **productos o servicios** de la empresa, los cambios se consideran importantes o muy desarrollados en nueve (56.3%) de los 16 casos considerados. Si a estos casos se suman las empresas que declaran encontrarse en una posición intermedia, es decir, con la introducción de algunas modificaciones, hemos de concluir que **las innovaciones en este campo adquieren una relevancia considerable**	12	75.0%

Definición de la estrategia empresarial

Los directivos consultados acerca de las estrategias aplicadas con prioridad por sus empresas durante los últimos cinco años, ofrecen en sus respuestas los resultados que presenta el cuadro 2.04, donde se recogen las distintas orientaciones estratégicas, con expresión de la frecuencia con que son citadas por los entrevistados. Se hace observar que, ante las diversas opciones que se presentan, se han solicitado hasta cinco respuestas posibles.

Aunque las opiniones de los directivos aparecen acusadamente diversificadas, **la estrategia dominante** en el conjunto de las empresas analizadas **se fundamenta en los esfuerzos en favor de la reducción de costes, obteniendo así una mayor ventaja competitiva.**

CUADRO 2.04

ESTRATEGIAS PRIORITARIAS DE LAS EMPRESAS

DURANTE EL PERIODO 1985 - 1989

Nº DE ORDEN	ESTRATEGIAS	Nº DE CASOS	PORCENTAJE
1	Luchar contra la competencia produciendo al menor coste.....	14	87%
2	Introducir productos o servicios específicos	9	56%
3	Ampliar la actividad productiva principal hacia los aprovisionamientos o hacia las ventas	8	50%
4	La empresas se ha orientado hacia otras actividades, productos o mercados.	7	43%
5	La actividad de la empresa se ha desarrollado hacia un grupo de consumidores determinado.....	5	31%
6	Ante todo, se han desarrollado las actividades exportadoras.....	5	31%
7	Otras estrategias.....	4	25%
	CASOS VALIDOS	16	100.0

De los casos en que se ha optado por la estrategia de orientar la empresa hacia otras actividades, productos o mercados, el 50% declara que se trata de nuevos clientes y nuevos productos.

Igualmente, de las cinco empresas que han desarrollado actividades exportadoras, tres mantienen delegaciones en el extranjero. En conjunto, las empresas que orientan su acción estratégica hacia el mercado exterior, exportaron por término medio un 24.2% de su volumen de facturación.

Los datos recogidos en los dos últimos párrafos adquieren escasa relevancia, ya que al ser reducido el número de casos, no podemos considerarlos como rasgos representativos del conjunto de empresas innovadoras estudiadas.

2. 04 Inversión en innovación

La totalidad de las empresas encuestadas manifiestan haber realizado inversiones en el plazo de los últimos cinco años. Igualmente, durante el mismo período, todos los directivos encuestados declaran haber introducido en su empresa innovaciones importantes. Ello pone de evidencia la validez de la muestra seleccionada.

De entre once alternativas, las inversiones más importantes se han producido primordialmente en los cinco ámbitos siguientes:

	Nº de casos	Porcentaje
1. Utillaje de producción (excepto automatización)....	13	81%
2. Informatización de la gestión administrativa (burótica)	13	81%
3. Investigación y desarrollo (I+D), oficina de estudios o departamento de organización, diseño de sistemas informáticos	12	75%
4. Gestión informatizada de la producción.....	9	56%
5. Acondicionamiento físico de los puestos de trabajo e inmuebles y reforma de locales	8	50%

En lo que respecta a las innovaciones introducidas, de entre dieciocho alternativas, **los ámbitos más reseñables en los que se han producido son:**

	Nº de casos	Porcentaje
1. La automatización de los equipos de producción.....	11	68%
2. Los procedimientos y procesos de producción.....	10	62%
3. El control de calidad.....	9	56%
4. La creación de un nuevo producto o la adaptación de uno ya existente.....	9	56%
5. La informatización de la gestión administrativa	9	56%

De la información anterior se deduce que existe una coincidencia de ámbitos en los que se introducen las innovaciones más destacables: las parcelas de la producción y de la gestión administrativa. Ante ellas pierden importancia el área de las ventas y de la distribución comercial, los servicios vinculados al producto, o la comunicación interna, el régimen de retribución del personal y la mejor distribución del tiempo de trabajo.

Se confirman así los imperativos de carácter tecnológico, productivo y económico, que se presentan como factores dominantes en el marco de los valores culturales de las empresas analizadas (2.02 Estructura de valores de la empresa).

2.05 Introducción de nuevas tecnologías (NT)

En un 88.2% de los casos (15), es un hecho constatable que se han introducido NT en el transcurso de los últimos años.

En el ámbito de la producción industrial sobresalen las NT siguientes (de entre las catorce opciones propuestas en el cuestionario):

1. Gestión y control de la producción asistidos por ordenador (10 centros de trabajo).
2. Concepción y diseño asistidos por ordenador -CAD- (7).
3. Máquinas herramientas equipadas con control numérico -NC- (7)
4. Automatismos de proceso (7).

Cerca del 50% de las empresas han introducido las NT citadas. Una tercera parte de ellas han incorporado estas otras:

5. Fabricación asistida por ordenador -CAM-.
6. Robots industriales de fabricación, autómatas programables y robots de montaje.
7. Robots industriales de manutención.

No consideramos apropiado aportar datos relacionados con las NT

en el área de la burótica o de la gestión de los procesos administrativos, porque **la información recogida es incompleta** y carecen de entidad suficiente para ser admitidos como representativos del conjunto o de una parte del mismo.

En lo que se refiere a la estructura informática en que se apoyan los procesos de gestión de las empresas, hay que destacar, en la gran mayoría de los casos (7 sobre 9), la existencia de un ordenador central del que cuelgan varias terminales entre las que se establece un intercambio bidireccional de información. En ocasiones, los microordenadores funcionan como terminales conectadas al ordenador principal.

En este mismo terreno, se observa que el empleo de redes locales, muy extendido en EE.UU. y otros países occidentales, resulta absolutamente minoritario (2 sobre 10).

No existen otras innovaciones tecnológicas en el área de la producción que merezcan ser destacadas. Sólo se ha registrado en tres empresas la existencia de células flexibles o grupos polivalentes de fabricación y cuatro casos en los que la empresa dispone de centros de mecanizado. No se ha detectado el funcionamiento de taller flexible alguno.

2.06 Trayectoria tecnológica

Resulta inviable recoger en una sola representación gráfica la trayectoria tecnológica del conjunto de las empresas, de forma que se pueda observar visualmente la evolución en el tiempo de los avances tecnológicos más sobresalientes y su grado de implantación en el seno de la organización.

Sucede que cada caso resulta extremadamente singular e intentar conjugar el curso seguido por trayectorias tan diversas supondría la pérdida más absoluta de significación.

Por ello, nos limitaremos en este epígrafe a centrar nuestra atención en el grado de participación de las distintas categorías profesionales

en los cambios tecnológicos, en las repercusiones y obstáculos consiguientes y en las acciones de formación que han acompañado a tales innovaciones técnicas.

Participación en la introducción de los cambios tecnológicos.

El hecho de que los aspectos analizados en el presente apartado se hayan basado en las valoraciones de los directivos, ha podido generar sesgos en lo que se refiere a resultados de la participación. En concreto, creemos que muy posiblemente la satisfacción real de los diferentes grupos profesionales puede estar algo sobrevalorada.

Los niveles de participación contemplados en la encuesta son tres: información, consulta y participación (propiamente dicha). También los resultados se miden en función de tres grados: indiferente, favorable y francamente favorable. Se ha examinado el protagonismo de seis grupos profesionales en la introducción de los cambios tecnológicos.

Del análisis de los datos recogidos, ha de interpretarse, en general, que **a mayor grado de participación** de las diferentes categorías profesionales, **más favorables son sus resultados.**

Como resulta lógico, **han tenido gran protagonismo los directivos y los técnicos titulados sin mando**, siendo el resultado de su participación francamente favorable.

A medida que descendemos escalones en la estructura jerárquica de la empresa, va disminuyendo el grado de participación de las categorías profesionales. Así, **se hace menor el influjo e intervención de los M.I. en la incorporación de innovaciones técnicas,** que en algo más de la mitad de los casos han sido simplemente consultados, juzgando sus directivos que, al menos **en el 71.4% de los casos, el resultado ha de calificarse de favorable.**

A los siguientes grupos profesionales considerados -empleados cualificados, empleados no cualificados y operarios cualificados-, se les otorgan inferiores valores, ya que disminuye progresivamente el núme-

ro de "consultados" en favor de los "informados" que, en los tres grupos, resultan francamente mayoritarios. En cambio, en lo que respecta a estas mismas categorías, parece que el resultado de esta inexistente participación es suficientemente favorable, aunque desciende a la actitud de indiferencia (47.7%) en el caso de los operarios cualificados.

De esta información cabría interpretar que, tanto **empleados como operarios,** están acostumbrados a carecer de protagonismo y **los simples grados de "información" y "consulta" resultan para ellos suficientemente satisfactorios.** Ser informados puntualmente de los cambios tecnológicos que se van a producir en oficinas y talleres es admitido como una deferencia hacia ellos por parte de los titulares y directivos de la empresa. Al menos, así se desprende de las respuestas obtenidas de los altos responsables de la empresa.

Repercusiones y obstáculos

De entre las dieciocho **repercusiones** posibles que recoge la encuesta, las cinco **que han sido citadas como más importantes** son las siguientes:

	Nº de casos	Porcentaje
1. Mejora de la calidad	13	81%
2. Mejoras de la productividad	11	68%
3. Reducción de los costes de producción	10	62%
4. Mejora de la imagen (de la marca y de la empresa)	8	50%
5. Mejor adaptación al mercado	7	43%

Pero cuando, en una segunda secuencia, **se solicita de los directivos que jerarquicen los efectos** más destacables de los cambios tecnológicos, **sitúan en primer lugar las mejoras de la productividad (47.1%).** Le siguen, en orden de importancia, la mejora de la calidad y la reducción de los costes de producción.

De nuevo **se pospone a los últimos lugares** repercusiones tales como:

— Mejor **clima social.**
— Mayor **motivación e integración** del personal.
— Mayor **comunicación** entre departamentos.
— **Descentralización** o control de gestión a nivel de unidades de trabajo.
— Aumento de la **cualificación del personal** y
— Reducción de **costes de personal.**

Junto a los efectos de:

— La especialización de la empresa en algunas experiencias propias.
— Creación de unidades de producción o de nuevos servicios, reagrupando las nuevas tecnologías y conservando, a la vez, unidades tradicionales.

Al centrar nuestra atención **en los obstáculos** que han encontrado las empresas **para realizar sus cambios técnicos**, sobresalen tres de entre catorce alternativas:

1. **Insuficiente formación y cualificación del personal,** junto a dificultades para llevar a buen término acciones de formación (46.6%)
2. Dificultades para **trasformar la clasificación profesional** del personal.
3. Dificultades para la **implantación de nuevos sistemas de trabajo.**

A estos obstáculos le sigue en importancia la "dificultad para modificar los procedimientos, la organización del trabajo o el organigrama de la Empresa".

En resumen, **las causas que dificultan el desarrollo tecnológico** de las empresas innovadoras pueden reducirse a dos: baja formación y difícil recualificación del personal y serios impedimentos para modificar

procedimientos, sistemas y organización del trabajo.

Como vemos, las causas básicas motivadoras del fracaso de las diferentes innovaciones se concretan en una inadecuada gestión de los recursos humanos.

Este aspecto enlaza directamente con el análisis desarrollado en el apartado 2.02 "Estructura de valores de la empresa". Allí quedaba constancia de una de las contradicciones clave de la empresa innovadora guipuzcoana en su proceso de modernización: la desigual importancia atribuída a los recursos humanos antes de la introducción de las nuevas tecnologías y una vez que éstas han tenido una aplicación no suficientemente feliz.

Formación de apoyo a las nuevas tecnologías

En un 88.2%, los centros de trabajo manifiestan haber emprendido acciones de formación específicas, con ocasión de la implantación de NT y nuevos modos de organización del trabajo (NMOT).

Esta formación específica no sólo persigue familiarizar al personal con las NT a introducir o en período de introducción, sino también desarrollar en él conocimientos y destrezas para su mejor utilización.

Los altos responsables de la empresa aluden en sus respuestas a las categorías profesionales que se han visto afectadas por estas acciones de formación en los tres últimos años y de otra parte, al contenido y características de los seminarios y cursos impartidos.

Es tan vasta y variada la información facilitada que se impone un esfuerzo de síntesis que permita ofrecer **un panorama global** relacionado con esta formación "de acompañamiento" a las NT y NMOT. La casuística es tan numerosa como amplia es la muestra y cada caso es en extremo singular.

Los comentarios que efectuamos seguidamente se refieren a **la incidencia de las acciones formativas en las distintas categorías profesionales** (10). Se reducen a cinco los grupos profesionales que

(10) En el caso de las cooperativas hay que referirse más propiamente a franjas profesionales.

se han visto afectados, según los encuestados, en el conjunto de los centros de trabajo, a saber:

- Directivos.
- Personal titulado sin mando.
- M.I. y de primera línea (encargados y jefes).
- Empleados cualificados.
- Operarios cualificados.

Aunque **todas las categorías de personal** citadas **han recibido esta formación de apoyo,** el grado de **incidencia** es menor **en empleados y operarios cualificados**, ya que sólo un sector limitado se ha beneficiado de la asistencia a cursos. Y aun siendo considerables los esfuerzos en favor de una cualificación apropiada de los directivos, **destacan**, por el número de personas que se han visto afectadas y por la duración media de la formación recibida, **los sectores constituídos por los técnicos titulados y por los M.I.**

En función del número y complejidad de los cambios técnicos introducidos en los últimos tres años, **la duración media de la formación específica** impartida en este período de tiempo y estimada en jornadas de trabajo **oscila entre los cinco y los sesenta días laborables,** acentuándose esta duración en el caso del personal titulado y M.I. y, en un grado más limitado, en el caso de los directivos.

Al referirnos a la duración del período de formación, nos introducimos en el análisis de las **características y contenido de seminarios y cursos impartidos.**

Las **características más reseñables** son las que se enuncian:

- Cursos teóricos, pero con una vertiente eminentemente aplicada.
- Impartidos indistintamente dentro y fuera de la empresa. En bastantes ocasiones, en el propio lugar de trabajo.
- Dirigidos y desarrollados por personal técnico propio, por for-

madores externos (11) o por las firmas proveedoras de los nuevos equipos.

Las empresas de mayor tamaño (más de 499 trabajadores), disponen de formadores internos o tienen estructurados sus propios departamentos de formación, lo que permite, en los cuatro centros de trabajo contemplados en este grupo, que esta formación de apoyo repercuta en toda la plantilla de personal, mediante programas de reciclaje y actualización permanente de conocimientos, que son diseñados en función de las necesidades impuestas por las innovaciones técnicas y organizacionales.

Para referirnos al **contenido** de esta información específica, extraemos del amplio listado de cursos impartidos aquellos que adquieren mayor importancia, no sólo porque se encuentran presentes en varios centros de trabajo, sino también por su duración y número de participantes.

Hay que hacer notar que los cursos desarrollados guardan, como es lógico, muy estrecha relación con las NT y NMOT introducidos y con las prioridades de la empresa a la hora de efectuar sus inversiones en innovación.

No se relacionan aquí las acciones derivadas de cambios técnicos de carácter puntual, estrechamente vinculados a la actividad concreta de cada negocio: neumática, automatismos, hidráulica, electrónica, mecánica frigorista, metrología, etc.

Los cursos impartidos más frecuentemente por las empresas innovadoras consultadas se agrupan en renglones generales de los que se pueden deducir los contenidos específicos. El orden en que se citan no supone prelación o jerarquización alguna, a excepción del primer renglón que destaca del resto.

- Informática aplicada a los procesos de producción (CAD, CAM, CIM, CNC...), o a la gestión de procesos administrativos.

(11) La mayor parte de estos formadores externos pertenecen a centros universitarios y de formación profesional, así como a empresas consultoras.

- Gestión directiva/ Mando/ Management.
- Control de calidad/ Calidad total/ Círculos de calidad.
- Costes de Producción/ Finanzas.
- Marketing/ Nuevos productos.
- Organización de personal/ Mando y Comunicación/ Recursos Humanos.

2.07 Nuevos modos de organización del trabajo (NMOT)

La totalidad de las empresas declaran haber introducido en los últimos diez años NMOT o nuevos métodos de gestión.

En relación a los NMOT introducidos, se sitúan en primer término cinco de las catorce alternativas posibles que se citan en el cuestionario, a saber:

	Nº de casos	Porcentaje
1. Rotación de puestos de trabajo (cada trabajador pasa por dos o más puestos).	11	68%
2. Puestos polivalentes (al menos uno o dos trabajadores son formados para realizar el conjunto de tareas de los diferentes puestos de trabajo de una línea de producción lo suficientemente homogénea).....	11	68%
3. Grupo polivalente (todos los miembros de un equipo de trabajo pueden cubrir varios puestos en caso de necesidad).....	10	62%
4. Enriquecimiento de tareas (las tareas operacionales se completan con actividades de seguimiento y control del trabajo).....	9	56%
5. Reuniones informativas, de diálogo o intercambio de opiniones.	8	50%

De esta información puede deducirse que **los cambios organizacionales giran en torno a la polivalencia profesional**, con la pérdida

de rigidez de los procesos de trabajo que ello conlleva, **y la tendencia hacia estilos de dirección menos autoritarios** que permiten al personal ser informado de la marcha y objetivos de la empresa, mediante una comunicación y diálogo abierto con jefes y mandos.

En este apartado, la encuesta trata de analizar igualmente **el grado de participación de las distintas categorías profesionales en la introducción de NMOT** y los resultados de la misma.

Escasas novedades presenta esta cuestión respecto a cuanto ya se comentó en el epígrafe 2.6 en relación a la introducción de los cambios tecnológicos. También podemos afirmar aquí que, en general, **a mayor grado de participación** de las diferentes categorías profesionales, **más favorables son sus resultados. Igualmente se destaca el acusado protagonismo de los directivos** en la incorporación de NMOT, seguidos a sensible distancia de los técnicos titulados sin mando, casi emparejados a los M.I. Empleados y operarios tienen una participación muy limitada, ya que en su mayor parte son simplemente informados, con la sola excepción de los empleados cualificados que parecen gozar de un mayor nivel de consulta.

2.08 Inventario y rasgos diferenciales de los recursos humanos (RH)

2.08.1 Análisis cuantitativo: Composición y evolución de las plantillas de personal

2.08.1.1 Distribución de los recursos humanos por grupos profesionales.

Comenzaremos por exponer la composición de la plantilla, tal como la recoge el censo de personal en 1989. A partir de los datos facilitados por los centros de trabajo y con referencia a la empresa tipo de carácter innovador (con un tamaño medio de 564 trabajadores), se ha elaborado el cuadro 2.05, que recoge la estructura laboral de la muestra analizada.

CUADRO 2.05

DISTRIBUCION MEDIA DE LA PLANTILLA POR GRUPOS PROFESIONALES EN LA EMPRESA-TIPO DE CARACTER INNOVADOR

(1989 - Datos absolutos y relativos)

GRUPOS PROFESIONALES	TRABAJADORES				
	Número				Porcentaje
	Parciales			Total	
1. Directivos				11	2.0%
2. Técnicos titulados sin mando				20	3.5%
3. Mandos Intermedios:					
3.1 De producción					
- n + 1	26				
- n + 2	11	37	6.5%		
3.2 De gestión-administración					
- n + 1	14				
- n + 2	3	17	3.0%	54	9.5%
4. Empleados				86	15.3%
5. Operarios				382	67.7%
6. Subalternos				11	2.0%
PLANTILLA TOTAL				564	100.0%

Del examen de este cuadro nos es posible conocer ciertas **características profesionales de los M.I.** Por ejemplo, que:

- Su grupo profesional se aproxima al **10% de la plantilla total** de la empresa.
- Por cada M.I. de gestión, existen 2.2 M.I. de producción.
- En el marco de cada especialidad, **la distribución por niveles** es como sigue:
  - — M.I. de producción: 2.5 mandos "de base" (n + 1) por cada mando intermedio (n + 2...).
  - — M.I. de gestión: 4.8 jefes de primera línea (n + 1) por cada mando intermedio del segundo o tercer nivel (n + 2...)

- **El número de subordinados** o tramo de supervisión de los mandos de base o de primera línea (n + 1) es, según la especialidad, de:
  - — **15 operarios**, en el caso de los **mandos de producción.**
  - — **6 empleados,** cuando se trata de **mandos de gestión - administración.**

2. 08. 1. 2 Estructura por sexo, edad y antigüedad

SEXO

Con referencia al año 1989, la estructura de la plantilla pone de relieve un **acusado acento masculino**, ya que, del total del personal ocupado por las empresas, **sólo un 11% son mujeres.**

Si se dirige la atención hacia el **grupo de los M.I.** , justamente un **5% de mujeres** asumen responsabilidades directivas **en el área de la gestión**, siendo prácticamente **inexistente** la presencia femenina **en el área de la producción**. Globalmente, el grupo profesional de los M. I. llega a contabilizar un 2% de participación femenina.

EDAD

En relación a **los RH clasificados por tramos de edad**, la distribución global de la plantilla y la referida al sector de los M.I. se recoge en el cuadro 2. 06.

CUADRO 2.06

ESTRUCTURA DE LA PLANTILLA Y DE LOS M.I.
POR TRAMOS DE EDAD
(Datos relativos)

TRAMOS DE EDAD	PORCENTAJES	
	TRABAJADORES	M.I.
< 25 años	2.3%	—
25 - 35	17.1%	10.8%
36 - 45	35.8%	31.8%
46 - 55	33.2%	44.7%
> 55 años	11.6%	12.7%
TOTALES	100.0%	100.0%

Si la distribución del personal por tramos de edad revela que **el 45% de la plantilla ha superado los 45 años**, en el caso de los **mandos intermedios y de base** nos encontramos con una **estructura acusadamente madura** (un 57.5% se encuentra entre los 46 y 65 años de edad). La **edad media de los M.I.** se sitúa en los **46 años.**

Tanto en lo que respecta a los RH globalmente considerados como a los propios M.I., **el protagonismo de la juventud se presenta desdibujado** en el seno de estos centros de trabajo que han desarrollado estrategias de cambio tecnológico y organizacional. Así, sólo un 19% de los trabajadores son menores de 36 años.

Hay que recordar aquí que la antigüedad media de las empresas consultadas se aproxima al medio siglo. Y ello puede influir, junto al factor de estabilidad en el empleo, a "envejecer" las plantillas de personal y a acentuar la antigüedad de los trabajadores en la empresa.

Se ha podido constatar que el conjunto de estas empresas se ve sometido a **un proceso paulatino de envejecimiento**

(80% de los trabajadores mayores de 35 años) **en cuanto afecta a los RH en general**. Tampoco se observa que se haya producido la necesaria renovación generacional en los puestos de mando relacionados con la dirección intermedia. No se nos ocultan las dificultades de todo orden a que han de hacer frente los responsables de la empresa para "remozar" sus equipos humanos.

Para concluir estas consideraciones, aportamos un dato que corrobora que **también los M.I. han ido envejeciendo en su conjunto**. En 1975, la edad media de los M.I. se situaba en los 40 años (12). En los quince años transcurridos esta media de edad ha aumentado en 6 años.

A pesar de las afirmaciones formuladas, es preciso que hagamos observar **la influencia relativa que algunos de los centros de trabajo han ejercido en los resultados.** Se da la circunstancia de que tres de las empresas de mayor dimensión se crearon en las primeras décadas del presente siglo. De ahí que la madurez y veteranía de sus plantillas haya diluído en el conjunto del análisis cuantitativo realidades y experiencias que difieren bastante de las conclusiones aquí presentadas.

Efectivamente, **un 35.3% de las empresas presentan estructuras más jóvenes y en ellas sus M.I. pertenecen a "la nueva generación"**, mejor cualificada y más dúctil y permeable a los procesos de cambio.

ANTIGÜEDAD

La vinculación del personal a la plantilla de la empresa en tramos de antigüedad o años de servicio, queda reflejada mediante datos relativos en el cuadro 2.07.

---

(12) Fundación del Instituto Nacional de Industria, *Investigación Sociológica sobre los Mandos Intermedios en España*, Bilbao, Deusto, 1977.

CUADRO 2.07

DISTRIBUCION DE LA PLANTILLA Y DE LOS M.I.
POR AÑOS DE ANTIGÜEDAD
(Datos relativos)

AÑOS DE ANTIGUEDAD	PORCENTAJES	
	TRABAJADORES	M.I.
< 6 años	6.7%	4.2%
6 - 10	4.1%	1.7%
11 - 15	16.4%	7.0%
> 15 años	72.8%	87.1%
TOTALES	100.0%	100.0%

Es fácil deducir de estos resultados **la acusada veteranía del personal al servicio de sus empresas,** ya que el **73% supera los 15 años** de permanencia en la plantilla. Mayor es todavía el contingente de M.I. (87%) que presenta este grado de antigüedad.

Deben efectuarse aquí iguales reflexiones a las expuestas puestas en relación a la clasificación de los RH por tramos de edad.

Puede resultar engañoso aceptar globlamente estos datos sin advertir de la importancia cuantitativa del personal de un reducido grupo de empresas de la muestra en los resultados.

Sin embargo, la estructura de la plantilla en las empresas creadas a partir de la década de los 60, en cuanto se refiere a la antigüedad de sus trabajadores, no difiere sensiblemente de los porcentajes citados.

En resumen, se puede afirmar que **en muy pocos casos (11.7%) el contingente de trabajadores con más de 15 años de antigüedad es inferior al 67%**

2.08.1.3 Evolución de la plantilla en el periodo 1987-1989 y tendencia previsible

Durante el período 1987-1989 **el censo de personal** de los centros de trabajo **ha experimentado una reducción poco sensible.** Esta disminución cuantitativa de los **RH se estima,** por término medio, **en un 4.7%.**

No disponemos de información acerca de la distribución de la plantilla en trabajadores fijos y eventuales. Pero han sido bastantes los directivos (incluídos los de las empresas cooperativas), que han confesado **haber incrementado considerablemente en el último trienio la contratación temporal de trabajadores.**

De tales manifestaciones hay que deducir que **la reducción de los trabajadores fijos ha sido superior al 4.7%.** En apoyo de esta opinión se encuentran las frecuentes actuaciones de regulación de empleo, la aplicación de jubilaciones anticipadas y otras fórmulas de reducción de plantilla en un buen número de las empresas encuestadas. Es indudable que los contratos rescindidos a personal fijo han sido en parte compensados con los contratos temporales.

No se nos oculta que tan corto período de tiempo es insuficiente para medir el efecto que sobre el empleo haya podido tener la introducción de NT y NMOT. Pero carecemos de una mayor perspectiva temporal que nos permita emitir una opinión más fundamentada acerca de la evolución cuantitativa de los efectivos humanos en el pasado reciente de estas empresas.

Esta reducción del volumen global de la plantilla puede apuntar una tendencia futura "a la baja", que trataremos de confirmar en un posterior análisis.

Ahora nos detendremos en el examen de **los grupos profesionales que se han visto afectados favorable o negativa-**

mente durante el citado período.

El cuadro que viene a continuación expresa la importancia relativa de los distintos grupos profesionales y su evolución entre 1987 y 1989. Se hace observar que los datos aquí recogidos han sido elaborados a partir de la información facilitada por el 70.1% de las empresas (12 casos válidos sobre un total de 17).

CUADRO 2.08

IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS GRUPOS PROFESIONALES Y SU EVOLUCION EN EL PERIODO 1987 - 1989

GRUPOS PROFESIONALES	DISTRIBUCION DE LA PLANTILLA EN PORCENTAJE		
	1987	1989	DIFERENCIA
1. Directivos	1.8%	2.0%	+0.2
2. Técnicos titulados sin mando	3.0%	3.5%	+0.5
3. Mandos intermedios	9.0%	9.5%	+0.5
4. Empleados	15.0%	15.3%	+0.3
5. Operarios	69.2%	67.7%	-1.5
6. Subalternos	2.0%	2.0%	—
TOTALES	100.0%	100.0%	0 0%

Adquieren una **mayor importancia cuantitativa,** los grupos constituídos por **los técnicos titulados y los M.I.,** que experimentan ligeros incrementos a costa de la reducción del número de operarios cualificados y no cualificados. Son primordialmente éstos últimos los que ven en mayor grado rescindidos sus contratos de trabajo, en el marco de los procesos sustractivos de empleo.

No observa variación el personal subalterno, mientras que el grupo de empleados ofrece una muy poco apreciable tendencia "al alza".

Al ser interrogados sobre la tendencia futura de la plantilla,

sólo trece empresas ofrecen sus previsiones que, en su conjunto, confirman una ligera **reducción muy similar a la experimentada durante el último trienio.** Los datos provisionales ofrecidos por los directivos se resumen en los resultados siguientes:

Tendencia futura de la plantilla	Nº de casos	Porcentaje
1. Creciente	2	15.4%
2. Constante	5	38.5%
3. Decreciente.....	6	46.1%
TOTALES	13	100.0%

Esta información nos desvela que no podemos hablar de un mantenimiento constante del censo de recursos humanos en los próximos años, sino más bien de una **tendencia decreciente** no muy apreciable que tendrá una **mayor incidencia en los grupos profesionales que citamos** (de mayor a menor repercusión):

— Personal subalterno.
— Operarios (sobre todo los no cualificados) y
— Empleados administrativos.

De las conversaciones mantenidas con los entrevistados pueden obtenerse dos claras conclusiones:

1) **Progresiva amortización de la plantilla de personal subalterno.** El personal de seguridad, vigilancia y control de entradas y salidas (guardias, serenos, conserjes, porteros, etc.) y el personal de limpieza tiende a sustituirse por la contratación de servicios externos al propio centro de trabajo.

2) **Reducción de la plantilla de operarios de mantenimiento.** En un sector mayoritario de las empresas consultadas se produce la tendencia hacia la amortización de plazas de este personal, que pretende ser compen-

sada mediante una cualificación específica de los operarios que desempeñan su tarea en distintos ámbitos de la producción, de forma que cada sección tenga autonomía para afrontar su propio mantenimiento, sin el recurso al departamento especializado, que, con una reducida plantilla, sólo ha de intervenir en casos de extrema necesidad.

En los resultados de la muestra se observa una cierta **tendencia creciente en cuanto al número de efectivos de determinados grupos profesionales.** Concretamente nos referimos, por orden de importancia, a:

— Los M.I. de producción.
— Técnicos titulados sin mando (técnicos superiores y de grado medio).
— Directivos de áreas técnicas, vinculadas directa o indirectamente a la fabricación.

No obstante, generalizar esta conclusión no sería posible sin un análisis previo más riguroso.

También aquí se produce la misma coincidencia en relación a la tendencia observada en el pasado reciente (Cfr. cuadro 2.08).

Pensamos que son dos las razones que pueden explicar este hecho: de una parte, la posible influencia de la acentuada cultura técnica en las previsiones realizadas; de otra parte, la necesidad de consolidar el proceso productivo sometido a una constante y acelerada innovación tecnológica.

Resulta evidente que **tales previsiones podrían quedar sustancialmente modificadas por el efecto de diversas variables del entorno externo.** Una nueva crisis energética, similar a la sufrida por la economía mundial en la década de los 70, o la amenaza que supone nuestra incorporación al Mercado Unico Europeo, con sus consiguientes factores competitivos, pueden contribuir a una redefinición de las estrategias de RH.

2.08.1.4 Distribución de los RH por ámbitos funcionales y su evolución en el próximo quinquenio

Desde una perspectiva distinta, exponemos seguidamente la estructura laboral de la empresa tipo de carácter innovador, a partir de la distribución del personal por funciones. El cuadro 2.09 recoge los datos absolutos y relativos referidos a 1989.

Disponemos de los datos de distribución del personal por funciones durante el período 1987-89. En este sentido, dada la naturaleza de la muestra objeto de análisis, las conclusiones podrán aplicarse únicamente al colectivo de empresas innovadoras de Guipúzcoa.

Además de analizar la población objetivo de la investigación, hubiera sido deseable poder disponer de datos referentes a contextos más amplios, que, sin duda, habrían enriquecido considerablemente las conclusiones que aquí se recogen.

Se ha observado un incremento durante el último trienio en la plantilla de personal que ejerce funciones en los ámbitos siguientes:

— Usuarios informáticos de gestión.
— Usuarios informáticos de producción.
— Investigación y Desarrollo (I+D) y
— Control de calidad.

Han experimentado reducción las plantillas de:

— Personal directo de fabricación y servicios.
— Personal de mantenimiento.
— Gestión de aprovisionamientos.
— Gestión administrativo-financiera.

CUADRO 2.09

DISTRIBUCION DE LOS RH POR AMBITOS FUNCIONALES EN LA EMPRESA-TIPO DE CARACTER INNOVADOR

(1989 - Datos absolutos y relativos)

FUNCIONES	TRABAJADORES	
	NUMERO	PORCENTAJE
1. Personal directo de fabricación o servicios (operarios o empleados)	321	56.9%
2. Oficina técnica	38	6.7%
3. Personal de mantenimiento	32	5.7%
4. Función comercial y de ventas	31	5.5%
5. Control de calidad	26	4.6%
6. Gestión administrativo-financiera	16	2.8%
7. Gestión de aprovisionamientos	14	2.5%
8. Usuarios informáticos de gestión	13	2.3%
9. Personal del departamento informático	9	1.6%
10. Oficina de métodos	8	1.4%
11. I+D	8	1.4%
12. Planificación y lanzamiento	6	1.1%
13. Usuarios informáticos de producción	5	0.9%
14. Otro personal	37	6.6%
TOTALES	564	100.0%

En cambio, carece de relevancia la evolución del censo de personal vinculado a las demás funciones, que se mantiene prácticamente constante o sin variación sensible.

Analizamos ahora **la tendencia que seguirá este personal,** agrupado por funciones, **en los próximos cinco años.** A juicio de los directivos encuestados, esta será la evolución previsible de cada grupo funcional, expresada en el cuadro 2.10.

CUADRO 2.10

TENDENCIA PREVISIBLE DEL PERSONAL, AGRUPADO POR FUNCIONES, EN LOS PROXIMOS CINCO AÑOS.

FUNCIONES	TENDENCIA			
	CRECIENTE (VALOR 1)	CONSTANTE (VALOR 2)	DECRECIENTE (VALOR 3)	VALOR MEDIO
1. Usuarios informáticos de producción	85.7%	14.3%	—	1.1
2. Usuarios informáticos	66.7%	33.3%	—	1.3
3. Control de calidad	72.7%	27.3%	—	1.3
4. I+D	80.0%	10.0%	10.0%	1.3
5. Oficina técnica	60.0%	30.0%	10.0%	1.5
6. Función comercial y de ventas	50.0%	37.5%	12.5%	1.6
7. Personal de dpto. informático	44.4%	44.4%	11.2%	1.6
8. Planificación y lanzamiento	33.3%	66.7%	—	1.7
9. Oficina de Métodos	14.3%	85.7%	—	1.9
10. Gestión de aprovisionamientos	12.5%	75.0%	12.5%	2.0
11. Personal de mantenimiento	7.7%	69.2%	23.1%	2.1
12. Gestión administrativo-financiera ...	11.2%	44.4%	44.4%	2.3
13. Personal directivo de fabricación y servicios	23.1%	23.1%	53.8%	2.3

El contenido del cuadro es suficientemente expresivo, por lo que no es preciso extenderse en consideraciones. De los datos aportados por los centros de trabajo hemos de interpretar que **los cinco primeros grupos funcionales experimentarán en el próximo lustro un aumento cuantitativo de sus efectivos humanos,** mientras que tenderá a reducirse el personal directo de fabricación y servicios y el vinculado a la gestión administrativo-financiera.

Los RH asignados a los demás ámbitos funcionales se mantendrán practicamente sin variaciones destacables.

2.08.2 Estimaciones cualitativas de los RH

A lo largo de este epígrafe 2.08 nos hemos referido a cuestiones relacionadas con los efectivos humanos, tales como el volumen de la plantilla de personal, la edad o antigüedad de los trabajadores, su distribución profesional y funcional y su evolución previsible.

Nos introducimos ahora en un análisis centrado en los rasgos y características diferenciales de los RH de que dispone la empresa innovadora guipuzcoana. Como informaciones básicas de este apartado hemos analizado cuál va a ser la evolución del protagonismo de los diferente grupos profesionales dentro de la empresa y cuál es el nivel de capacitación, en su sentido más amplio, de tres grupos profesionales: técnicos titulados sin mando, M.I. y empleados-obreros (cualificados y no cualificados). Asimismo, bajo este epígrafe hemos creído oportuno considerar las inversiones realizadas en formación de personal y los niveles de presencia sindical y de afiliación.

Hacemos observar que somos conscientes de que el volumen de las inversiones en formación y la presencia sindical son aspectos de nuestro análisis que adquieren matices un tanto cuantitativos, pero los incorporamos aquí para acomodarnos al orden temático de las preguntas contenidas en el cuestionario empleado en las entrevistas.

2.08.2.1 El protagonismo futuro de los grupos profesionales

La pregunta formulada a los directivos entrevistados dejaba bien sentado que tratábamos de estimar la **importancia del papel que cada grupo profesional ha de desempeñar en el próximo lustro** y no el volumen futuro de los mismos, cuestión ésta que había sido ya respondida en pregunta anterior (Cfr. 2.08.1.3)

La opinión del directivo acerca de la evolución del protago-

nismo de los grupos profesionales en los próximos cinco años se expresaba optando entre las tres alternativas siguientes:

1. Importancia creciente.
2. Situación estable y
3. Importancia decreciente.

En el cuadro 2.11 se expone la información recogida. De su análisis ha de interpretarse que **adquirirán importancia creciente en el futuro los M.I. considerados globalmente** y de modo particular los mandos de primera línea y de niveles superiores (n+1 y n+2), así como los operarios cualificados y los técnicos titulados.

CUADRO 2.11

EL PROTAGONISMO DE LOS GRUPOS PROFESIONALES EN EL PROXIMO LUSTRO

GRUPO PROFESIONAL	IMPORTANCIA			
	CRECIENTE (VALOR 1)	ESTABLE (VALOR 2)	DECRECIENTE (VALOR 3)	VALOR MEDIO
1. M.I. y de base	78.6%	21.4%	—	1.2
2. Mandos de primera línea (n+1)	75.0%	18.8%	6.3%	1.3
3. Mandos intermedios (n+2, n+3)	62.5%	31.3%	6.3%	1.4
4. Operarios cualificados	62.5%	37.5%	—	1.4
5. Técnicos titulados sin mando	64.7%	23.5%	11.8%	1.4
6. Empleados cualificados	47.1%	41.2%	11.8%	1.6
7. Operarios no cualificados	—	31.3%	68.8%	2.7
8. Empleados no cualificados	5.9%	23.5%	70.6%	2.8

Perderán protagonismo (si es que hasta el presente mantuvieron alguno), los empleados y operarios no cualificados.

Si relacionamos estos resultados con los referentes a las expectativas de crecimiento cuantitativo, presentadas anteriormente, obtendremos la conclusión de que **ganarán en protagonismo y crecerán en número los M.I. de producción y los**

técnicos titulados y, en alguna medida, los directivos de áreas técnicas (n+3) vinculados directa o indirectamente a la fabricación.

Se observa, a nivel muestral, una correlación positiva importante entre la evolución futura del protagonismo y la evolución del volumen de los diferentes grupos profesionales. Es decir, a mayor número, mayor protagonismo de los diferentes grupos profesionales.

2.08.2.2 Los atributos profesionales que propician el desarrollo tecnológico y organizacional

Se ha consultado igualmente a las empresas acerca del grado en que se presentan globalmente determinados atributos profesionales en tres sectores muy concretos de la plantilla de personal:

— Técnicos titulados sin mando.
— M.I. (n+1, n+2...)
— Operarios y empleados (cualificados o no)

La respuesta se limitaba a tres alternativas o grados posibles, a saber:

— Insuficiente: valor 2
— Medio: valor 3
— Satisfactorio: valor 4

Con sujeción a este baremo de valoración, se recogen los resultados en el cuadro 2.12.

A nuestro entender, los resultados del cuadro sugieren algunos comentarios.

CUADRO 2.12

GRADO DE PRESENCIA DE ATRIBUTOS PROFESIONALES EN TECNICOS, M.I. Y PERSONAL DE EJECUCION, A JUICIO DE LOS DIRECTIVOS

ATRIBUTOS PROFESIONALES	ESTIMACIONES PROMEDIAS		
	TECNICOS TITULADOS	MANDOS INTERMEDIOS	OPERARIOS Y EMPLEADOS
• Nivel de formación.....	3.7	2.9	2.7
• Nivel de cualificación.....	4.0*	3.6	2.7
• Nivel de polivalencia.....	3.5	3.0	2.8
• Nivel de experiencia.....	3.6	3.9*	3.7
• Capacidad de adaptación a nuevos oficios	3.6	3.2	2.9
• Movilidad profesional.....	3.4	3.1	2.8
• Movilidad geográfica	2.9	2.7	2.6
• Capacidad para motivar y formar.....	3.4	2.9	2.8
VALOR MEDIO DE LAS ESTIMACIONES..	3.5	3.2	2.9

CODIGO DE VALORACION: Insuficiente. 2 puntos. Medio. 3 puntos. Satisfactorio. 4 puntos.

Globalmente, **destaca la competencia profesional de los técnicos titulados,** cuyos atributos y capacidades son valorados en grado bastante satisfactorio. En cambio, la valoración que se hace de los M.I. y del personal de ejecución se sitúa en orden a la media. Tal consideración nos invita a afirmar que son los técnicos quienes se encuentran en mejores condiciones de propiciar el desarrollo tecnológico y organizacional de las empresas innovadoras, sobre todo teniendo presente su alto grado de cualificación y formación y su capacidad de adaptación a nuevos oficios.

Destaca el **alto nivel de experiencia profesional en M.I., operarios y empleados.** Esta estimación es congruente con la dilatada veteranía del personal de las empresas consultadas. Baste recordar los resultados recogidos en el cuadro 2.7: el 87.1% de los M.I. y el 72.8% de los trabajadores contabilizan más de 15 años de antigüedad en la plantilla de sus centros de trabajo.

Llama poderosamente la atención que **la capacidad de los M.I. para motivar equipos y formar colaboradores** obtenga **una valoración que no alcanza el grado medio** y que es prácticamente igual a la estimación otorgada a operarios y empleados. Igual puntuación (2.9) alcanza el nivel de formación, lo que nos invita a pensar que los M.I. se encuentran necesitados de una "puesta al día" que les permita gestionar y liderar mejor los cambios que sus empresas están introduciendo.

En conjunto, la valoración otorgada por los directivos puede calificarse de muy aceptable, de lo que cabría deducir que, **a juicio de las empresas, el grado de competencia profesional de sus equipos humanos no se aleja mucho del deseable,** aunque, en el caso del personal de ejecución, algunos de los valores no alcancen la estimación media.

2.08.2.3 Inversión en formación

Para conocer el esfuerzo efectuado por las empresas innovadoras en favor del desarrollo de sus recursos humanos mediante acciones de formación, el equipo investigador se propuso conocer el volumen de la inversión efectuada durante el último trienio.

Eramos conscientes de la dificultad que entrañaba para los centros de trabajo darnos a conocer, al menos, el **porcentaje anual de la masa salarial empleado en financiar la formación y reciclaje profesionales** de su personal.

Sólo **doce empresas aportaron el dato solicitado,** referido al ejercicio de 1989, ya que sólo unas pocas fueron capaces de cuantificar los gastos de formación en el trienio 1987-1989. La mayor dificultad residía en la acusada dispersión de las partidas de gastos de formación a la hora de ser contabilizadas. Es muy de agradecer el esfuerzo efectuado por los departamentos de recursos humanos y económico-financieros para ofrecer unos

datos ajustados a la inversión real efectuada en formación.

Además de los gastos efectuados con cargo a los recursos propios de la empresa, se han computado igualmente las ayudas económicas y medios materiales y humanos aportados por el Gobierno Vasco, el INEM, la Diputación Foral de Guipúzcoa, CDE, así como la cuantía de las subvenciones obtenidas de otros organismos de las administraciones central, autonómica y municipal.

Es también de señalar que, cuando las acciones de formación tuvieron lugar durante la jornada laboral, se contabilizó el coste de las horas de trabajo empleadas. Todos estos cálculos han supuesto un trabajo laborioso para las empresas consultadas. De entre ellas, sólo un centro de trabajo, dependiente de un grupo de nacionalidad francesa, estuvo en condiciones de aportar el dato solicitado sin que fuera preciso recopilar información alguna. Interpretamos que la nacionalidad del grupo se corresponde con la elaboración de **un balance social de la empresa, que recoge con detalle las inversiones efectuadas en formación y reciclaje.**

La información recogida, en función del nivel alcanzado por el porcentaje anual que los gastos de formación de los RH suponen sobre la masa salarial en 1989, se distribuye en los tramos siguientes:

CUADRO 2.13

INVERSION EN FORMACION DURANTE 1989

(en relación a la masa salarial)

PORCENTAJE ANUAL SOBRE LA MASA SALARIAL	Nº DE CASOS	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO
De 0.3% a 1.0%	3	25.0%	30.0%
De 1.1% a 2.5%	4	33.4%	40.0%
De 2.6% a 4.0%	3	25.0%	30.0%
De 4.1% a 5.0%	1*	8.3%	—
De 5.1% a 10.0%	1*	8.3%	—
TOTALES	12(10)	100.0%	100.0%

* Los datos aportados por dos empresas han sido desestimados por considerarlos escasamente fiables

El porcentaje medio anual sobre la masa salarial destinado a formación y reciclaje profesionales se sitúa en torno al 2%. Por las informaciones de que disponemos, este porcentaje ha de ser calificado de satisfactorio si tenemos en cuenta que en países de la CEE, como Francia e Italia, las empresas industriales destinan anualmente a formación de su personal entre un 3 y un 5%.

De otra parte, hemos constatado que durante el último trienio se ha efectuado un considerable esfuerzo por incrementar progresivamente los recursos destinados a formación. De mantenerse esta tendencia creciente, la empresa innovadora guipuzcoana se aproximará, si no se equipara, a las políticas de formación de las empresas comunitarias, en cuanto a medios económicos se refiere.

Al concluir nuestras consideraciones relacionadas con el epígrafe que nos ocupa, hemos de manifestar que son varias las razones que aconsejan que los resultados que acabamos de presentar sean aceptados con bastantes reservas, impuestas por los motivos que exponemos seguidamente.

De una parte, las conclusiones se apoyan sólo en la información suministrada por el 58.8% de los centros de trabajo consultados. De otra, la complejidad y dificultad para la realización de los cálculos, junto a la ausencia de unas normas comunes para efectuar la estimación, nos **invitan a ser rigurosos a la hora de juzgar la representatividad y validez de estos resultados.**

2.08.2.4 Presencia sindical en la empresa innovadora

Unicamente trece centros de trabajo (76.5%) nos han informado con fidelidad acerca del número de representantes de los trabajadores y, en su caso, de miembros de cada sindicato en el comité de empresa. En cuanto al número de afiliados a las centrales sindicales, sólo cuatro empresas han manifestado

conocer cifras acomodadas a la realidad.

El cuadro 2.14 recoge el censo de representantes de los trabajadores de las empresas encuestadas, surgidos de las elecciones celebradas en 1986, y su reparto entre las distintas opciones sindicales.

CUADRO 2.14

COMPOSICION DE LA PRESENCIA SINDICAL EN LA EMPRESA INNOVADORA GUIPUZCOANA

Nº DE ORDEN	CENTRALES SINDICALES	Nº DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJ.			
		TOTAL	MEDIA POR EMPRESA	PORCENTAJE	
				PARCIAL	ACUMULADO
1	ELA/STV	66	5.1	27.2%	27.2%
2	CC.OO.	64	5.0	26.3%	53.5%
3	LAB	39	3.0	16.1%	69.6%
4	UGT	28	2.1	11.5%	81.1%
5	INDEPENDIENTES	25	1.9	10.3%	91.4%
6	USO	13	1.0	5.3%	96.7%
7	OTROS	8	0.6	3.3%	100.0%
TOTALES		243	18.7	100.0%	

El orden de importancia de las centrales sindicales con presencia en los centros de trabajo consultados coincide con los resultados de las elecciones sindicales celebradas en 1986. En lo que respecta a Guipúzcoa, fue ELA/STV el sindicato con mayor presencia en los centros de trabajo, con casi un 50% de representantes, seguido de CC.OO y, a muy escasa distancia, de la central "abertzale" LAB.

En cambio, **el reparto de representantes que recoge nuestro cuadro no se acomoda a los resultados cuantitativos de aquellas elecciones sindicales** (convocadas de nuevo en Octubre de 1990, una vez concluida la recogida de información).

La escasa diferencia del número de representantes entre el sindicato autóctono ELA/STV, -con evidente asentamiento territorial en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) y Navarra-, y CC.OO. **ha de atribuirse, ante todo, a que el sindicato comunista ha logrado una amplia implantación en las empresas de gran dimensión,** tres de las cuales se encuentran comprendidas entre las trece que aportan sus datos.

Esta interpretación queda confirmada por los datos relacionados con el número de afiliados. También ELA/STV se sitúa a la cabeza por afiliación sindical, seguida muy de cerca por CC.OO y, a considerable distancia, por LAB.

Como resultado de nuestro análisis, puede afirmarse que **la presencia sindical en la empresa innovadora guipuzcoana se reparte entre el frente sindical vasco** (ELA/STV + LAB), **con un 43.3%** de representantes, y **los sindicatos de clase de implantación estatal** (CC.OO + UGT), con un 37.8% de participación.

Finalmente, a la pregunta de por qué sindicatos están representados fundamentalmente los M.I. en su empresa, **el 70.6% de los directivos** responden que por ninguno o **afirman desconocer si sus mandos se encuentran afiliados a alguna central sindical.**

Sólo en cinco casos (29.4%) manifiestan que sus M.I., sobre todo los de primera línea o de base (n+1), se encuentran representados por ELA/STV, por UGT y LAB, por una asociación de técnicos y, en dos centros de trabajo, tienen su propia representación independiente, a través de la cual los mandos negocian con la dirección de la empresa las condiciones económicas y de trabajo.

De la información recogida puede deducirse que el estamento o grupo profesional de **la dirección intermedia carece,** en la

mayor parte de las empresas, **del amparo de los sindicatos, asociaciones profesionales u órganos de representación que puedan defender sus particulares intereses,** a la hora de negociar los convenios o alcanzar pactos de empresa.

2.09 Aproximación al perfil profesional de los M.I.

En el apartado anterior hemos centrado nuestra atención en la descripción de los rasgos diferenciales de los recursos humanos de la empresa innovadora guipuzcoana, con muy frecuentes alusiones a las características que presentan los M.I.

Nuestras últimas consideraciones, destinadas a presentar el escenario de nuestro estudio, se referirán de modo exclusivo a algunas de las características definitorias del perfil de este grupo profesional, a saber: la formación inicial específica, los sistemas de reclutamiento, evolución de su cometido global y responsabilidades concretas, así como las prioridades futuras en cuanto a su formación permanente. Todo ello, analizado desde la perspectiva de los directivos consultados con sujeción al cuestionario 1.

2.09.1 Formación previa

La encuesta aplicada distingue entre **los niveles de formación general** y los niveles de formación profesional. En el primer caso, se persigue conocer el grado inicial de estudios alcanzado por los M.I., con independencia de su especialidad profesional, es decir, si alcanzó estudios básicos, secundarios o universitarios. En el segundo caso, la consulta se refiere a la **formación específica, de carácter profesional,** de los M.I. vinculados directamente al proceso de producción.

Esta diferenciación puede resultar un tanto arbitraria, ya que haber cursado, como formación previa, estudios universitarios del primer ciclo (tres años), no debe presuponer la ausencia de una capacitación profesional adecuada. Ha de tenerse presente

que tal distinción ha sido introducida en el cuestionario por nuestros socios europeos del mismo programa investigador, basándose en sistemas educativos menos unitarios que el nuestro. Nuestra renuncia a modificar tal planteamiento permitirá el necesario análisis comparativo de resultados, a escala comunitaria.

Sólo disponemos de datos válidos de trece de los diecisiete centros de trabajo consultados (75.5%). Con todo, podemos ofrecer resultados significativos en relación a los dos aspectos de formación previa, cuyo alcance hemos ya comentado.

CUADRO 2.15

NIVEL DE FORMACION GENERAL DE LOS M.I.

NIVEL EDUCATIVO	PORCENTAJE
1. Autodidacta o certificado de estudios primarios.....	28.3%
2. Graduado escolar o enseñanza primaria	14.9%
3. Bachillerato superior	27.5%
4. Estudios universitarios de 3 años industrial	15.1%
5. Estudios universitarios de 5 o más años.....	14.2%
TOTAL	100.0%

CUADRO 2.16

NIVEL DE FORMACION PROFESIONAL DE LOS M.I. DE PRODUCCION

ESTUDIOS PROFESIONALES	PORCENTAJE
1. Autodidacta	25.1%
2. FP 1 u oficialia	21.0%
3. FP 2 o maestría	32.7%
4. Ingeniería técnica o peritaje industrial	14.4%
5. Ingeniería superior	6.8%
TOTAL	100.0%

De los resultados del Cuadro 2.15 se deduce que **un buen número (43.2%) de los mandos intermedios y de base no han alcanzado otros estudios que los primarios o de carácter básico,** lo que supone que su formación previa concluyó en torno a los catorce años. En su adolescencia iniciaron estudios de formación profesional o se vincularon temporalmente a la vida activa. Y ello puede afirmarse, al menos, en lo que respecta a los M.I. de producción. El cuadro 2.16 pone de manifiesto que uno de cada cuatro "encargados" ha de considerarse autodidacta en el plano profesional y cerca de la mitad (46.1%) no han dispuesto de posibilidades para acceder a estudios superiores a la formación profesional de primer grado (u oficialía industrial, según la legislación anterior a la Ley General de Educación, de Villar Palasí, de 1970).

En consecuencia, no es aventurado afirmar que, **en el 46% de los casos, la incorporación al trabajo de los mandos de producción se efectuó a partir de los estudios básicos y la FP 1*,** es decir, entre los 14 y 18 años.

Para concluir este aspecto de nuestro análisis, puede asegurarse que los **M.I. de la empresa innovadora guipuzcoana pueden agruparse en tres franjas** bien diferenciadas, en relación a su nivel de formación general:

— **La primera franja** está constituida por los profesionales de la dirección intermedia que no han sobrepasado **la educación general de carácter básico o primario (43.2%).** En el seno de este grupo cabría referirse a un subgrupo, formado por el 28.3% de los M.I., que son considerados autodidactas o que lograron alcanzar un certificado de estudios primarios.

— **La segunda franja,** formada por los mandos que se graduaron como **bachilleres superiores,** que alcanza el 27.5% del censo de las empresas consultadas.

* FP 1: Formación Profesional de primer grado.

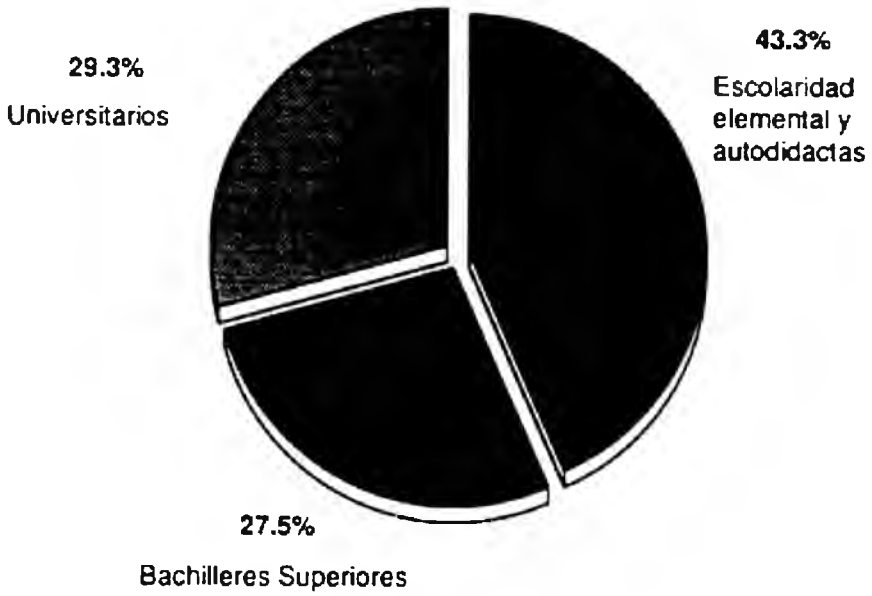
— **La tercera franja,** constituida por los M.I. que tuvieron acceso a los **estudios superiores.** Pasaron por la Universidad cerca de un tercio de los actuales mandos (29.3%).

El gráfico nº 1 ilustra acerca de la dimensión que alcanza cada uno de los grupos o segmentos a los que nos hemos referido y que, sin ánimo de encasillar o etiquetar, pertenecen a **tres generaciones de M.I. bien diferenciados en función de sus estudios** cursados: los universitarios, los bachilleres y los de escolaridad elemental.

No disponemos de datos para asegurar que estas franjas puedan corresponderse con la edad cronológica de los M.I. de los centros de trabajo analizados. Pero es presumible que así sea, a juzgar por la progresiva y ya generalizada extensión de los estudios medios y superiores. De ahí que haya que interpretar que a menor edad de los mandos, son mayores los niveles de formación general.

GRAFICO Nº 1

TRES GENERACIONES DE MANDOS INTERMEDIOS
EN FUNCION DE ESTUDIOS CURSADOS



El panorama que presentan los mandos vinculados directamente al proceso de producción, en cuanto se refiere a la formación previa de carácter profesional, se recoge en el cuadro 2.16.

De su exámen puede extraerse similar conclusión a la obtenida más arriba en relación a la formación general. También aquí **podemos hablar de tres grupos diferenciados en razón a la preparación profesional de los mandos de producción:** los autodidactas, que efectuaron su aprendizaje inicial en el propio puesto de trabajo (25.1%); los que se graduaron a través de los centros de formación profesional (53.7%) y quienes tuvieron acceso a la ingeniería técnica y superior, en sus distintas modalidades y especialidades (21.2%)

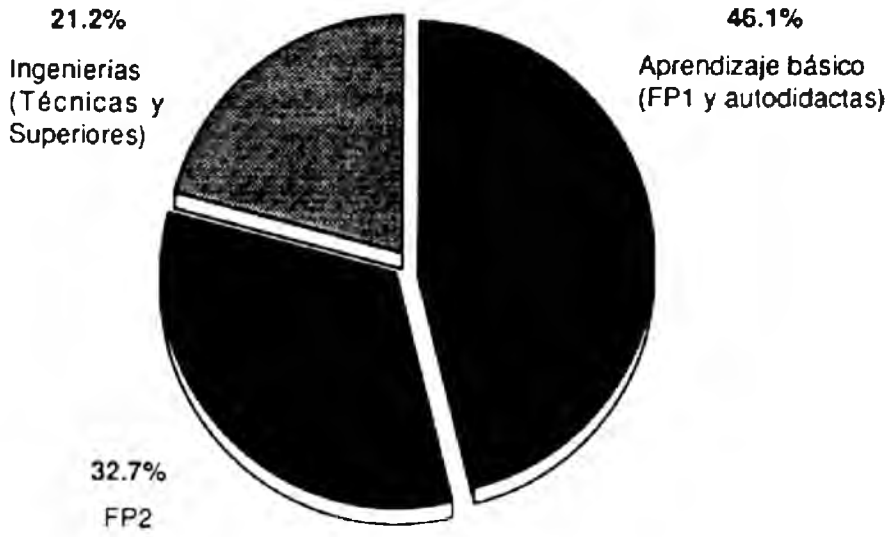
Carecemos de información para relacionar el grado de formación profesional de los mandos de las empresas de la muestra con sus niveles de supervisión. Cabría pensar que los mandos básicos o de primera linea (n+1) han accedido a estudios profesionales de rango inferior a los cursados por quienes ocupan puestos de más alta responsabilidad (n+2, n+3...), Parece lógico que tal correlación se produzca, máxime si se tiene presente que el reclutamiento y selección de los mandos parte de unos requerimientos mínimos de titulación y estudios realizados. Pero tal correspondencia es menos frecuente en centros de trabajo en los que la mecánica de la promoción situa a "veteranos sin estudios" en puestos de supervisión intermedia, a los que acceden desde los niveles básicos de mando.

Tales constataciones podrán efectuarse con un mayor rigor a partir de los resultados suministrados por el cuestionario 2.

El gráfico nº 2 recoge los tres grandes grupos de M.I., según la cualificación alcanzada a través de los estudios profesionales cursados. Se observará que el primer segmento agrupa, junto a los autodidactas, a quienes cursaron FP1 u oficialía industrial, por considerar que los estudios de FP2 y la maestría suponen un grado de cualificación que marca serias diferencias a la hora de fijar límites.

GRAFICO Nº 2

LA CUALIFICACION DE LOS MANDOS INTERMEDIOS DE PRODUCCION A PARTIR DE SUS ESTUDIOS PROFESIONALES



Con independencia de estos datos cuantitativos, deseamos recoger en el informe la **tendencia creciente de las empresas innovadoras guipuzcoanas a elevar los niveles de exigencia en cuanto a conocimientos profesionales de sus futuros mandos,** basándose en unos estudios y titulaciones previas. Al menos el 50% de los directores de recursos humanos entrevistados no sólo han subrayado este extremo, sino que se han referido a una fuente de reclutamiento externo especialmente valorada por los responsables de personal: acudir directamente a los centros de formación profesional y superior.

En tal sentido, han sido más que frecuentes las referencias y comentarios elogiosos hacia el apreciable nivel de cualificacion teórico-práctica de los ingenieros técnicos graduados en el Instituto Politécnico de Mondragón, dependiente de Caja Laboral Popular. Cuando se trata de reclutar y seleccionar M.I. de producción y personal técnico titulado también se han repetido las alusiones favorables hacia la Escuela Universitaria de Ingeniería

Técnica Industrial, de San Sebastián, perteneciente a la UPV y a la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial, del campus donostiarra de la U. de Navarra.

2.09.2 Reclutamiento y promoción

De las 17 empresas consultadas, ocho **(47.1%) han experimentado una tendencia creciente del número de M.I. durante el último trienio,** mientras que siete no han mostrado variación sensible alguna. Globalmente, el censo de mandos intermedios y de base ha adquirido una mayor relevancia cuantitativa entre 1987 y 1989. Este dato había quedado anteriormente reflejado en el cuadro 2.08, referido a la evolución de los distintos grupos profesionales en el ya citado periodo: el crecimiento de los M.I. se cifra en un 0,5%, al pasar de un 9% sobre la plantilla total a un 9,5%.

Interesa aquí destacar este dato, porque **la tendencia creciente del número de mandos en ocho centros de trabajo impone la necesidad de reclutarlos.** ¿De qué modo se ha efectuado este reclutamiento?

En el 71.3% de los casos se ha recurrido al reclutamiento interno, brindando oportunidades de promoción al personal de estas empresas. Sólo en torno a uno de cada cuatro nuevos mandos son de procedencia externa a la plantilla.

Es digno de reseñar hasta qué extremo **parecen haberse extendido los mecanismos de promoción interna** en estos centros de trabajo, en los que adquieren gran relieve los reclutamientos provenientes del mismo departamento o servicio. Baste aportar el dato de que **tres de cada cuatro promociones internas hacia puestos de M.i. se producen en el seno del mismo departamento o servicio.** Sólo un 28% de los nuevos mandos de reclutamiento interno proceden de otro departamento de la empresa.

A modo de resumen, dejamos seguidamente constancia de los resultados de nuestra consulta:

— Reclutamiento externo	28.7%
— Reclutamiento interno:	
• Promoción producida en el mismo departamento	51.3%
• Promoción de personal proveniente de otro departamento o servicio de la empresa	20.0%
	100.0%

Con el propósito de conocer si se presentan especiales **dificultades para reclutar a los M.I.,** se ha sondeado la opinión de los directivos. Un 50% de ellos aluden a diversos obstáculos, tales como:

— Insuficientes capacidades técnicas y profesionales de los candidatos.
— Deficiente preparación para la organización y gestión de la producción.
— Nivel general de formación muy elemental en los candidatos internos.
— Falta de preparación en el terreno de la gestión humana.

Sin embargo, no faltan entrevistados (35%) que encuentran facilidades en el proceso de reclutamiento, refiriéndose a la abundancia de candidatos disponibles en el seno de cada empresa, que aspiran a una promoción interna, sin olvidar a las nuevas generaciones de jóvenes que egresan de los centros de formación.

Ante opiniones tan dispares no pueden obtenerse conclusiones suficientemente significativas. Sólo **cabe suponer que quienes mayores dificultades encuentran son las empresas que se ven obligadas a reclutar con frecuencia personal de mando,** ya que, como apuntamos más arriba, solo ocho centros

de trabajo han experimentado un crecimiento de sus M.I., manteniendose prácticamente inalterable el censo de los demás.

2.09.3 Responsabilidades que les son propias

Sobre el relieve que adquieren, en el presente y en el futuro, cada una de las responsabilidades propias de los M.I., los resultados pueden considerarse altamente significativos. En relación a este tema hemos tratado de que se nos catalogaran de esenciales, importantes y secundarias aquellas responsabilidades consideradas como tradicionales en el cometido de los mandos medios y de primera línea.

Una primera pregunta centraba la atención en el momento presente, para plantear seguidamente la misma cuestión proyectada al futuro. De entre las diez responsabilidades propuestas a los entrevistados, los resultados son como sigue:

ACTUALMENTE SON CALIFICADAS COMO ESENCIALES:

1.- Mando.
2.- Control de Calidad.

En este renglón son consideradas como las responsabilidades menos esenciales:

- Relaciones laborales.
- Seguridad en el trabajo.
- Formación y perfeccionamiento de colaboradores.

HAN DE CONSIDERARSE IMPORTANTES:

3.- Gestión del departamento.
4.- Función técnica.
5.- Organización del trabajo.
6.- Disciplina.
7.- Motivación y coordinación del grupo.
8.- Seguridad en el trabajo.
9.- Formación y perfeccionamiento de colaboradores.

SE CATALOGAN DE SECUNDARIAS

10.- Relaciones laborales.

EN LOS PROXIMOS AÑOS SERAN ESENCIALES

1.- Control de calidad.
2.- Motivación y coordinación del grupo y, en menor grado:
3.- Mando.
4.- Gestión del departamento.

En este primer grupo de responsabilidades, se califican como **las menos esenciales:**

— Relaciones laborales.
— Función Técnica.
— Seguridad en el trabajo.
— Organización del trabajo.

HAN DE CONSIDERARSE IMPORTANTES

5.- Organización del trabajo
6.- Formación y perfeccionamiento de colaboradores.
7.- Seguridad en el trabajo.
8.- Función técnica.
9.- Disciplina.

SE CATALOGAN COMO SECUNDARIAS

10.- Relaciones laborales.

Para facilitar un análisis comparativo acerca de la relevancia que adquieren estas responsabilidades en el presente y en el futuro, exponemos conjuntamente los resultados de nuestra consulta a directivos, haciendo observar que la numeración se corresponde con el mayor o menor relieve atribuido a cada responsabilidad.

No consideramos preciso extendernos en otros comentarios. Al lector del presente informe le bastará examinar el cuadro 2.17

para extraer con facilidad las lógicas conclusiones que se desprenden de sus datos.

CUADRO 2.17

GRADO DE RELEVANCIA DE LAS RESPONSABILIDADES PROPIAS DE LOS MANDOS INTERMEDIOS, EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO

RESPONSABILIDADES PROFESIONALES			
PRESENTE		FUTURO	
	ESENCIALES		ESENCIALES
1	Mando.	1	Control de Calidad.
2	Control de calidad	2	Motivación y coordinación del grupo.
		3	Mando.
		4	Gestión del departamento.
	IMPORTANTES		IMPORTANTES
3	Gestión del departamento.	5	Organización del trabajo.
4	Función técnica.	6	Formación y perfeccionamiento de colaboradores.
5	Organización del trabajo.		
6	Disciplina.	7	Seguridad en el trabajo.
7	Motivación y coordinación del grupo.	8	Función técnica.
		9	Disciplina.
8	Seguridad en el trabajo.		
9	Formación y perfeccionamiento de colaboradores.		
	SECUNDARIAS		SECUNDARIAS
10	Relaciones laborales.	10	Relaciones laborales.

2.10 Evolución del papel de los M.I. y las prioridades de su formación específica

El 82.4% de los encuestados coinciden en afirmar que, en los últimos años, ha evolucionado el papel de los mandos intermedios y su propio ejercicio profesional. Esta evolución ha supuesto **un enriquecimiento en el desempeño de la tarea de los mandos. Y ello se atribuye principalmente a dos causas:**

— La transformación de los métodos de trabajo y de los procesos de producción.
— El desarrollo de nuevos métodos de gestión más descentralizados y participativos.

También se alude, aunque con menor acento, a los cambios introducidos en la organización y en las estructuras productivas.

Resulta evidente que las dos causas principales apuntadas han supuesto un desafío profesional para los M.I., quienes se han visto abocados a acomodar sus capacidades, destrezas personales y estilos de liderazgo a los cambios tecnológicos y organizacionales introducidos en sus empresas. El enriquecimiento de su papel ha venido por un doble camino: a través de métodos y procesos de trabajo tecnológicamente avanzados y mediante nuevos modos de gestión y dirección a los que el mando no se encontraba habituado.

El esfuerzo de formación y acomodación a las nuevas circustancias del entorno interno de la empresa innovadora guipuzcoana ha sido ya puesto de manifiesto en páginas anteriores (Formación de apoyo a las NT y NMOT), en su doble vertiente de la gestión humana y de la gestión funcional.

Nos detendremos ahora en el análisis de la información recogida mediante el último apartado del cuestionario: **la formación permanente de los mandos intermedios.**

Dieciseis (94.1%) de los centros de trabajo consultados manifiestan haber previsto futuras acciones de formación dirigidas de modo especí-

fico a los M.I., que se desarrollarán indistintamente en el interior y en el exterior de la empresa (43.8%), en el seno de la propia empresa (37.5%) y en el exterior de la misma (12.5%).

De entre los programas de formación a desarrollar en los próximos cinco años, se consideran prioritarios, en orden de importancia, los siguientes:

1. Adaptación a las NT.
2. Motivación de grupos y círculos de calidad.
3. Dirección y mando.
4. Gestión económica.
5. Metodología para adiestramiento e instrucción.

Tales acciones de formación específica de los M.I. del primer y segundo nivel son concordantes con la evolución experimentada por su cometido profesional en los últimos años e incluso con las responsabilidades que, a juicio de las empresas, han de considerarse esenciales en el futuro.

Unicamente sorprende que siendo "el control de calidad" la responsabilidad esencial por excelencia (Cfr. cuadro 2.17), no aparezcan mencionadas acciones prioritarias concretas en esta dirección. Solo cabe la explicación de que los entrevistados hayan considerado incluidas todas sus preocupaciones por la calidad en el término "círculos de calidad". Aunque ello resulte restrictivo y dudoso.

2.11 La síntesis que delimita el perfil de la empresa innovadora guipuzcoana

Para concluir el apartado 2, nos proponemos ahora efectuar un resumen que recoja los rasgos más destacados de los centros de trabajo que forman la muestra seleccionada. Alejándonos, pues, de los numerosos datos de nuestro análisis, ofrecemos los caracteres más definidos que describen el escenario en el que se desenvuelven los M.I., principales protagonistas del estudio. Se trata de un esfuerzo necesario de síntesis, que permitirá al lector del informe recapitular la información obtenida y abarcar, con un enfoque global e integrador, las

notas distintivas de la empresa innovadora del territorio de Guipúzcoa.

Para completar esta información objetiva de la empresa, también incluimos un breve retrato socio-profesional de los mandos, a partir de los datos aportados por los directivos.

De este modo, estaremos en condiciones de abordar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario 2, que se recogen a partir del apartado 3.

Características generales

Se trata de empresas de titularidad privada, pertenecientes a ocho ramas de actividad económica del sector industrial, que adquieren la forma de sociedades anónimas y, en unos pocos casos, de sociedades cooperativas limitadas, con una dimensión típica entre los 200 y 499 trabajadores y medio siglo de existencia.

El 58% de los centros de trabajo pertenecen a un grupo industrial de carácter nacional o internacional y, en su gran mayoría, ofrecen un producto final al mercado industrial o de consumo. Facturan anualmente entre 3.000 y 10.000 millones de pts., emplean a 9.553 trabajadores y su productividad media por hombre se deduce de los 15.5 millones de pts. de ventas por trabajador ocupado.

Han llevado a cabo en los últimos años considerables inversiones en innovación tecnológica, en modernizar sus estructuras y perfeccionar su gestión. En su conjunto, han experimentado una reducción no muy sensible de sus plantillas de personal.

Analisis del entorno y cambios experimentados

Frente a un entorno que se juzga de moderadamente inestable, el binomio producto-mercado se caracteriza por gamas de productos extensas, por una cartera de clientes numerosa, por la heterogeneidad de los mercados y por el alto número de competidores.

Se destaca el hecho de que las actividades de I + D solo alcanzan al 50% de las empresas. Entre los cambios experimentados sobresalen:

— los producidos en equipos e instalaciones de producción (más que en primeras materias, estructura de personal o métodos de producción), y
— la tendencia hacia una acusada especialización.

Estrategias prioritarias

Se centran en dos:

— luchar contra la competencia, produciendo al menor coste e
— introducir en el mercado productos o servicios específicos.

Cultura empresarial

Acentuada cultura técnica, con predominio de valores económico-productivos, situándose en un segundo plano las cuestiones relacionadas con el desarrollo personal e integración de los recursos humanos.

Inversiones en innovacion

Destacar las efectuadas en las parcelas de la producción y de la gestión administrativa:

— Utillaje de producción y gestión informatizada de fabricación.
— Burótica.
— I + D.
— Desarrollo organizacional.

Nuevas tecnologías introducidas

En el ámbito de la producción industrial sobresalen, por este orden de importancia: la gestión y control de la producción asistidos por ordenador, CAD, CNC y automatismos de proceso. También se produce una intensiva penetración de los sistemas informáticos en los procesos de trabajo administrativo.

Repercusiones favorables de la innovación tecnológica

Mejora de la calidad y de la productividad, junto a la reducción de costes y fortalecimiento de la imagen de la empresa.

Obstáculos para la introducción de cambios.

Las causas que dificultan el desarrollo tecnológico se reducen a la insuficiente formación y difícil recualificación del personal y a los impedimentos para modificar procedimientos de trabajo.

Nuevos modos de organización del trabajo.

Los cambios giran en torno a la polivalencia profesional y a la tendencia hacia estilos de dirección más participativos.

Formación de apoyo a las NT y NMOT

— **Caracteres:** las acciones específicas para familiarizar al personal con los cambios tecnológicos y organizacionales se caracterizan por:

- Haber afectado a todas las categorías profesionales, con menor incidencia en operarios y empleados.
- Su duración media: diez días laborables al año para personal titulado y M.I.
- Su vertiente empírica.
- Ser impartidas indistintamente dentro y fuera de la empresa.

— **Contenidos:** Junto a la **informática** aplicada a la producción o a la gestión de los procesos administrativos, el **control de calidad,** los costes y las técnicas de **marketing,** las acciones formativas han incorporado, aunque en menor grado, las técnicas de personal, la gestión de los recursos humanos y otros temas relacionados con el mando y la gestión directiva.

— **Inversión:** Durante 1989, el porcentaje medio que sobre la masa salarial ha sido destinado a formación y reciclaje profesionales ronda el 2%.

Rasgos diferenciales de los recursos humanos

• **Edad**

Se acusa el proceso de envejecimiento de la plantilla a causa de la antigüedad media de las empresas y de las reducidas tasas de rotación del personal. El protagonismo de la juventud se encuentra desdibujado: sólo un 19% de trabajadores son menores de 36 años. El 45% de la plantilla ha superado los 45 años.

• **Sexo**

Abrumador predominio masculino. Sólo un 11% de los trabajadores son mujeres.

• **Antigüedad**

Acentuada veteranía del personal: el 73% supera los 15 años de servicio.

• **Distribución por grupos profesionales**

El 15% de la plantilla está constituido por directivos, M.I. y técnicos titulados sin mando.

Los M.I. representan el 9.5% (6.5% de producción y 3.0% de gestión-administración).

El grupo de operarios asciende al 67.7%, el de empleados al 15.3% y el resto de la plantilla (2.0%) corresponde a los subalternos.

• **Evolución cuantitativa (1987 - 1989)**

Reducción media de la plantilla poco sensible (5%). Adquieren mayor importancia cuantitativa los técnicos titulados y los M.I., a costa de la reducción del censo de operarios.

• **Tendencia futura**

Reducción similar a la producida durante el último trienio.

Tendencia decreciente, con incidencia en personal subalterno, operarios no cualificados y empleados administrativos.

Expectativas de crecimiento para los M.I. de producción, técnicos titulados y directivos de áreas técnicas vinculados a la fabricación.

• **Distribución por ámbitos funcionales**

Tanto en el último trienio, como en el próximo quinquenio, se manifiestan las tendencias siguientes: **Crecimiento de efectivos humanos** en informática de producción y de gestión, control de calidad e I + D. **Reducción** del personal directo de fabricación y servicios, gestión administrativo-financiera, mantenimiento y aprovisionamientos.

• **Protagonismo futuro de los grupos profesionales**

Adquirirán protagonismo creciente los M.I. considerados globalmente, los operarios cualificados y los técnicos titulados sin mando.

• **Atributos profesionales**

El grado de competencia profesional de los equipos humanos no se aleja en exceso del deseable. Destacan del conjunto los técnicos titulados, por su alto grado de cualificación, formación y capacidad de adaptación a nuevos oficios y tareas.

Las empresas valoran igualmente el alto nivel de experiencia profesional de M.I., operarios y empleados, hecho congruente con su veteranía en la empresa. En cambio, la valoración que se les otorga en relación a otros atributos profesionales alcanza un grado medio (ni insuficiente, ni satisfactorio).

• **Presencia sindical**

La presencia sindical en la empresa innovadora guipuzcoana se reparte entre el frente sindical vasco (ELA/STV + LAB), con un 43% de representantes y los sindicatos de implantación estatal (CC.OO. + UGT), con un 37.8% de participación. El orden de importancia de las centrales sindicales citadas coincide con los resultados de las elecciones celebradas en 1986.

2.12 El retrato socio-profesional del M.I. desde la perspectiva de los directivos

Edad

- Estructura acusadamente madura: el 57.5% se encuentra entre los 46 y 65 años.
- Edad media de 46 años (En 1975 se situaba en los 40).
- Una tercera parte de las empresas consultadas disponen de estructuras de mando más jóvenes.

Sexo

- Los M.I. femeninos no alcanzan el 2%.
- Sólo un 5% de mujeres ejercen como M.I. de gestión-administración.
- Presencia femenina prácticamente inexistente en el área de la producción.

Nivel de formación general

• Autodidactas o educación general de carácter básico o primario	43.2%
• Bachilleres superiores	27.5%
• Estudios universitarios	29.3%

Nivel de formación profesional (M.I. de producción)

• Aprendizaje básico (autodidactas y FP 1)	46.1%
• FP 2 o maestría industrial	32.7%
• Ingenierías (técnicas y superiores)	21.2%

Antigüedad

El 87% de los M.I. superan los 15 años al servicio de su empresa.

Importancia cuantitativa

Este grupo profesional supone un **10% de la plantilla total** de la empresa. Su evolución en el último trienio muestra una ligera tendencia al alza.

Tendencia futura

Moderadas expectativas de crecimiento, con especial incidencia en el grupo de M.I. de producción. En el próximo quinquenio, no sólo crecerán en número, sino que ganarán en protagonismo profesional.

Estructura interna de la dirección intermedia

— **Distribución por niveles**

- M.I. de producción: 2,5 mandos del primer nivel (n + 1), por cada M.I. del segundo nivel (n + 2).
- M.I. de gestión: 4.8 mandos del primer nivel (n + 1) por cada M.I. de segundo nivel (n + 2).
- En su conjunto: existen en torno a 3 mandos de base o primera línea (n + 1) por cada mando intermedio (n + 2).

  Expresado en otros términos, **los mandos del primer nivel suponen el 74% del censo total** y los del segundo nivel el 26%.

— **Distribución por especialidades**: 2.2 M.I. de producción por cada mando de gestión-administración. Del censo total de M.I., **el 68.5% lo son de la especialidad de producción** y el 31.5% de la especialidad de gestión.

— Nº de subordinados por M.I.: El "tramo de supervisión" de los mandos de base es, según la especialidad, de:

  — 15 operarios (mandos de producción) y
  — 6 empleados (mandos de gestión-administración).

Otros rasgos distintivos de su perfil profesional

- **Atributos profesionales:** Destaca su alto nivel de experiencia profesional, que no tiene parangón en ningún otro grupo profesional de la empresa, pero se le valora escasamente para motivar equipos y formar colaboradores. Tampoco se juzga favorablemente su nivel de formación. En conjunto, los M.I. no se encuentran en las mejores condiciones para propiciar el desarrollo tecnológico y organizacional de la empresa innovadora.

- **Reclutamiento y promoción:** En torno a tres de cada cuatro M.I. han sido reclutados internamente, lo que subraya hasta qué extremo se han extendido los mecanismos de promoción interna. La mayor parte de los ascensos se producen en el seno del mismo departamento o servicio.
- **Responsabilidades calificadas como esenciales**
  - — En el momento presente: la responsabilidad de mando y el control de calidad.
  - — En los próximos años: además de las anteriores, destacan la motivación y coordinación del grupo y la gestión del departamento a cuyo frente se encuentra el M.I.
- **Evolución de su papel profesional:** Evolución calificada de enriquecedora, a causa de la transformación de métodos y procesos y por el desarrollo de métodos de gestión más descentralizados y participativos.
- **Acciones futuras de formación permanente :** En orden a la formación específica de los M.I., se ha previsto desarrollar programas de formación. Son considerados de carácter prioritario la adaptación a las NT, la motivación de grupos y círculos de calidad, dirección y mando y gestión económica.
- **Afiliación sindical:** Calificada de escasa o prácticamente inexistente. Un sector minoritario de mandos de primera línea se encuentran representados por ELA, UGT y LAB. Como grupo profesional, la dirección intermedia carece de órganos de representación para defender sus particulares intereses, con excepción de tres centros de trabajo consultados, donde los M.I. tienen su representación independiente.

3. LA IDENTIDAD PERSONAL Y SOCIO-PROFESIONAL DE LOS M.I.

En el capítulo anterior **hemos efectuado una pormenorizada exposición de los variados elementos que componen el escenario de nuestra investigación,** a partir de la información facilitada por los altos responsables de empresas innovadoras del territorio de Guipúzcoa.

Desde la perspectiva de los directivos se ha delimitado el perfil de estos centros de trabajo, a la vez que hemos efectuado una aproximación a los rasgos diferenciales del grupo profesional que centra nuestra investigación: los mandos intermedios y de base.

Llegados a este punto, es preciso recordar los objetivos del presente trabajo, ya que la estructura de **lo que resta del informe se acomodará fielmente a los objetivos explicativos.** Tal como expusimos en el capítulo introductorio (1.2), uno de los objetivos explicativos de este estudio, consiste en esclarecer el historial personal, el perfil socio-profesional y las motivaciones de los M.I.

Este capítulo tercero ayudará a comprender sobre qué bases se estructura la mentalidad y actitudes de estos niveles jerárquicos, su comportamiento ante la evolución de la empresa, el contenido de su trabajo y las nuevas responsabilidades que se ven obligados a asumir.

Una vez descritos y analizados los rasgos de identificación personal y socio-profesional de los M.I., el capítulo 4 tratará de desvelar los posibles efectos de las innovaciones tecnológicas y organizacionales en los directivos intermedios.

Como es fácil deducir, **el contenido de los capítulos 3 y 4 se refiere básicamente a los resultados del análisis descriptivo de los datos recogidos mediante el cuestionario 2,** aplicado a 132 mandos, según la distribución muestral por nivel jerárquico y especialidad que recoge el cuadro 1.1 del epígrafe 1.4.3 (selección de la muestra). Como en todo

análisis sociológico, ello no excluye que efectuemos frecuentes contrastes y cruces de esta información con la obtenida mediante el cuestionario 1 que ofrece los datos objetivos de las empresas.

3.1 Identificación personal y familiar. Vínculos sociales

Para aproximarnos a la figura del M.I. guipuzcoano, aludiremos en este apartado a algunas de sus señas de identidad personal, a su medio familiar y a los grupos humanos con los que se relaciona y convive al margen del ámbito laboral.

3.1.1 Sexo

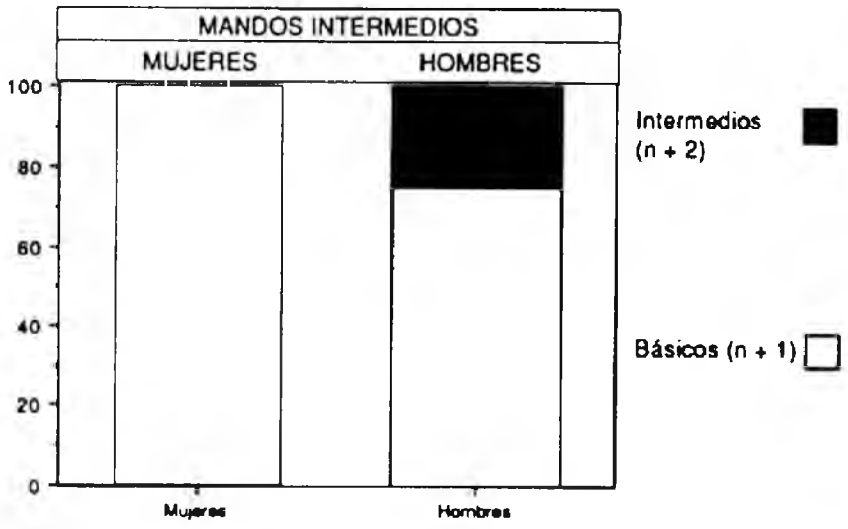
La **presencia femenina** en la muestra analizada supone un 7.6%. A la hora de asumir responsabilidades directivas intermedias, la mujer interviene en mayor grado en el área de la gestión (12.7% de los casos), mientras que en el área de la producción es poco apreciable (3.9%).

Es igualmente de destacar que los mandos femeninos únicamente se encuentran presentes en el nivel básico o de primera línea (n + 1), no habiéndose contabilizado ningún caso en el segundo nivel (n + 2)

El gráfico nº 3 representa la estructura de los M.I. por nivel y sexo.

GRAFICO Nº 3

ESTRUCTURA DE LOS M.I. POR NIVEL Y SEXO



Si comparamos esta estructura con la existente en España en 1975, observaremos que **la distribución de los mandos varones en los dos niveles de mando contemplados por el estudio se ha visto alterada.**

Frente a una distribución de 60/40% se ha pasado en Guipúzcoa, al cabo de 15 años, a **una relación de 75/25%, es decir, tres mandos básicos por cada mando del segundo nivel.**

De otra parte, ha mejorado, aunque de modo poco sensible, la participación femenina en los puestos de dirección intermedia. Los M.I. femeninos suponían en 1975 el 5.9% del censo total español. En Guipúzcoa, la proporción de mujeres en puestos de mando se situa hoy, como se subrayó más arriba, en un 7,6%.

A pesar de los progresos habidos en favor de la equiparación de los derechos laborales de la mujer, siguen produciéndose serias resistencias a la hora de ser aceptada para asumir funciones directivas y de especial responsabilidad en empresas del sector industrial. Y las reticencias a la presencia de la mujer en tales puestos se acusan cuando se trata de incorporarla al área de la producción. De ahí que, en muy raras ocasiones, el mercado de trabajo acepte a mujeres para el puesto de encargado o jefe de taller, u otros puestos de mando que supongan funciones similares.

3.1.2 Edad

La edad media del conjunto de M.I. **se sitúa en los 42 años,** sin que esta cifra tenga grandes variaciones entre los distintos niveles jerárquicos, especialidades y sexos. Destacan dos datos, que se reflejan en el cuadro 3.01: Se observa una **mayor juventud en los mandos de gestión-administración** (39.5 años) y **más acusada edad en el caso de los mandos femeninos,** que en ambas especialidades se sitúa, por término

CUADRO 3.01

ESTRUCTURA DE LOS M.I. POR SEXO, EDAD Y ESPECIALIDAD

SEXO	EDADES MEDIAS		
	ESPECIALIDADES		TOTAL
	PRODUCCION	GESTION	
Hombres.....	43.4	39.5	41.8
Mujeres	45.3	45.0	45.1
TOTALES	43.5	40.2	42.1

medio, en los 45 años.

Esta similitud en la media de años por sexo y especialidad no significa necesariamente una semejanza en la estructura de edad del colectivo de mandos de las empresas innovadoras. Para poner de evidencia las diferentes situaciones sometemos a análisis los datos relativos a tramos de edad y nivel jerárquico, que se resumen en el cuadro 3.02.

CUADRO 3.02

ESTRUCTURA DE LOS M.I. POR TRAMOS DE EDAD Y NIVEL JERARQUICO

TRAMOS DE EDAD	PORCENTAJE		
	M.BASICOS	M. INTERMEDIOS	TOTAL
De 25 a 35 años	14.4%	9.8%	24.2%
36 a 45	32.6%	4.6%	37.2%
46 a 55	26.5%	8.3%	34.8%
> 55 años	3.0%	0.8%	3.8%
TOTALES	76.5%	23.5%	100.0%

Si calificamos de jóvenes a los mandos de hasta 35 años y de maduros a los que superan los 46, podríamos interpretar que

nos encontramos con una estructura en renovación, caracterizada por la incorporación de M.I. más jóvenes (24.2%) que sustituyen paulatinamente al grupo más antiguo y maduro (38.6%). El sector intermedio, con un tramo de edad entre los 36 y 45 años (37.2%), se sitúa en edades más próximas a la media general.

De todas formas, esta interpretación ha de ser sustancialmente modificada si nos remontamos a los datos objetivos de la empresa, recogidos mediante el cuadro 2.06. **El grupo profesional de los M.I. se distingue por su acusado envejecimiento,** ya que cerca del 60% de sus miembros se encuentra entre los 46 y 65 años. **El relevo generacional se aproxima tímidamente al 11%** de mandos con edades inferiores a los 36 años.

Pero si tenemos igualmente presente la influencia cuantitativa ejercida por tres de las empresas examinadas, creadas en las primeras décadas del siglo y que cuentan con elevado censo de trabajadores, podemos concluir que **el conjunto de las empresas innovadoras guipuzcoanas han iniciado un proceso de renovación de sus estructuras de mando,** caracterizadas por su acentuada madurez.

Una nueva generación de mandos jóvenes conviven con un numeroso grupo de M.I. veteranos, que van siendo paulativamente sustituidos. Por la información de que disponemos, los mandos de la "nueva generación" se caracterizan por su sólida cualificación profesional y por su alto grado de asimilación de los cambios tecnológicos y organizacionales.

3.1.3 Datos familiares

3.1.3.1 Estado civil e hijos

En relación al **estado civil** de los M.I. entrevistados, **el 81.3% se declaran casados,** el 16.4% se encuentran

solteros y un irrelevante porcentaje (2.3%), son viudos y separados.

El 78.6% confiesan tener **hijos,** contabilizando cada unidad familiar un **promedio de 2.1 descendientes,** en proporción prácticamente igual de hijos varones y de hijas.

3.1.3.2 Nivel de formación del cónyuge

Cuando se consulta a los M.I. acerca de la **formación general** de su pareja, las respuestas se refieren a los niveles siguientes:

— Autodidacta o certificado de estudios primarios.	20.6%
— Graduado escolar o enseñanza primaria	51.5%
— Bachillerato Superior	18.6%
— Estudios universitarios de 3 años.	6.2%
— Estudios universitarios de 5 o más años.	3.1%
	100.0%

De los resultados anteriores se deduce que en torno a **3 de cada 4 cónyuges no han superado el nivel de estudios primarios** o de carácter básico y que sólo **un 9.3% se han graduado en la universidad.**

En relación al nivel de **formación profesional** alcanzado por los esposos/as de los mandos, sólo se contabilizan el 56% de las respuestas posibles. Interpretamos que tal porcentaje se limita a los cónyuges que han seguido algún aprendizaje profesional y que el resto de los casos no han tenido acceso a él. Los resultados de la consulta se recogen seguidamente:

Autodidacta.	48.3%
FP1 u Oficialía.	36.7%
FP2 o Maestría.	13.3%
Ingeniería Técnica o Peritaje.	1.7%
Ingeniería Superior.	—
	100.0%

En el 85% de las respuestas **no han superado la formación profesional de primer grado.** No se descarta la posibilidad de haber cursado otros estudios profesionales no reglados, ya que las alternativas presentadas en el cuestionario se limitaban a niveles de formación regulados oficialmente. Aun con todo, llama poderosamente la atención el escaso nivel de cualificación profesional de los esposos/as de los M.I., máxime si es contrastado con la formación alcanzada por estos últimos (Cfr. cuadro 2.16).

3.1.3.3 Profesión y estudios de los ascendientes

Para aproximarnos al perfil familiar de los entrevistados, se les consulta acerca de las profesiones que, a su edad, tuvieron su padre, madre y abuelo paterno, así como el nivel de estudios alcanzados por estos mismos ascendientes.

El cuadro 3.03 resume los datos obtenidos acerca de las profesiones de los ascendientes, a excepción de **la madre**, ya que **en el 75% de los casos carecía de profesión,** asumiendo el tradicional papel de ama de casa (sus labores). Los casos restantes carecen de significación, aunque es digno de mención que **un 10% trabajó como obrera agrícola o industrial.**

CUADRO 3.03

PROFESIONES DEL PADRE Y ABUELO PATERNO DE LOS M.I. CONSULTADOS

PROFESIONES	PADRE		ABUELO P.	
	PORCENTAJE		PORCENTAJE	
	PARCIAL	ACUMULADO	PARCIAL	ACUMULADO
1. Obrero industrial	37.0%		17.9%	
2. Obrero agrícola	10.0%	47.0%	27.6%	45.5%
3. Empleado en industria o comercio .	11.5%		7.2%	
4. Mando intermedio	6.9%		3.6%	
5. Funcionario público	5.3%	23.7%	3.6%	14.4%
6. Empresario agrícola	5.4%		19.6%	
7. Artesano o comerciante	7.7%		8.0%	
8. Industrial	7.7%		7.2%	
9. Profesión liberal	6.2%	27.0%	3.6%	38.4%
Otras profesiones	2.3%		1.7%	
TOTALES	100.0%	97.7%	100.0%	98.3%

Los datos recogidos en el cuadro admiten numerosas interpretaciones y las más variadas conclusiones. Dejamos al lector del informe que efectúe las consideraciones de carácter social que estime más apropiadas. Por nuestra parte, extraemos dos conclusiones que se nos muestran como evidentes.

A partir de las tres franjas sociales en que hemos agrupado las profesiones de los padres -que suponen condiciones de vida bien diferenciadas- podemos afirmar que:

a) De cada 4 M.I., dos de ellos son hijos de obreros industriales o agrícolas, uno desciende del grupo

de empleados y funcionarios y otro del formado por empresarios y profesionales liberales. Es decir, **un 50% de estos mandos han logrado una promoción social,** en el sentido de superar a las dos generaciones que le antecenden, en cuanto a cualificación y situación profesional se refiere, con evidente incidencia en las condiciones de vida y de trabajo.

b) **Entre los ascendientes de la primera generación se produce un predominio de obreros industriales** en relación a los agrícolas, invirtiéndose los términos en los ascendientes de la segunda generación. Es igualmente reseñable que **1 de cada 5 mandos (19.6%) sea nieto de empresario agrícola.** En cambio, sólo un 5,4% es hijo de propietario de tierras de labor. Tales datos reflejan el tránsito de una sociedad rural a una economía basada en la actividad industrial.

En lo que respecta al nivel de estudios alcanzado por los ascendientes de los M.I. **destaca como rasgo general el bajo nivel de formación de los padres y abuelo paterno,** familiares sobre los que se consultó a los entrevistados. Sólo un 11% ha sobrepasado el nivel de estudios primarios. Los resultados que recoge el cuadro 3.04 son suficientemente expresivos, aunque habría que hacer observar que la mayor parte de los casos de estudios secundarios y superiores corresponden a ascendientes de los M.I. de gestión, con lo que se acentúa el nivel elemental de estudios de los familiares de los mandos de producción.

CUADRO 3.04

NIVEL DE ESTUDIOS ALCANZADO POR LOS ASCENDIENTES DE LOS M.I.

NIVEL DE ESTUDIOS	PORCENTAJES			
	PADRE	MADRE	ABUELO PATERNO	GENERAL
1. Autodidacta o estudios primarios ...	83.4%	93.8%	90.8%	89.0%
2. Bachillerato elemental	11.7%	4.5%	4.6%	7.2%
3. Bachillerato superior	1.6%	1.8%	1.1%	1.6%
4. Estudios universitarios	3.3%	—	3.5%	2.2%
TOTALES.....	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Más adelante (apartado 3.2) compararemos estos resultados con el nivel general de formación de los propios M.I. Aquí nos limitamos a destacar que de los miembros de la familia, **son los esposos/as de los mandos encuestados quienes presentan un mejor nivel de formación general,** ya que, según comprobamos en el epígrafe 3.1.3.2, en un 28% de los casos han alcanzado niveles de estudios superiores a los básicos.

3.1.4 Vínculos sociales

En apartado posterior centraremos nuestra atención en las relaciones interpersonales restringidas al ámbito estrictamente profesional. Pero no sólo interesa conocer con quiénes, cómo y con qué resultados se producen las relaciones de trabajo que mantienen los M.I. Para una mejor descripción del entorno social, es conveniente identificar a las personas o grupos humanos con los que se relaciona al margen de la esfera laboral.

En este intento se ha recabado información de los entrevistados en una doble dirección: personas con las que prefiere ocupar su tiempo libre al margen del trabajo y profesión de las tres personas ajenas a su familia a las que más aprecia.

No nos adentraremos aquí en el análisis de otros vínculos sociales que ocupan el tiempo libre del grupo profesional que hemos estudiado. Su pertenencia a asociaciones, sus vínculos políticos, deportivos o culturales serán objeto de análisis en apartado posterior.

Quede claro, pues, que pretendemos únicamente aproximarnos algo más a la biografía personal de los M.I. mediante el conocimiento de sus círculos de amistad y el grado de relación y convivencia que mantiene con familiares, vecinos y otros posibles allegados.

En relación a las **personas con las que prefiere ocupar el tiempo libre, son los miembros de la familia los apetecidos en un 58.5% de los casos.** Las preferencias de los mandos en tal sentido se resumen así:

— En familia	58.5%
— Con amigos ajenos al trabajo	27.7%
— Con compañeros de trabajo	5.3%
— Depende de las circustancias	8.5%
	100.0%

De los resultados anteriores se deduce cómo se distribuyen los momentos de convivencia de los mandos guipuzcoanos. Se observa cómo las relaciones personales con compañeros de trabajo, al margen de la empresa, son poco significativas. En cambio, **es de destacar el tiempo consagrado a los amigos ajenos al trabajo.**

En cuanto a la **profesión de las tres personas ajenas a la familia que más aprecia a la hora de disfrutar del tiempo libre,** los resultados se recogen en el cuadro 3.05

CUADRO 3.05

PROFESION DE LAS TRES PERSONAS MAS APRECIADAS POR LOS M.I.

OCUPACION PROFESIONAL	PORCENTAJES		
	1ª persona	2ª persona	3ª persona
— Profesional libre	15.3%	17.5%	
— Mando intermedio	14.3%	14.6%	
— Obrero especializado	11.4%	15.5%	18.5%
— Empresario	11.4%		
— Profesor	9.6%		
— Técnico titulado		11.6%	10.3%
— Empleado sector privado			10.3%
— Pequeño comerciante			12.3%
— Trabajos sociales (asistencia social, educador...)			10.3%
TOTALES	62.0%	59.2%	60.7%

Como se observará, en el cuadro únicamente se reflejan las cuatro o cinco ocupaciones profesionales más frecuentes de cada una de las tres personas con los que los mandos intermedios tienen mayor relación de amistad. Las restantes profesiones se consideran menos significativas.

Los datos del cuadro ponen de evidencia las profesiones que desempeñan las personas que más frecuentan los mandos consultados, siguiendo un orden de prioridad (1ª, 2ª y 3ª persona a la que más aprecia). Un análisis global de los resultados obtenidos nos invita a afirmar que **los círculos de amistad de los M.I. están preferentemente constituidos por** los profesionales que se relacionan seguidamente, en orden de mayor a menor importancia numérica: **obreros especializados, profesionales libres, mandos intermedios y técnicos titulados.**

En un segundo plano habrían de citarse igualmente a los empleados de empresas privadas, a empresarios, pequeños comerciantes y profesores.

De estos resultados **parece deducirse la existencia de una acusada identificación social con el medio obrero del que procede** un buen contingente de los mandos consultados. Sus relaciones de amistad con otros mandos intermedios y técnicos titulados (ajenos a su propio centro de trabajo), se explican por darse en ellos similares condiciones de vida y problemática profesional común. Parecidas consideraciones habrían de efectuarse en relación a los profesionales libres (13) a cuyo grupo pertenecen trabajadores por cuenta propia que se encuentran especializados en oficios que desempeñan con carácter autónomo. También estos trabajadores han logrado una cierta promoción social en el sentido de haberse liberado de un trabajo por cuenta ajena, que siempre supone una relación de dependencia. Al igual que buen número de M.I., se trata de obreros promocionados.

Las relaciones de amistad trascienden no sólo a operarios, sino tambien a empleados administrativos. Y ello sigue entrando en la lógica de nuestras consideraciones anteriores. No se explica, en cambio, tan fácilmente la convivencia habitual con empresarios, comerciantes y profesores. La única interpretación que cabe admitir se relaciona con la permeabilidad social y filosofía igualitaria propias del País Vasco, que tiene su más fiel expresión en el territorio de Guipúzcoa.

Estas relaciones personales o vínculos sociales de los M.I. guipuzcoanos no admiten peculiaridades propias en función de las variables de especialidad y nivel jerárquico. Las constatacio-

---

(13) La expresión "profesional libre" no ha de confundirse con la expresión "profesión liberal" empleada anteriormente para identificar las profesiones de los ascendientes del M.I. (Cfr. cuadro 3.3), que se referían al ejercicio libre de profesiones tales como la abogacía, medicina y otras. Con todo, siempre cabe pensar que algunos de los encuestados interpreten indistintamente los significados dados a ambos términos

nes anteriores se producen indistintamente en los mandos de primera línea o del segundo nivel, estén vinculados o no al área de la producción.

3.2 Nivel de formación

El presente apartado pretende recoger diversos aspectos relacionados con los estudios cursados por los encuestados, sean o no reglados, que contribuyen a conformar su formación personal y profesional. Consideramos que el mejor modo de aproximarnos a la trayectoria seguida por los profesionales de la dirección intermedia en cuanto a estudios se refiere, ha de consistir en una descripción cronológica del acceso de los entrevistados a la educación, en sus distintos ámbitos, a saber:

- Formación General
- Formación Profesional
- Formación especializada para el puesto de mando.
- Formación permanente

Hemos de formular aquí la misma observación que efectuamos en la página 81, al referirnos a la diferenciación entre formación general y formación profesional. Puede resultar un tanto arbitrario considerar los estudios universitarios como formación general, ignorando su faceta de capacitación para el ejercicio profesional, restringiendo el ámbito de la formación profesional a los estudios que son más propios de los mandos que se encuentran directamente vinculados al proceso de producción.

Pero así se ha establecido con carácter común por los miembros del equipo europeo que ha diseñado este programa de investigación. Hecha esta observación, es fácil deducir que el epígrafe 3.2.2 recogerá los niveles de formación profesional a los que han tenido acceso principalmente los M.I. de producción.

3.2.1 Formación General

El nivel general de estudios de los M.I. globalmente considerados tiene su fiel expresión en el cuadro 3.06. **Más de la mitad (53.5%) de los mandos guipuzcoanos no han sobrepasado la escolaridad elemental,** si bien ha de hacerse la observación de que sólo un 36.0% declara haber seguido los estudios de EGB o de la antigua enseñanza primaria, ya que un 17.5% se considera autodidacta o declara haber obtenido un certificado de estudios primarios.

CUADRO 3.06

FORMACION GENERAL DE LOS M.I.: NIVEL DE ESTUDIOS CURSADOS

NIVEL EDUCATIVO	PORCENTAJE	
	PARCIAL	ACUMULADO
1. Autodidacta o certificado de estudios primarios	17.5%	
2. Graduado escolar o estudios primarios	36.0%	53.5%
3. Bachillerato Superior	16.7%	16.7%
4. Estudios universitarios de 3 años	15.8%	
5. Estudios universitarios de 5 o más años	14.0%	29.8%
TOTAL.....		100.0%

Si comparamos estos resultados con los niveles de estudios alcanzados por los familiares del entorno más próximo de los mandos guipuzcoanos (cónyuge, padre, madre y abuelo paterno), comprobamos que jefes, encargados y capataces presentan, a pesar de sus carencias, una formación general que alcanza un mayor grado de conocimientos previos. Como era de esperar, **se acusan, las diferencias de formación con sus ascendientes,** mientras que los niveles de estudios alcanzados por los/las cónyuges guardan mayor proximidad con los cursados por los M.I., si exceptuamos los estudios universitarios, a los que sólo han accedido un 9% de los esposos/esposas frente

al 30% de casos registrados en los mandos consultados.

Si efectuamos el mismo análisis referido a las especialidades y niveles de supervisión contemplados en el estudio, haremos posible una interpretación de resultados más acomodada a la realidad de las empresas innovadoras examinadas. El cuadro 3.07 y los gráficos 4 y 5 muestran los perfiles que adquiere la formación general de los M.I., en función del área funcional de su trabajo y del nivel jerárquico en que se encuentran.

CUADRO 3.07

NIVEL GENERAL DE ESTUDIOS DE LOS M.I. SEGUN POSICION JERARQUICA Y AREA FUNCIONAL DE SU TRABAJO

NIVEL DE ESTUDIOS	NIVEL DE MANDO				ESPECIALIDAD			
	n + 1		n + 2		PRODUCCION		GESTION	
	PARCIAL	ACUM.	PARCIAL	ACUM.	PARCIAL	ACUM.	PARCIAL	ACUM.
1. Autodidacta o certificado de estudios primarios	19.8		10.7		24.6		8.2	
2. Graduado escolar o enseñanza primaria	40 7	60.5	21.4	32.1	43.1	67.7	26.5	34.7
3. Bachillerato Superior	17.4	17.4	14.3	14.3	13.9	13.9	20.4	20.4
4. Estudios universitarios de 3 años	9.3		35.7		16.9		14.3	
5. Estudios universitarios de 5 ó más años	12.8	22.1	17.9	53.6	1.5	18.4	30.6	44.9
TOTALES		100.0		100.0		100.0		100.0

GRAFICO Nº 4

LA FORMACION GENERAL DE LOS M.I. SEGUN SU NIVEL JERARQUICO

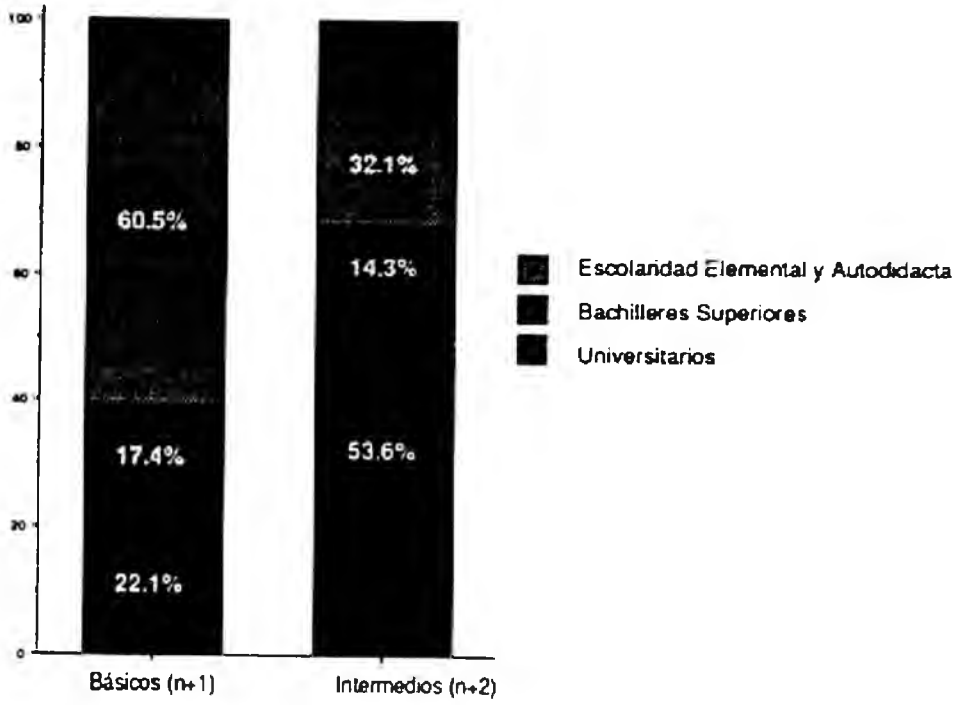
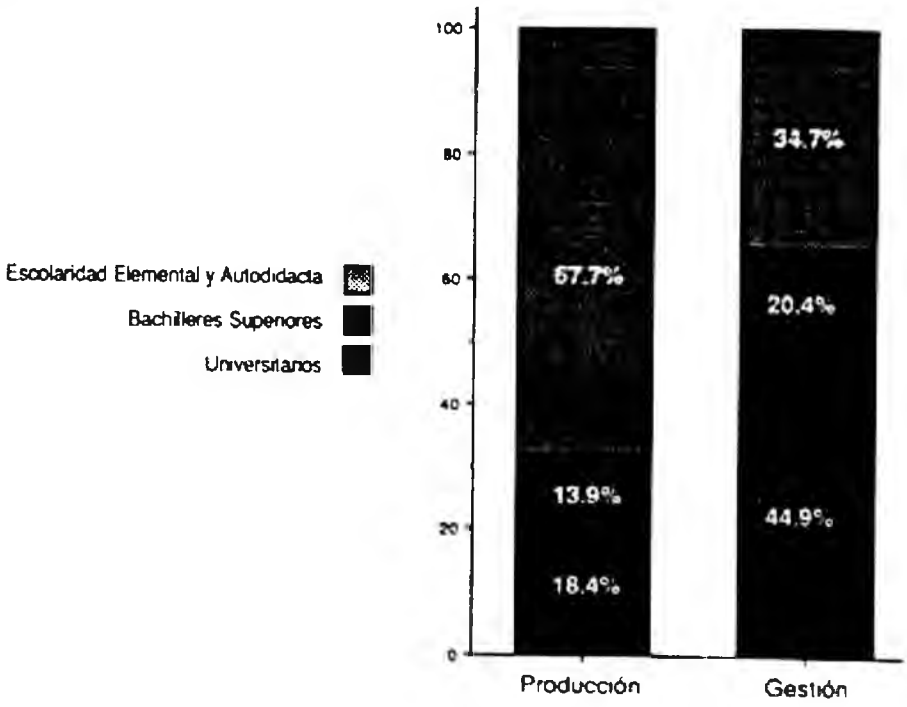


GRAFICO Nº 5

LA FORMACION GENERAL DE LOS M.I. SEGUN SU ESPECIALIDAD



Si contrastamos los resultados anteriores con los datos objetivos recogidos mediante el cuestionario 1 y con las aportaciones del estudio efectuado por la Fundación del INI en 1975, pueden extraerse **algunas conclusiones reveladoras:**

- Con carácter previo, es preciso afirmar que **los M.I. de la empresa innovadora guipuzcoana presentan un nivel de formación general bastante deficiente**, que se acusa en los casos de los mandos de primera línea (n + 1) y en la especialidad de producción.

  Basta indicar que en el caso de los mandos básicos, unicamente el 39.5% tuvo oportunidad de acceder al bachillerato superior o a los estudios universitarios y que, con referencia a los M.I. vinculados directamente a la producción, el porcentaje no supera el 32.3%

- Que los datos que acaban de exponerse son en buena medida coincidentes con las tres franjas o grupos de profesionales de la dirección intermedia, en cuanto a su nivel general de estudios (Cfr./ págs. 83 y 84). La tercera franja se encuentra constituida por **los M.I. procedentes de la universidad, que suponen en torno al 30.0% del total.**

  Es válido afirmar que coexisten tres generaciones de mandos intermedios en función de los estudios cursados. Junto a los que siguieron estudios superiores, se situa **el grupo de bachilleres (25.0% aprox.)** y la franja más numerosa, constituida por los autodidactas y quienes sólo tuvieron acceso a **estudios elementales (45.0% aprox.).**

- Se observa **una favorable evolución en la formación general de los mandos de gestión y en los mandos intermedios del segundo y tercer nivel** (n + 2, n + 3). Quince años atrás sólo habían cursado estudios superiores el 32.5% de los mandos de gestión, frente al

44.9% actual. Otro tanto cabe afirmar en relación a los M.I. que dirigen a otros mandos con inferiores responsabilidades. El 53.6% se han graduado en la universidad, cuando en 1975 el porcentaje se situaba en el 39.6%

Por el contrario, **no se observan cambios sensibles en los mandos básicos y en la especialidad de producción, a pesar del tiempo transcurrido.**

3.2.2 Formación profesional

Teniendo en cuenta el menor número de respuestas de los entrevistados en relación con este ámbito de la formación, hemos de insistir en que los **datos obtenidos alcanzan mayor significación en el caso de los M.I. de producción.** Corrobora esta afirmación el hecho de que al menos 16 entrevistados de la especialidad de gestión no han respondido a la pregunta. Suponemos que la causa mayor ha de atribuírse a que la formación profesional recibida por ellos no se acomoda a ninguna de las alternativas presentadas en el cuestionario.

CUADRO 3.08

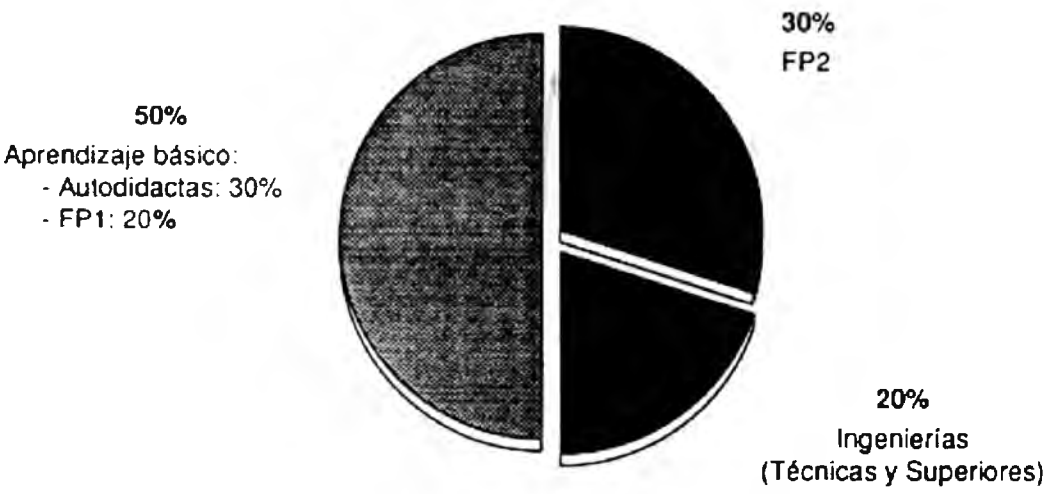
FORMACION PROFESIONAL DE LOS M.I.:
NIVEL DE ESTUDIOS CURSADOS

NIVEL EDUCATIVO	PORCENTAJE	
	PARCIAL	ACUMULADO
1. Autodidacta	32.7%	
2. FP1 u oficialía	19.8%	52.5%
3. FP2 o maestría	26.7%	26.7%
4. Ingeniería técnica o peritaje	13.9%	
5. Ingeniería superior	6.9%	20.8%
TOTAL		100.0%

Se observará que los resultados del cuadro 3.08 se asemejan a los datos del gráfico nº 2 (pág. 86), que recoge los tres grandes grupos de M.I. de producción, en función de sus estudios profesionales. A partir de ambas fuentes de información, se ha confeccionado el gráfico nº 6.

GRAFICO Nº 6

LA FORMACION PROFESIONAL DE LOS M.I. DE PRODUCCION



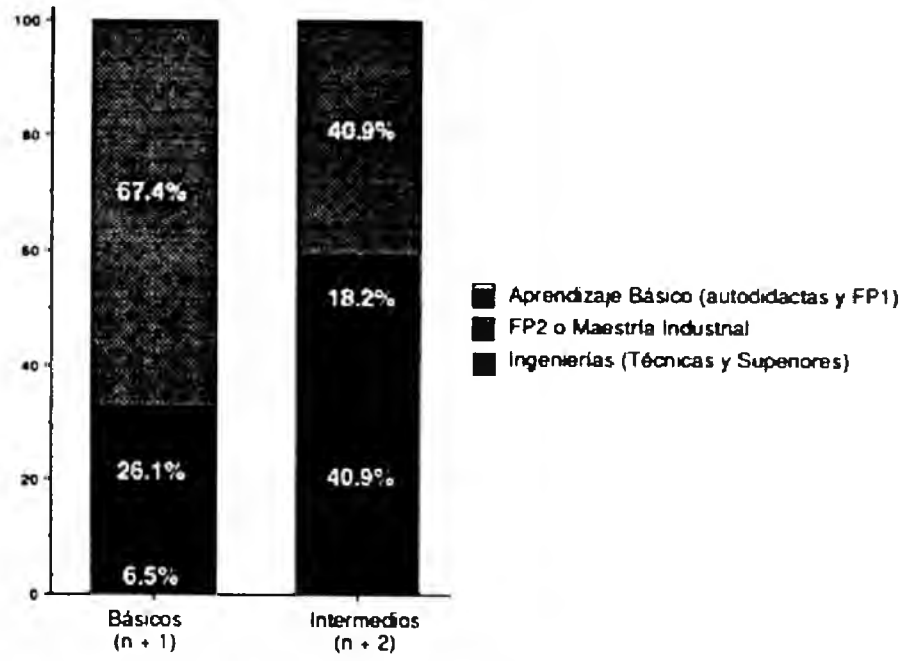
Cuando se examinan los estudios profesionales cursados por los diferentes niveles jerárquicos de la dirección intermedia, se producen sustanciales diferencias en relación a los resultados globales que acabamos de exponer. El gráfico nº 7 pone de relieve que **los mandos de primera línea adolecen, en general, de estudios profesionales acordes con las responsabilidades que asumen, mientras que los mandos de rango jerárquico superior (n + 2, n + 3...) presentan unos niveles de cualificación profesional más acomodados a las exigencias de la empresa innovadora.**

Se constanta así, con mayor rigor estadístico, **la correlación existente entre posición jerárquica y grado de cualificación**

profesional de los M.I., aunque los resultados que se presentan seguidamente muestran que la mecánica de la promoción sitúa a mandos básicos con carencias de formación profesional en puestos intermedios. Como ya comentamos en páginas atrás, la correspondencia entre nivel jerárquico y estudios profesionales es menos frecuente en centros de trabajo en los que los sistemas de promoción interna permiten a "veteranos sin estudios" acceder a la supervisión intermedia desde niveles básicos de mando.

GRAFICO Nº 7

EL GRADO DE FORMACION PROFESIONAL DE LOS M.I. DE PRODUCCION SEGUN EL NIVEL DE SUPERVISION



Se observará que el contingente de mandos intermedios con aprendizaje profesional básico es numéricamente importante y, además, equiparable al grupo de colegas que cursaron estudios de ingeniería. En relación a estos hechos, se hace preciso que efectuemos algunas puntualizaciones:

- Mientras que **el grupo de mandos básicos contabiliza un 43.5% de autodidactas, éstos se reducen al**

13.6% en el caso de los mandos intermedios.

- Los datos revelan una **creciente participación de los ingenieros en la dirección intermedia, con un considerable predominio de los ingenieros técnicos sobre los ingenieros industriales.** Para comprender esta evolución con suficiente perspectiva temporal, es preciso contrastar el actual porcentaje de participación (40.9%) con la presencia de ingenieros en los niveles intermedios de mando, que se cifraba quince años atrás en un 29.2%`

- **Coexisten dos generaciones de mandos intermedios (n + 2, n + 3), con una formación profesional acusadamente diferenciada** y, presumiblemente, con un nivel general de estudios que difiere de modo radical en ambos grupos. Por los datos de que disponemos, estamos en condiciones de afirmar que los M.I. de la primera generación no sólo carecen de los estudios profesionales apropiados al perfil del puesto que ocupan, sino que agrupa a los mandos de mayor edad y veteranía en la empresa.

  Por el contrario, la segunda generación de M.I. se caracteriza por su mayor juventud y por una sólida formación técnico-profesional, más acomodada a las exigencias de sus empresas, empeñadas en procesos de renovación organizativa e innovación tecnológica.

3.2.3 Recapitulación acerca de la formación previa de los M.I.

Al concluir este epígrafe, hemos creido necesario recapitular los aspectos más destacables en cuanto concierne a los niveles de formación general y profesional de los M.I.

La insuficiencia de una educación de base y los reducidos niveles de formación profesional alcanzados por la generalidad

de los M.I. encuestados resulta tan elocuente que podría ahorrar todo comentario. Sin embargo, lejos de ofrecer una visión negativa y alarmante, deseamos insistir en los datos aportados, que revelan síntomas de evolución favorable, a la vez que sugerimos algunas de las causas a las que pueden atribuirse estas carencias educativas.

Es cierto que la escolaridad elemental y el aprendizaje profesional básico se encuentran generalizados en los distintos niveles y especialidades, aunque tales insuficiencias se hagan particularmente agudas en los mandos básicos y en la especialidad de producción.

Los mandos con una escolaridad elemental rondan el 45% y sólo un 50% han tenido acceso a estudios profesionales superiores a la FP1. Estos son los hechos más relevantes.

Pero también es cierto que en tomo al 40% de los mandos entrevistados superan los 45 años de edad, por lo que es fácil deducir que no dispusieron de oportunidades de acceso a una educación básica, de carácter obligatorio y gratuito, que no se generalizó en nuestro país hasta las postrimerías de la década de los años 70.

A causas de orden muy similar han de atribuirse las carencias de cualificación profesional, a partir de estudios cursados por los M.I. de edad madura. El acceso a las Escuelas de Formación Profesional Industrial (14) no era muy extendido. Con anterioridad a la década de los años 60, la escolarización, a través de la enseñanza primaria, comprendía las edades de 6 a 12 años, período en el que algunos alumnos se beneficiaban de clases de iniciación profesional.

(14) El funcionamiento de estos Centros se encontraba regulado por la Ley de Formación Profesional Industrial, de 20 de Julio de 1955. Guipúzcoa disponía de 18 Escuelas donde podían cursarse los grados de oficialia y maestria industrial. La ESTE efectuó en Octubre de 1958 un inventario de recursos de Formación Profesional Industrial en Guipúzcoa.

Un limitado número de escolares siguieron estudios de oficialía industrial. En su mayor parte se vincularon al trabajo en calidad de aprendices a edad muy temprana. Así lo confirma el dato relativo a la edad en que los entrevistados ocuparon su primer empleo estable: 18 años (17 los M.I. de producción y 19 los mandos de gestión).

Todo ello permite comprender que uno de cada dos M.I. no hayan sobrepasado el nivel de estudios de la oficialía industrial o la FP1, grados de formación equiparables en cuanto a contenido y duración.

Pero junto a estas insuficiencias en la formación previa de los M.I., también hemos de destacar algunos signos esperanzadores que ponen de evidencia una evolución que favorecerá al desenvolvimiento futuro de la empresa innovadora guipuzcoana. Nos referimos, en especial, a los síntomas siguientes:

— El **45% de los M.I. de gestión han cursado estudios universitarios**. Se ha graduado igualmente en la universidad el 53.6% de los mandos del segundo y tercer nivel.

— **En el caso de los M.I. de producción se viene observando una renovación generacional,** con la progresiva incorporación de profesionales de la ingeniería, quienes, junto a maestros industriales y técnicos egresados de la FP2, constituyen ya el 60% de los mandos de esta especialidad en su nivel intermedio.

Estos datos, junto a otras ventajas y oportunidades, que presenta el entorno educativo y la legislación social y laboral, permiten afirmar que es presumible que, antes de que concluya la presenta década, se habrán producido cambios sustanciales en las estructuras de formación, edad y sexo de los M.I.

3.2.4 Formación especializada para el puesto de mando

Nos adentramos ahora en la formación específica de los M.I., refiriéndonos a si la obtuvieron en algún centro especializado, al momento de su vida profesional en que la recibieron, a su duración y al lugar donde se llevó a cabo.

Asistencia a centro especializado

Escasa información revela este epígrafe, a no ser que nos permita conocer el volumen de mandos de la empresa innovadora que se formaron en algún centro especializado. De 130 respuestas, **49 M.I. (37.7%) manifiestan haber recibido formación en un centro especializado.**

Este porcentaje ha de considerarse altamente satisfactorio, si tenemos presente que el sondeo efectuado en 1975 aportó el dato de que sólo un 10% de los mandos españoles habían tenido acceso a una formación específica en un centro especializado público o privado, aunque el citado estudio ponía ya de relieve que los M.I. vascos y andaluces eran quienes más frecuentaban los cursos programados para ellos.

Afirmar hoy que un tercio de los mandos guipuzcoanos han pasado por un centro especializado supone un considerable avance, que difícilmente se producirá en otras áreas territoriales. Porque es preciso puntualizar que junto a este grupo que participó en cursos impartidos por escuelas de M.I., hay también quienes recibieron formación especializada en sus propias empresas.

Este dato tan positivo ha de atribuirse en gran modo al acelerado desarrollo que experimentaron las enseñanzas especializadas para M.I. en el territorio de Guipúzcoa, en el período comprendido entre 1961 y 1981. Por iniciativa de la ESTE (hoy Facultad de CC.EE. y Empresariales de la Universidad de

Deusto en San Sebastián), se crearon las Escuelas de Mandos Intermedios de San Sebastián, Andoain, Azcoitia, Beasain, Irún, Mondragón, Tolosa, Vergara y Zumárraga. Estos nueve centros de formación guipuzcoanos funcionaron ininterrumpida o intermitentemente (según las necesidades del área industrial a que atendían), durante las dos citadas décadas.

La información que nos aporta este capítulo de nuestra investigación nos permite afirmar que el 60.5% de los mandos que declaran haber recibido formación en un centro especializado, cursaron sus estudios en las Escuelas de Mandos Intermedios guipuzcoanas, pertenecientes a ADEMI (Asociación Española de Directores de Escuelas de Mandos Intermedios).

La citada asociación, con sede social en los EUTG (hoy campus donostiarra de la Universidad de Deusto), firmó un convenio de colaboración con la Dirección General de Promoción Social, del Ministerio de Trabajo, que permitió, en forma de becas a trabajadores, la financiación de la formación de los M.I. guipuzcoanos, que fue igualmente respaldada con aportaciones de las empresas a las que se encontraban vinculados los participantes en estos cursos, impartidos en sus especialidades industrial, administrativa, comercial y bancaria.

Momento en que se recibió la formación

En relación al momento en que recibieron esta formación específica, los M.I. consultados responden así frente a las tres alternativas posibles:

— Antes de iniciar su vida profesional (formación inicial)	2.1%
— A lo largo de su vida profesional	72.3%
— Antes y durante su vida profesional	25.6%
TOTAL	100.0%

De estos resultados se deduce que **tres de cada cuatro mandos recibieron formación como tales durante su vida profesional** y no antes de incorporarse a la dirección intermedia, como podría resultar deseable. Las variables de nivel y especialidad de estos mandos no resultan significativas.

Duración de la formación

En cuanto a la **duración de la formación en meses,** el dato se nos revela confuso, ya que estos períodos de tiempo son difícilmente traducibles en horas reales de formación. Emplear el mes como unidad de medida temporal ha constituido un error en el momento de elaborar y validar el cuestionario.

Sin embargo, los resultados obtenidos confirman que entre los entrevistados son frecuentes los casos en que la formación se recibió a través de las Escuelas de Mandos intermedios a las que hemos aludido más arriba. Y ello se deduce, una vez más, de los resultados de la consulta: **los M.I. del primer nivel o básicos contabilizan una media de nueve meses de formación,** período correspondiente a un curso académico, duración de los cursos de mandos intermedios impartidos por los precitados centros, que, traducidos a horas, **suponen un mínimo de 200 horas de formación** (tres sesiones semanales de dos horas cada una durante nueve meses).

Los M.I. del segundo nivel (n + 2...) **presentan,** en cambio, **una media de 22 meses.** ¿Podríamos igualmente deducir que se trata de dos cursos académicos (18 meses) más el tiempo de elaboración de un proyecto fin de estudios exigido por las Escuelas de Mandos Intermedios (EMI), como requisito previo para la obtención del título de "Mando Intermedio del segundo nivel"? No creemos aventurado traducir el resultado en meses en **un período de formación cifrado en las 500 horas.**

Dejando al margen las variables de nivel y especialidad, **la duración media de la formación de los mandos guipuzcoa-**

nos que declaran haberse formado en un centro especializado **es de 14 meses,** que traducido a su equivalente en horas, empleando el cálculo anterior, es de **336 horas**. Hacemos observar que se trata de una media, ya que los casos analizados oscilan entre los 4 y los 27 meses de duración de la formación.

Lugar en que se recibió la formación especializada

CUADRO 3.09

LUGAR DE CELEBRACION DE LOS CURSOS DE M.I.

LUGAR DONDE SE IMPARTEN	PORCENTAJE DE M.I. AFECTADOS	
	PARCIAL	ACUMULADO
1. Dentro de la empresa		
1.1. Actual	32.5%	
1.2 Anterior	7%	39.5%
2. Fuera de la empresa		
2.1 Entidades privadas	46.6%	
2.2 Organismos públicos	13.9%	60.5%
TOTAL		100.0%

El cuadro 3.09 informa acerca del lugar donde se llevó a cabo la formación especializada de los mandos encuestados. Como se observará, en el 60.5% de los casos las acciones de formación tuvieron lugar fuera de la empresa, a través de entidades privadas (centros especializados y empresas consultoras) y organismos públicos. En los casos restantes, los cursos de M.I. fueron impartidos en la propia empresa.

Hemos de señalar que los cursos que se realizaron fuera del recinto de la empresa, fueron impartidos primordialmente por las Escuelas de M.I., por el SEAF/PPO (Servicio de Empleo y Acción Formativa / Programa de Promoción Profesional Obrera), servicios agrupados hoy, en parte, en el INEM y

empresas consultoras varias.

Indicamos finalmente que parece apuntarse una ligera tendencia a que los mandos de gestión reciban formación especializada en el exterior de la empresa, mientras que los vinculados a la producción la obtengan mediante cursos celebrados en el seno de la misma.

3.2.5 Formación permanente

En cuanto respecta a la formación que puede calificarse de continua y periódica, **sólo un 38.4% de los mandos consultados declaran haberla recibido a lo largo de los últimos cinco años.**

Junto a esta formación de carácter permanente, el 70% reconoce haber participado en cursos, cursillos y otras actividades formativas, de las que, **en tres de cada cuatro casos, los programas desarrollados se relacionan directamente con las funciones de mando.**

Sorprende que el contenido de los cursos impartidos incide de modo tan acusado en temas relacionados con el desempeño de las funciones de mando, cuando los datos objetivos recogidos de los centros de trabajo ponen de evidencia que, junto a la "Gestión directiva, el ejercicio del mando y las técnicas de Management y de Recursos Humanos", las empresas innovadoras han acompañado la introducción de NT y de NMOT con acciones especificas de formación relacionadas con la informática, el control de la calidad, los costes, finanzas y el marketing (Cfr. págs. 55 a 58).

Cabe interpretar que esta formación de apoyo ha afectado a todos los grupos profesionales y que los M.I. han sido objeto de una atención específica en aquellos contenidos que favorecieran la gestión directiva y la motivación de los grupos a ellos subordinados.

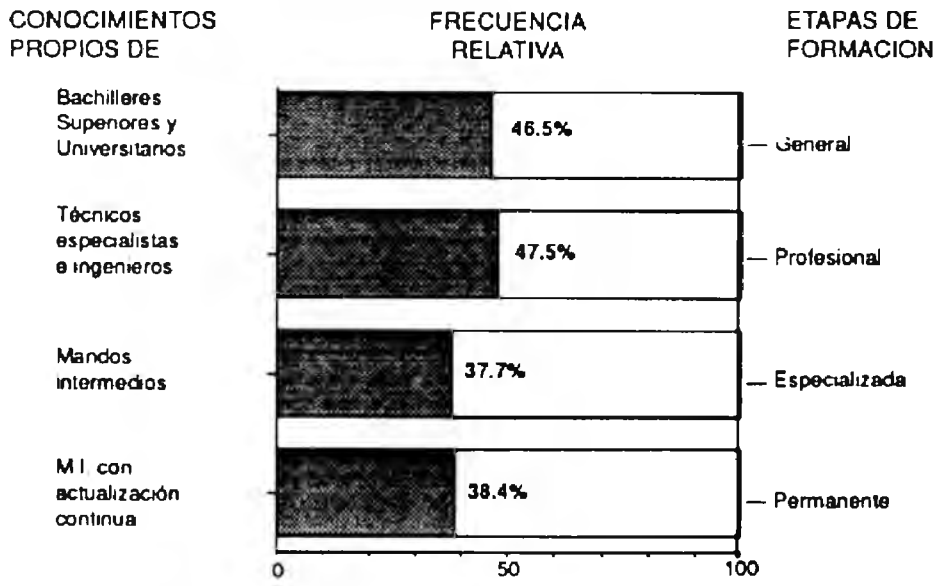
Pero puede igualmente deducirse que los entrevistados entiendan que contenidos tales como la organización del trabajo y la gestión técnica también contribuyen a su formación como mandos y que, en consecuencia, los cursos de otra naturaleza sean considerados por ellos directamente relacionados con las funciones que les son propias.

En cualquier caso, destaca el hecho de que **tanto la formación permanente como las acciones aisladas de formación se han producido en un 60% de los casos después de haber sido nombrados para el puesto de mando.** En un 24%, la formación se recibió antes y en el resto de las respuestas se produjo indistintamente antes y después de producirse el ascenso.

Para concluir el apartado relativo al nivel de formación de los mandos guipuzcoanos, se presenta el gráfico nº 8, que constituye, a modo de síntesis, un intento de aproximación al perfil de formación de estos profesionales, bajo las diferentes perspectivas desde las que pueden ser contemplados los conocimientos adquiridos, tanto durante su etapa de estudios como en el transcurso de su historial profesional.

GRAFICO Nº 8

PERFIL DE FORMACION DE LOS M.I. GUIPUZCOANOS, A PARTIR DEL NIVEL DE CONOCIMIENTOS ALCANZADOS EN LAS DISTINTAS ETAPAS EDUCATIVAS



De cuanto revela el gráfico anterior, es fácil deducir que, para cada una de las etapas de formación, los espacios en blanco representan el porcentaje de casos en los que los niveles de conocimientos son inferiores a los descritos en la columna situada a la izquierda.

3.3 Historial profesional

A modo de biografía profesional este apartado se detiene en recoger los datos más reseñables acerca de la actividad laboral de los M.I., desde que ocuparon su primer empleo estable hasta el momento presente, que se caracteriza por su vinculación a la estructura jerárquica de la empresa.

Disponemos de amplia información, pero no la suficiente como para trazar el itinerario de carrera seguido por el grupo profesional que hemos investigado. Sin embargo, los datos que aportamos permitirán una aproximación muy cercana al historial profesional de los mandos guipuzcoanos. Al concluir esta parte del informe **estaremos en condiciones de aportar una biografía laboral que confeccionaremos con los valores medios de cada una de las variables empleadas.**

Los resultados obtenidos se exponen e interpretan en dos epígrafes bien diferenciados. El primero de ellos, alusivo a la experiencia profesional y antigüedad en la empresa actual de los M.I. sondeados, informa igualmente acerca de los cambios de empleo y sus causas y sobre las posibles actividades por cuenta propia desempeñadas en el pasado.

Un segundo epígrafe se centra sobre la situación profesional actual, informando sobre los criterios de promoción empleados para el acceso de los encuestados a los puestos de mando que hoy ocupan, los móviles que les impulsaron a aspirar o a aceptar el cargo y las denominaciones de su concreta posición jerárquica, así como el área funcional en que desarrolla su actividad.

3.3.1 Experiencia profesional y antigüedad

3.3.1.1 Primer empleo y sector de actividad

Recogemos aquí la edad a que comenzaron a trabajar los entrevistados, al igual que el sector de actividad al que se vincularon por vez primera.

El acceso al primer empleo estable se produjo a los 18.4 años de edad. Esta edad promedia de incorporación al trabajo no acusa sensibles diferencias al intervenir las variables de especialidad y nivel jerárquico.

En general, puede afirmarse que **los mandos de primera línea se incorporaron a edad algo más temprana** que los situados en un segundo nivel.

Puede igualmente observarse que **los M.I. de gestión-administración encontraron su primera ocupación retribuida a mayor edad** que los que ejercen el mando en el área de la producción. Estas constataciones se deducen de los datos recogidos en el cuadro 3.10

CUADRO 3.10

EDAD DE INCORPORACION AL PRIMER EMPLEO ESTABLE DE LOS M.I. SEGUN ESPECIALIDAD Y NIVEL JERARQUICO

NIVEL JERARQUICO	AÑOS DE EDAD		
	ESPECIALIDAD		TOTALES
	PRODUCCION	GESTION	
Básicos (n + 1)	17.1	19.1	18.0
Intermedios (n + 2...)	19.2	20.2	19.5
TOTALES	17.7	19.3	18.4

Creemos necesario recordar que las cifras recogidas en el cuadro constituyen edades medias. En función de la desviación standard que presenta la distribución de los 132 datos observados, podría afirmarse que **la edad de incorporación al trabajo se sitúa básicamente** (en torno al 70% de los casos) **entre los 14 años y medio y los 22 años de edad.**

En relación al **sector de actividad en el que se iniciaron profesionalmente** los mandos guipuzcoanos, se llega a la conclusión de que, en su mayoría, encontraron su primer trabajo **en empresas del sector industrial.** Así lo reflejan el **83.3% de los casos**. Los demás sectores carecen de significación. Sólo un 6% proceden del Comercio, la Banca y los Seguros y se trata básicamente de M.I. de gestión.

3.3.1.2 Estabilidad en el empleo

Pasamos analizar la estabilidad laboral de los M.I., entendida en un doble significado:

a) Continuidad o carencia de interrupciones en el trabajo (períodos de inactividad laboral por paro, estudios, etc.)

b) Permanencia en el empleo, considerada como la ausencia de cambios de empresa, de centro de trabajo e, incluso, de lugar geográfico.

Los resultados obtenidos en relación a la primera acepción son los siguientes:

- **El 68.4% ha trabajado sin interrupción, salvo el periodo de servicio militar.**
- Un 19.4% ha causado baja voluntaria para buscar otro empleo, manteniéndose en paro durante un período no duradero.
- Un 10.4% ha interrumpido su vida profesional por causas diversas.

El abandono temporal del trabajo para reanudar estudios o a causa de despido son inapreciables.

En cuanto a la **movilidad profesional** de los consultados, entendida en función del número de cambios de empleo, nos referimos en primer término al volumen de M.I. afectados por los distintos cambios contemplados en el estudio, para medir seguidamente el alcance de los mismos en el historial profesional.

CAMBIOS	NUMERO	PORCENTAJE
— De empresa	80	60.6%
— De lugar geográfico (antes del empleo actual)	21	6.6%
— De centro de trabajo (15)	28	8.7%

Los datos anteriores hacen patente **que más de la mitad de los mandos guipuzcoanos (60.6%) cambiaron alguna vez de empresa** y que tales cambios de empleo **supusieron, en una cuarta parte de los casos (26.2%), cambio de lugar geográfico**. Ello revela que los cambios de empresa se producen, en su mayoría, en el entorno profesional de la misma población en la que se desempeñaba el empleo anterior.

Los cambios de centro de trabajo dentro de la empresa en la que prestan servicios los mandos intermedios no es un dato que pueda ser destacado. La reducida movilidad interna puede atribuirse a que sólo un 47% de las empresas examinadas disponen de más de un centro de trabajo. Sin embargo, es de reseñar que **son los mandos de producción, y especialmente los básicos, los que evidencian una mayor movilidad interna, ya que uno de cada cuatro han cambiado de centro de trabajo, en dos ocasiones, dentro de su actual empresa.**

(15) Se trata de un cambio de lugar geográfico dentro de la empresa en la que trabaja actualmente.

No sólo es importante conocer el número de M.I. que ha experimentado cambios de destino profesional, sino también con qué frecuencia han tenido lugar durante su historial laboral. Esta es la segunda parte del análisis que puede reflejar la estabilidad en el empleo, en el sentido de permanencia en él.

El promedio de cambios de empresa de los profesionales consultados, antes de que ocuparan su puesto actual, **ha sido de 1.8 veces,** es decir, en tomo a dos ocasiones, **aunque se aproxime a tres en el caso de los mandos de producción del segundo nivel.**

Similar frecuencia observan los cambios de lugar geográfico (dos por término medio), acusándose también en este caso los valores promedios correspondientes a los mandos del segundo nivel. Es lógico que así sea, ya que a este nivel jerárquico se accede a mayor edad y, en consecuencia, con una más dilatada biografía profesional.

Recapitulando los datos anteriores **podemos resumir así la estabilidad en el empleo:**

- **Continuidad en el trabajo:** cerca del 70% de los M.I. se han mantenido sin interrupción en empleos estables.
- **Permanencia en el empleo:** El 40% de los mandos guipuzcoanos muestran una marcada fidelidad hacia su empresa, a la que se encuentran vinculados desde el primer empleo.

  Los restantes han estado empleados, por término medio, en tres empresas durante sus 24 años de vida activa: periodo que media entre la edad a que ocupó su primer empleo (18 años) y la edad media que presentan los M.I. consultados (42 años). Pero tales cambios de empresa no han supuesto en el 75% de los

casos cambios de lugar geográfico del empleo.

3.3.1.3 Actividades por cuenta propia

Basta aportar el dato de que **únicamente 18 entrevistados** confiesan haberse dedicado al desarrollo de alguna actividad por cuenta propia.

Este 14% de M.I. afirma que su actividad consistió en unos casos en el desempeño de un oficio (22.3%), en ejercer como comerciante, industrial o profesional liberal o en otras actividades que no se precisan.

La escasa entidad de estas situaciones resta relevancia a tales actividades en el marco de la biografía profesional del grupo investigado.

3.3.1.4 Antigüedad en la empresa y en el cargo actual

Pocas sorpresas nos ofrecen los resultados relativos a la antigüedad en la empresa y la veteranía en el cargo, ya que son concordantes con la información recogida en anteriores apartados del informe.

Por término medio, **los M.I. guipuzcoanos llevan trabajando en su empresa un período de 18 años y 7 meses,** lo que supone un fuerte arraigo al centro de trabajo, aunque las situaciones son altamente dispares como lo demuestra la gran amplitud de la desviación típica que alcanza los 10.2 años. **Se confirma así la estabilidad laboral de los profesionales de la dirección intermedia,** en el sentido de permanencia en su empleo, **ya que de los 24 años de su vida de trabajo, al menos 18 de ellos (75%) llevan vinculados a su actual empresa.**

Este promedio de años de antigüedad en la empresa es síntoma evidente de su escasa movilidad. A medida que transcurra el tiempo, la estabilidad profesional tenderá a hacerse mayor, máxime si tenemos presente la media de edad cronológica. Con 42 años comienza a resultar dificultosa la "aventura" del cambio de empleo.

Tales constataciones se ven refrendadas si examinamos los resultados de la ya citada investigación llevada a cabo en 1975. La media española se situaba entonces para los M.I. en 22 años de trabajo, de los que 14.6 (66%) habían sido consagrados a la empresa en la que ejercían en el momento de ser consultados. Se observará que tales resultados no sólo quedan confirmados hoy, sino que se acentúan los rasgos de estabilidad laboral para el grupo profesional que analizamos.

Volviendo sobre los datos obtenidos de nuestros entrevistados, puede deducirse que **son los mandos básicos de producción quienes acumulan mayor antigüedad en su empresa, que se sitúa en una cifra superior a los 22 años de servicio,** mientras que los mandos del segundo nivel, vinculados a la gestión, son los menos veteranos, con una media de 10 años de permanencia en la plantilla de su centro de trabajo.

También puede afirmarse que los resultados revelan mayor antigüedad en los mandos del primer nivel (19.8 años), que en los mandos de rango jerárquico superior (14.8 años).

En su conjunto, la información aportada por los M.I. es coincidente con los datos objetivos facilitados por las empresas innovadoras consultadas: el 87% de mandos presenta una acusada veteranía al servicio de sus empresas, ya que tal contingente supera los 15 años de permanencia en la plantilla. (Vease cuadro 2.07, pág. 64).

De la antigüedad en la empresa pasamos a analizar la veteranía de los M.I. en el ejercicio de su función directiva, tanto en su actual empresa como en empresas anteriores.

El grupo de directivos intermedios lleva **la mitad de su vida laboral ocupando puestos de mando:** 11 años y 9 meses de los 24 años que comprende, por término medio, su itinerario profesional.

También en este caso son los mandos de primera línea vinculados a la producción quienes alcanzan mayor experiencia directiva, con 13.4 años en puestos de mando.

Estos resultados hacen suponer que un buen número de mandos guipuzcoanos han alcanzado un alto grado de madurez y experiencia profesional. Pero podemos igualmente presumir que esta acusada veteranía en el ejercicio del mando conlleva el riesgo de incurrir en la rutina, la burocracia y la difícil acomodación a los cambios, que han de ser combatidas mediante acciones de formación permanente y programas de desarrollo profesional. Como vimos en páginas anteriores (Cfr. epígrafe 3.2.5), sólo un limitado número de mandos participó en los últimos cinco años en actividades de formación relacionadas con su función profesional.

En el marco de estas consideraciones, tampoco deben ignorarse los precarios resultados obtenidos de la aplicación de programas de formación dirigidos a trabajadores de edad madura. Y en el caso de los M.I., más de la mitad superan los 45 años de edad, con lo que las dificultades de actualización profesional se ven acrecentadas.

3.3.2 Posición jerárquica

3.3.2.1 Criterios de promoción

A juicio de los M.I., **los criterios de ascenso, considerados como decisivos** a la hora de ser promocionados a su puesto de mando se basaron en:

	FRECUENCIA RELATIVA
— Los resultados logrados en el puesto de trabajo que se ocupaba anteriormente	21.8%
— La conciencia profesional puesta de manifiesto	18.2%
— La demostrada capacidad de cooperación en el trabajo	16.6%
— Poseer las cualidades humanas requeridas	11.9%

De entre las catorce alternativas posibles que presentaba el cuestionario, han sido citadas estas cuatro como los criterios decisivos por parte de la empresa para su promoción jerárquica. Se hace constar que tales criterios se enumeran en función de la frecuencia con que han sido mencionados por los propios entrevistados, reflejando los porcentajes la importancia relativa que se atribuye a cada uno de ellos.

El análisis de resultados presenta una **segunda franja de criterios de promoción**, debiendo considerarse los restantes como irrelevantes:

	FRECUENCIA RELATIVA
— Haber conseguido una formación en el seno de la empresa	7.3%
— Los títulos que se poseen	4.1%
— Interesarse por la supervivencia de la empresa	4.0%
— Haber conseguido una formación externa	3.8%

Se observará que tres de los criterios citados aluden a la cualificación profesional lograda mediante la formación alcanzada dentro y fuera de la empresa. Agrupando tales criterios, el concepto de "formación y títulos" ofrece una importancia relativa del 15.2%.

De este conjunto de datos puede extraerse la conclusión de que los cinco **criterios prioritarios en los que se apoya la política de promoción de los M.I.** de la empresa innovadora guipuzcoana, son, en orden de importancia, los siguientes:

1. **Competencia profesional** (medida en función de los resultados que reflejan la valoración del desempeño y la estimación del mérito)
2. **Conciencia profesional** (entendida como honestidad, que se traduce en el recto y fiel cumplimiento del deber).
3. **Capacidad de cooperación**
4. **Nivel de cualificación** (logrado mediante formación interna y externa).
5. **Cualidades humanas.**

Si las opiniones expresadas por los mandos coinciden con los auténticos factores (aptitudes, valores, conocimientos, experiencia y destrezas personales), que intervinieron en su promoción, la política de ascensos jerár-

quicos seguida por sus empresas habría de calificarse de modélica.

Carecemos de datos que permitan verificar la veracidad de estas apreciaciones personales. Podría interpretarse que en este caso "los deseos se confunden con las realidades", pero no disponemos de otra información que nos permita llegar a tales conclusiones.

Sí hemos de destacar el buen y ponderado juicio emitido por los entrevistados, que dejan patente hasta qué extremo son conocedores de los requerimientos que deben ser exigidos para el acceso a los puestos de mando.

Sólo disponemos de un dato recogido en la primera fase del trabajo de campo y que recordamos aquí: tres de cada cuatro nuevos M.I. han accedido a sus cargos mediante mecanismos de promoción interna.

3.3.2.2 Móviles para aceptar el puesto

Una de las consultas efectuadas tiene por objeto conocer las motivaciones que han intervenido en la aceptación del puesto de mando ocupado por el entrevistado. Se pretende saber **en qué grado han influido** en el ánimo del M.I. diversos móviles a la hora de optar, aspirar, opositar o aceptar el cargo que hoy desempeña.

Tal consulta se centra en determinar la importancia que adquieren los diversos factores motivacionales, conociendo si tales impulsos han ejercido mucha, bastante, poca o ninguna influencia. El cuadro 3.11 recoge con fidelidad los resultados de esta consulta, que se presentan agrupados en función del grado de relevancia que manifiestan.

CUADRO 3.11

GRADO DE INFLUENCIA DE LAS MOTIVACIONES QUE HAN INTERVENIDO EN LA ACEPTACION DEL PUESTO DE MANDO

MOTIVACIONES	GRADO DE INFLUENCIA RELATIVA					
	MUCHO	BASTANTE	TOTAL	POCO	NADA	TOTAL
1. Asumir más responsabilidad	45.6%	37.7%	83.3%	6.2%	10.5%	16.7%
2. Un salario más elevado	27.8%	39.1%	66.9%	27.0%	6.1%	33.1%
3. Más poder de decisión	24.3%	28.3%	62.6%	24.3%	13.1%	37.4%
4. Más prestigio	19.4%	34.3%	53.7%	29.6%	16.7%	46.3%
5. Mayor seguridad de empleo	24.8%	26.6%	51.4%	27.4%	21.2%	48.6%
6. Razones personales y y familiares	24.0%	23.0%	47.0%	10.0%	43.0%	53.0%
7. Mayor flexibilidad en la gestión del tiempo de trabajo ...	12.1%	32.4%	44.5%	17.1%	38.4%	55.5%
8. Cambios producidos en la empresa	12.0%	15.2%	27.2%	15.2%	57.6%	72.8%
9. Acercarse al lugar de residencia	14.9%	7.4%	22.4%	9.6%	68.0%	77.6%

Se observará que **los móviles que han impulsado en mayor grado a acceder al puesto de mando actual son responsabilidad, salario y poder.**

Respecto a la primera de las motivaciones el consenso es prácticamente generalizado: un 83.3% de los mandos confiesan que el hecho de asumir mayores responsabilidades ha influido mucho o bastante en la determinación de escoger el puesto que ocupa. Sólo un 10% declara que tal estímulo nada ha influido en él. Algo parecido sucede con el móvil económico, ya que el salario ha impulsado, en mayor o menor grado, al 94% de los mandos a aceptar el cargo.

Destaca igualmente la motivación de alcanzar más

poder de decisión, lo que indudablemente representa el logro de una mayor **autonomía en el trabajo**.

Pues bien, en el marco de esta trilogía de factores con alto grado de poder motivacional, la responsabilidad y la autonomía (o poder de decisión) constituyen dos de los móviles que, según las más recientes aportaciones científicas (16), contribuyen en buena medida al crecimiento psicológico y a la satisfacción en el trabajo.

Los entrevistados refrendan así los hallazgos relacionados con la motivación laboral. También ellos se ven impulsados en su trabajo por el logro de una mayor autonomía y libertad de acción y por mayores responsabilidades profesionales, factores motivadores o intrínsecos al trabajo, que generan satisfacción laboral.

El cuadro anterior presenta un **segundo grupo de motivaciones que podemos calificar de influencia media**: junto al **prestigio y la seguridad en el empleo,** aparecen los motivos de carácter personal y familiar y la búsqueda de flexibilidad en la gestión del tiempo de trabajo. Estas dos últimas adquieren un menor relieve, a juzgar por la nula influencia que ejercen en el 40% de los casos.

De esta interpretación de los resultados se hace patente la presencia de cinco factores motivacionales que han ejercido una influencia decisiva para acceder a una posición jerárquica: Responsabilidad, salario, poder-autonomía, prestigio y seguridad en el empleo.

Con un **grado de incidencia baja** o muy escasa se

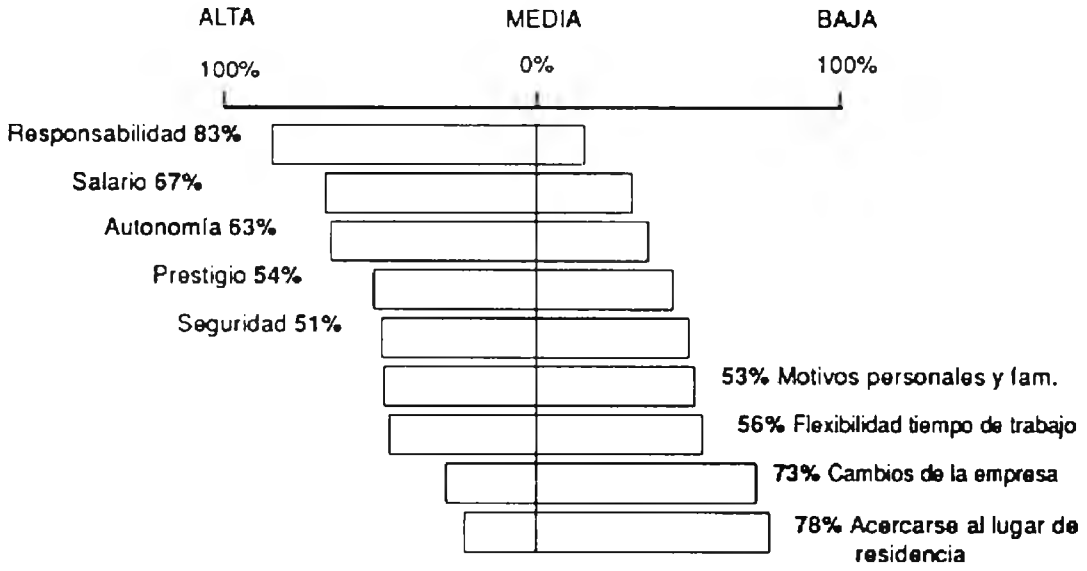
(16) F. Herzberg sostiene que sólo las características intrínsecas del trabajo son factores motivadores capaces de generar satisfacción. Entre ellos, señala la responsabilidad. Khon y Schooler aluden a la independencia laboral. Sherpard y Stone subrayan la importancia de la autonomía y de "la libertad de acción". Sin embargo, innumerables estudios demuestran igualmente la importancia que el salario y otros factores extrínsecos o del entorno del puesto de trabajo tienen sobre la satisfacción laboral

encuentran dos motivaciones: aceptación del puesto en función de los cambios experimentados en la empresa y la necesidad de acercarse al lugar de residencia habitual.

El gráfico nº 9 completa este análisis, permitiendo una visión de conjunto de los diferentes móviles que han intervenido en los mandos guipuzcoanos en el momento de acceder al actual puesto que ocupan.

GRAFICO Nº 9

GRADO DE PRESENCIA DE LOS MOTIVOS QUE INVITAN A ACCEDER A PUESTOS DE MANDO



3.3.2.3 Denominación de los puestos de mando

Seguidamente se alude a la situación profesional concreta de los entrevistados. En primer término, relacionamos las **denominaciones específicas más usuales** recogidas de las respuestas de los M.I., para pasar seguidamente a referirnos al área funcional o departamento de la empresa en que se desenvuelve la actividad de tales mandos.

Para concluir este trabajo de identificación de la posi-

ción jerárquica de los M.I. guipuzcoanos, este apartado incluirá un análisis de su "tramo de supervisión" o número de subordinados que se encuentran bajo su responsabilidad directa.

Se observará que **ninguna de las denominaciones que a continuación se citan emplean el término "mando intermedio"**, que sigue manteniendo un carácter genérico y un tanto artificial, a pesar de extenderse su uso a las disposiciones legales y convenios colectivos e introducirse ampliamente en la terminología empresarial para identificar la posición de determinadas categorías de mando.

Este listado de denominaciones concretas se presenta en cuatro grupos correspondientes a los niveles y especialidades que constituyen el marco jerárquico y funcional de esta investigación.

· BASICOS O DE PRIMER NIVEL (n + 1)

— **Jefe** de equipo
de grupo
de sección
de área
de taller
de línea

— **Capataz** de sección

— **Encargado** (o jefe) de preparación de materiales
de barnizado
de montaje
de bobinado
de taller mecánico
de condimentación
de acería
de mecanizado
de máquinas impresoras...

· INTERMEDIOS O DEL SEGUNDO NIVEL (n + 2...)

— **Jefe** de taller
de sección
de turno

de producción
de control de trabajo
de obras
de forja...

— **Director** de servicios técnicos
— **Subdirector** de fabricación
— **Maestro** de taller
— **Contramaestre**

• **BASICOS O DEL PRIMER NIVEL (n + 1)**

— **Jefe** de sección
de departamento
de oficina
de división...
de I + D
administrativo
de contabilidad
de PYMES
de sucursales
de personal
de oficina comercial
de almacén general (o encargado de)
de oficina técnica (o encargado de)
de créditos
de laboratorio
de costes...
de 1ª, 2º, 3º...

— **Adjunto** a director o jefe de compras
de personal
administrativo...
— Otras denominaciones: auditor de calidad
analista de gestión

• **INTERMEDIOS O DEL SEGUNDO NIVEL (n + 2...)**

— **Jefe** de planta
de población
de control económico
administrativo de 1ª
comercial
de transportes y expediciones
— **Director** regional
de planta

La frecuencia con que aparecen estas denominaciones permite confirmar nuestras afirmaciones del capítulo introductorio, en cuanto que **se corresponden con las recogidas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones** (Cfr. págs. 11 a 13).

Es patente que tanto en el área de producción como en el de la gestión se emplean denominaciones basadas en el concepto de *jefatura*, que siempre entraña rango jerárquico y relación de dependencia y subordinación de quienes asumen responsabilidad sobre otras personas.

Pero, junto a esta generalizada denominación de jefe, se citan otras de carácter más específico que son propias de la especialidad profesional de los M.I.

Así, en el ámbito de la producción, las denominaciones más usuales van desde **contramaestre, capataz, encargado, maestro de taller o jefe de taller** (17), sin que el orden en que aquí se enumeran suponga prelación jerárquica de ninguna de ellas, ya que el sector de actividad y la dimensión del centro de trabajo condicionan el alcance y significado de un mismo término, otorgándole un rango jerárquico y un contenido de la tarea diferentes.

En el área de la gestión administrativa no existen términos concretos con los que designar a los M.I. El recurso a las denominaciones de **jefe de oficina, jefe de servicio, jefe de contabilidad, jefe de compras, jefe de 1ª (2ª o 3ª)...**, se encuentra ampliamente extendido. En algunos casos se recogen los términos de **subdirector de, adjunto al director de,** que identifican posiciones jerárquicas algo más elevadas que el nivel que hemos

(17) La clasificación de Ocupaciones a efectos del Censo de Población de 1991 se basa en la ya citada Clasificación Nacional de Ocupaciones, de 1979, pero, junto a las ocupaciones recogidas en el subgrupo 70, añade la de "supervisores", más propia de empresas multinacionales de origen anglosajón, que va incorporándose paulativamente a las categorías profesionales que recogen las clasificaciones de personal de los centros de trabajo de nacionalidad española.

venido a calificar con el símbolo "n + 3" (Cfr. pág. 10).

No debe sorprender esta pobreza de lenguaje para designar a las categorías profesionales que ejercen el mando en el ámbito de la gestión. La propia Clasificación Nacional de Ocupaciones, a la que repetidamente hemos aludido, recoge en el subgrupo 31 a los jefes de oficinas administrativas, públicas y privadas, sin hacer mención a otras posibles denominaciones de uso corriente.

Pues bien, junto a estas denominaciones propias de los mandos de producción y de gestión (jefe, encargado, contramaestre, etc.), encontramos relacionadas en el listado anterior determinadas **concreciones que,** a nuestro entender, se **proponen recoger diferentes significaciones del cargo** desempeñado.

En unos casos se refieren al ámbito físico o a la estructura de organización del centro de trabajo o a la categoría del puesto. En otros, al área funcional u operativa que caracteriza la actividad de las distintas categorías de mando. Veamos en qué consisten tales concreciones:

1. **Localización física:** Se hace referencia al lugar o ámbito físico en el que se ejerce la función de mando: Almacen, oficina, taller, laboratorio, sucursal...
2. **Dimensión del grupo o unidad de trabajo** al frente del cual se sitúa al M.I. Grupo y unidad que vienen determinados por la estructura organizativa de cada empresa: Equipo, negociado, sección, servicio, división, departamento, turno...
3. **Posición jerárquica:** La concreción del puesto de mando se fundamenta en el nivel de autoridad o rango jerárquico, que se expresa mediante categorías tales como jefe de 4ª, jefe administrativo

de 1ª, capataz de 2ª o encargado general.

4. **Area funcional de actividad:** fabricación, calidad, oficina técnica, I + D, contabilidad, comercial, créditos...
5. **Operaciones propias de las tareas que se supervisan:** mecanizado, montaje, bobinado, barnizado, condimentación, obras, preparación de materiales, mantenimiento.

Es evidente que el empleo de estos criterios conduce a una mayor especificación de los puestos de mando, pero se prestan igualmente a confusiones e imprecisiones cuando la concreción se limita exclusivamente a la aplicación de un solo criterio, como sucede con la mayor parte de la información recogida.

No basta con afirmar que se ocupa el puesto de "jefe de sección" o de "encargado de almacén" para definir suficientemente la situación profesional de un M.I. Es precisa una mayor concreción, que no se observa en el listado de denominaciones recogidas, aunque sea suficiente a los efectos del presente estudio.

En los casos citados se identificaría mejor la posición en el organigrama de la empresa si fuera expresada en estos términos: "jefe de la sección de analisis de costes" o "encargado general de almacén de primeras materias". De lo contrario, estaremos simplemente hablando de la categoría profesional que se ostenta o del ámbito en que se desenvuelve la actividad del mando.

Para soslayar en parte el inconveniente apuntado, el epígrafe que sigue desvela y concreta el marco funcional de los M.I. de la empresa innovadora guipuzcoana.

3.3.2.4 Area funcional de actividad

La consulta acerca del departamento o función de la empresa en la que los entrevistados desarrollan su actividad arroja los resultados que se ofrecen en el cuadro 3.12, que ha servido de base para la elaboración del gráfico nº 10

Se hace observar que los resultados que recoge el cuadro no se corresponden fielmente con las distribución de la muestra de M.I. por especialidad profesional (Cfr. cuadro 1.1, pág. 27). El motivo se debe a que, aun

CUADRO 3.12

DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA A LOS QUE SE ENCUENTRAN VINCULADOS LOS M.I.

DEPARTAMENTO	PORCENTAJE DE M.I.
1. Fabricación / Producción	47.3%
2. Administración y gestión	19.4%
3. Otros departamentos no relacionados con la producción	7.0%
4. Comercial / Marketing	6.2%
5. Mantenimiento	6.2%
6. Control de calidad	6.2%
7. Estudios e investigación	3.1%
8. Métodos	2.3%
9. Aprovisionamientos	2.3%
TOTAL	100.0%

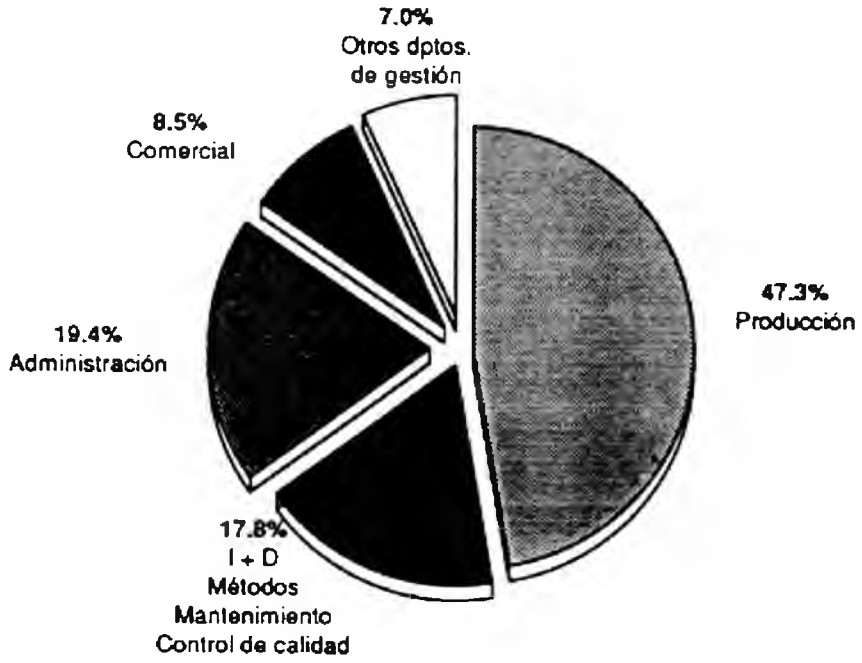
habiéndose insistido a directivos y entrevistadores en la necesidad de considerar M.I. de producción exclusivamente a aquellos que se encuentran directamente vinculados al proceso de producción, algún centro de trabajo ha incorporado a este grupo un 9% de mandos con una relación profesional indirecta con la fabricación o que ejercen tareas auxiliares o de apoyo al proceso productivo.

En cambio, la presencia de M.I. en cada una de las áreas de actividad se acomoda con bastante aproximación a la distribución de los RH por ámbitos funcionales en la empresa-tipo de carácter innovador (Cfr. cuadro 2.09, pág.70).

Para facilitar el análisis, el siguiente gráfico representa la distribución de los mandos guipuzcoanos por áreas funcionales.

GRAFICO Nº 10

DISTRIBUCION DE LOS M.I. POR AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA



Es fácil constatar que mantienen vínculo directo o indirecto con el proceso productivo en torno a un 65% de los mandos encuestados, ejerciendo los restantes su actividad en áreas de gestión (administrativa, comercial, recursos humanos, etc.).

3.3.2.5 Situación en el organigrama y número de subordinados

La posición de un mando o directivo en el marco de la estructura jerárquica de la empresa puede ser descrita mediante más o menos acertadas denominaciones y descripciones del puesto desempeñado. Pero situar su rango o nivel jerárquico exige el previo conocimiento del número de escalones de mando que se encuentran por encima de su puesto, hasta llegar al más alto responsable del establecimiento. Además, se hace preciso conocer cuantos niveles de subordinación se encuentran por debajo, hasta la base de la estructura de la empresa donde se situan operarios y empleados, cuya misión se limita a ejecutar las órdenes que emanan de sus superiores.

A tal efecto se ha solicitado de los entrevistados que dibujaran el organigrama resumido de su empresa, precisando su nivel jerárquico y situando en él la posición de sus superiores y la de sus subordinados.

Pocos han acertado a hacerlo con la precisión deseada. Algunos se han limitado a representar gráficamente una parte de la estructura de organización que afecta al concreto ámbito de su trabajo, confesando desconocer suficientemente otras áreas funcionales y los niveles jerárquicos que incorporan. Con una información que consideramos a todas luces insuficiente, no estamos en condiciones de extraer conclusiones válidas.

Sin embargo, disponemos de datos que nos permiten afirmar:

1) Que la **estructura jerárquica** en la que se hayan encuadrados los M.I. de la empresa innovadora guipuzcoana se encuentra constituída en la mayor parte de los casos, por **cinco niveles o escalones**, a saber:

NIVEL	CATEGORIAS O GRUPOS PROFESIONALES
1	Gerente o Director General
2	Directivos de grandes departamentos, divisiones o unidades de negocio
3	Mandos intermedios
4	Mandos básicos o de primera línea
5	Empleados (operarios / subalternos)

Esta "longitud" de la estructura, medida por el número de niveles jerárquicos (aunque el inferior no lo sea propiamente), es algo mayor en el caso de los mandos de producción, especialidad en la que se llega a los seis escalones, por la presencia de M.I. que aquí hemos identificado como n+3, poco común al situarnos en las áreas funcionales de la gestión-administración.

2) Que **la posición jerárquica del 91% de los M.I. se sitúa a sólo uno o dos escalones de la base** de la estructura jerárquica de su empresa.

Los datos anteriores reflejan la mayor o menor proximidad existente entre los mandos y el personal de base, entre los mandos y la alta dirección. Cada uno de estos polos extremos tiene una repercusión indudable en las actitudes y comportamiento profesional de los M.I., que analizaremos en apartados posteriores.

Junto a las denominaciones más o menos concretas de los mandos y su situación en el organigrama de la empresa, el **número de subordinados** permite avanzar en la delimitación del rango jerárquico del grupo profesional que es objeto de este estudio.

¿Cúantas personas tienen los mandos consultados bajo su responsabilidad directa?

El cuadro 3.13 recoge los tramos de supervisión de los mandos guipuzcoanos, haciéndose constar que el término de responsabilidad directa ha de ser interpretado como el número total de personas que se encuentran **subordinadas de modo inmediato o a través de otros mandos con inferiores responsabilidades jerárquicas.**

CUADRO 3.13

TRAMOS DE SUPERVISION DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

Nº DE SUBORDINADOS	M.I.	
	TOTAL	PORCENTAJE
• Menos de 5 personas	38	30.0%
• De 5 a 10 personas	23	18.1%
• De 11 a 25 personas	36	28.3%
• Más de 25 personas	30	23.6%
TOTALES	127	100.0%

De estas respuestas se deduce que en torno a **la mitad de los M.I. tienen un máximo de diez subordinados** y que la otra mitad supervisa a un número superior, que se encuentran bajo su directa responsabilidad jerárquica.

Las cifras promedias de subordinados, que miden **el tamaño de los grupos que se encuentran bajo la dirección de los mandos** guipuzcoanos no se alejan sensiblemente de los datos facilitados por los directivos (Cfr. pág. 61).

Parece oportuno recordar aquí que **el número de subordinados de los mandos de base es de 15 operarios** en el caso de la especialidad de producción, según los datos facilitados por las empresas, **y de 6 empleados**, cuando se trata de mandos de gestión-

administración. Los datos facilitados por los M.I. arrojan los resultados de 17 operarios y 5 empleados.

En cuanto a los **mandos del segundo nivel**, el número de subordinados directos e indirectos, según su especialidad, se sitúa en torno a los promedios de **38 personas (producción) y 28 personas (gestión).**

Estos resultados confirman constataciones anteriores, en el sentido de que el tamaño de los grupos sometidos a la supervisión de los mando de gestión es inferior al de los grupos que se encuentran bajo la responsabilidad de los mandos de producción.

3.3.3 Balance de rasgos que delimitan la trayectoria laboral de los mandos guipuzcoanos

La desmedida amplitud del apartado destinado a describir los datos más sobresalientes del historial profesional de los M.I., nos aconseja elaborar, a modo de síntesis, un retrato laboral de la figura que se analiza en este informe, partiendo de los rasgos que adquieren mayor relieve y de los valores medios de las variables analizadas.

Ello permitirá al lector disponer de una visión global de la trayectoria profesional de los mandos, presentando datos concretos que nos permitan situar y valorar el curso seguido por su vida de trabajo, desde su primer empleo hasta el momento presente. Los datos cronológicos del cuadro 3.14 ayudarán a conocer las etapas y períodos más reseñables de la biografía laboral de los M.I..

CUADRO 3.14

CRONOLOGIA DE LA TRAYECTORIA LABORAL DE LOS M.I.

DATOS CRONOLOGICOS DE LA BIOGRAFIA LABORAL	PROMEDIO EN AÑOS
• Edad actual	42
• Edad de incorporación al trabajo (primer empleo)	18
• Total de años de trabajo	24
• Edad a que se produjo el primer nombramiento como mando	30
• Experiencia laboral en el momento de ascenso	12
• Antigüedad en la empresa actual	18
• Veteranía en puestos de mando	12

La biografía laboral del M.I. de la empresa innovadora guipuzcoana podría describirse de este modo:

Varón de 42 años de edad, que ha trabajado durante 24 años sin interrupción, salvo el período del servicio militar. Ocupó su primer empleo a los 18 años en una empresa del sector industrial.

Ha cambiado de empresa en un par de ocasiones, antes de vincularse al actual centro de trabajo, pero ello no le ha supuesto cambio de lugar geográfico del empleo.

Destaca su gran estabilidad laboral y ha de subrayarse la fidelidad hacia la empresa en la que presta servicios desde hace 18 años.

Mediante promoción interna, ascendió a los 30 años de edad, después de llevar 12 años trabajando. Ha cumplido el mismo período desempeñando responsabilidades de mando.

Considera que en su ascenso fueron decisivos factores tales como los resultados alcanzados en puestos anteriores, su conciencia profesional, su capacidad de cooperación, su formación y sus cualidades humanas.

Confiesa que los motivos que más influyeron en él para acceder al cargo fueron, ante todo, el hecho de asumir más responsabilidades, tener un salario más elevado y disponer de mayor autonomía en el trabajo.

Se le denomina usualmente "encargado" o "jefe" del área funcional o unidad de trabajo de la que se ocupa

Se encuentra vinculado a una estructura jerárquica de cinco escalones, en la que ocupa una posición muy próxima al personal de base, de cuyo grupo sociopro-fesional procede.

Se situa a uno o dos escalones por encima del nivel al que se encuentran los operarios y supervisa el trabajo de un grupo constituido por 15 subordinados.

3.4 Las funciones que asumen los M.I.

Este apartado se centra en el análisis del contenido del puesto de trabajo de los mandos, desde su propia perspectiva, así como en la valoración que ellos mismos efectuan acerca de las responsabilidades profesionales que se les otorgan.

Antes de abordar aspecto tan esencial que nos permita avanzar en el proceso de identificación profesional de los directivos intermedios, es preciso que formulamos dos observaciones previas, que harán posible relacionar las conclusiones y reflexiones que vienen seguidamente con otros capítulos de este informe que inciden igualmente en la delimitación de funciones de los M.I.

- El capítulo segundo se refiere en el punto 2.09.3 a las responsabilidades propias de los M.I., en opinión de los directivos. Se analiza allí igualmente el grado de relevancia que las distintas funciones adquieren en el presente y en el futuro.
- De igual modo, el capítulo cuarto aborda este mismo tema al analizar los impactos de los cambios en el puesto de trabajo de los M.I., (4.5.2), contrastando las opiniones vertidas por ellos acerca del contenido de su tarea con las expresadas por los directivos de sus empresas.

Las amplias referencias que el informe recoge acerca del tema justifican sobradamente que no nos detengamos aquí en análisis pormenorizados. El propósito de este apartado será, pues, ofrecer una visión global acerca del papel profesional de los M.I. y del perfil de requerimientos exigibles para su desempeño.

Junto a tales extremos prioritarios incorporemos otras opiniones y valoraciones de los mandos, que giran todas ellas en torno al ejercicio de su función.

3.4.1 Principales responsabilidades que definen su cometido

La consulta efectuada a los mandos M.I. no ofrece dudas en relación con las actividades que ellos consideran más importantes. Del mismo modo, se manifiestan acerca del tiempo de dedicación que le exigen las distintas funciones propias de su cargo.

El cuadro 3.15 resume las principales responsabilidades de los M.I., en función de la importancia que se les otorga y del mayor tiempo que ocupan.

CUADRO 3.15

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DE LOS M.I. EN FUNCION DE LA IMPORTANCIA QUE SE LES OTORGA Y DEL TIEMPO QUE OCUPAN

GRADO DE IMPORTANCIA			DEDICACION EN TIEMPO		
Nº DE ORDEN	RESPONSABILIDADES	PUNTOS	Nº DE ORDEN	RESPONSABILIDADES	PUNTOS
1	Organización del trabajo	110	1	Formación y perfeccionamiento	79
2	Mando	94	2	Organización del trabajo	78
3	Motivación y coordinación del grupo	85	3	Mando	77
4	Formación y perfeccionamiento	69	4	Motivación y coordinación	65
5	Control del trabajo y de los resultados	65	5	Control del trabajo y de los resultados	59

NOTA: la columna "puntos" refleja la valoración numérica obtenida en la consulta a los mandos.

Si contrastamos los resultados de la derecha del cuadro con los datos de la izquierda, comprobamos que **no pueden equipararse la importancia de una función con mayor ocupación del tiempo de trabajo.**

Sin embargo, se vislumbra alguna coincidencia si observamos que, tanto en una zona como en la otra, las responsabilidades mantienen un orden similar, con excepción de la "formación y perfeccionamiento de los subordinados", que pasa a ocupar el primer lugar en cuanto al tiempo de dedicación exigido a los M.I.

Remitimos al lector a los cuadros 4.14 y 4.15, que recogen con mayor detalle al análisis aquí efectuado y que ofrecen las peculiaridades que presentan las funciones de los mandos, en razón de su nivel de supervisión y área funcional de actividad.

Aquí nos limitaremos a verificar **hasta qué punto se corresponden estas opiniones expresadas por los M.I. con los planteamientos formulados por los directivos,** al referirse a las responsabilidades profesionales que habrán de exigirse a

los mandos en el futuro (Cfr. cuadro 2.17).

Recordamos que los directivos calificaban como ESENCIALES, y en el orden que se cita, las funciones relacionadas con:

1. Control de calidad (5)
2. Motivación y coordinación del grupo (3)
3. Mando (2)
4. Gestión del departamento

y, entre las IMPORTANTES

5. Organización del trabajo (1)
6. Formación y perfeccionamiento de colaboradores (4)

Junto a cada uno de los renglones de la enumeración anterior se consigna, entre paréntesis, el número de orden otorgado por los M.I., en función de su grado de importancia.

Si dejamos al margen la "gestión del departamento", todas **estas responsabilidades coinciden con las citadas por los propios mandos,** ya que el "control de calidad" ha de considerarse parte integrante del "control del trabajo y de los resultados".

Donde no se produce coincidencia es en el orden de prioridad de estas funciones:

- **Para la empresa el "control de calidad" (y, en consecuencia, el "control del trabajo") es considerado como responsabilidad principal de los mandos cara al futuro.** En cambio, los M.I. no le conceden igual prioridad ni en cuanto a importancia, ni en ocupación del tiempo.
- Para los mandos, en cambio, existe plena unanimidad a la hora de **conceder importancia esencial a la "organización del trabajo",** función percibida por los directivos con diferente grado de

relevancia.

- Las otras funciones admiten igualmente distinto grado de valoración, según se trate de directivos o mandos.

- Existe, sin embargo, una convergencia llamativa: tanto mandos como directivos sitúan **en un segundo plano** funciones tales como la **"seguridad y condiciones físicas de trabajo", "disciplina y control del personal", "relaciones laborales"** e, incluso, la **"búsqueda de nuevos métodos"**. Estas responsabilidades fueron antaño destacadas en el marco de un concepto tradicional del mando.

Se destacan las divergencias anteriores con un sólo propósito: Ponderar **el grado de acomodación de los actuales M.I. a las tendencias futuras del perfil del puesto,** basado en una jerarquización de funciones impuesta por las exigencias de un entorno cambiante. Volveremos sobre este tema en el próximo capítulo.

Al objeto de examinar la transformación experimentada por el perfil del puesto, nos detendremos brevemente en examinar **las funciones que eran consideradas como más importantes en 1975** (18).

Bajo el epígrafe de "Las funciones principales del M.I." se recogen hasta nueve responsabilidades. De entre ellas entresacamos las cinco funciones a las que se concede mayor valoración por mandos y subordinados, valoración expresada en porcentaje de casos en que ha sido citada por los sondeados y que se expone en el cuadro 3.16.

---

(18) Siempre que aludamos al estado de la cuestión en 1975 estaremos refiriéndonos a los resultados de la *"Investigación sociológica sobre los mandos intermedios en España"*, a la que repetidamente hemos aludido

CUADRO 3.16

LA FUNCION PRINCIPAL DE LOS M.I. EN LA EMPRESA
EN OPINION DE SUBORDINADOS Y DE LOS PROPIOS MANDOS

(1975)

FUNCIONES	PORCENTAJE DE	
	SUBORDINADOS	M. INTERMEDIOS
1. Organizar el trabajo del grupo	52.8%	55.9%
2. Crear buen ambiente de trabajo	50.5%	33.3%
3. Instruir y enseñar al personal	45.3%	34.3%
4. Producir al máximo	14.0%	27.2%
5. Exigir el cumplimiento de las órdenes de la empresa	11.5%	24.0%

El cuadro 3.16 pone de evidencia que tanto los mandos como sus subordinados están convencidos de que su papel real, lo que la empresa espera ellos es que **"organicen el trabajo en grupo, motivando y formando a su personal, para lograr la máxima producción, exigiendo para ello el cumplimiento de las órdenes emanadas de la Dirección".**

A pesar del tiempo transcurrido se mantiene la unanimidad en relación a la función prioritaria de los M.I.: **la organización del trabajo.** Aunque medien quince años desde la realización del citado sondeo, no parecen haberse producido sustanciales transformaciones en cuanto al enunciado de las responsabilidades que se atribuyen a los mandos, aunque varíe la valoración que se hace de cada una de ellas.

La diferencias que se observan respecto de la especificación de funciones que se hace en el momento presente, son las siguientes:

- La mayor divergencia hay que buscarla en **el carácter marcadamente productivista** de la misión que se les encomendaba entonces. Parece que hoy se

marca más el acento en la calidad. Aunque tal afirmación puede ser considerada como gratuita, ya que si hoy se considera importante el "control del trabajo y de los resultados", estos no deben desviarse de los objetivos de producción que, en cantidad y calidad, se fijan por la empresa.

- De igual modo, llama poderosamente la atención **la ausencia de la función de "mando" entre las responsabilidades principales.** Actividades tales como definir prioridades y objetivos, dar órdenes o tomar decisiones, consideradas como propios de la función de mando, no parecen haberse tenido presentes entonces. La razón habría que buscarla en la **limitada responsabilidad directiva de los M.I., considerados como simple "correa de trasmisión" de las órdenes de la empresa.** De ahí que se valore como principal la función de "exigir su cumplimiento".

La descentralización de funciones y los estilos de liderazgo más participativos han contribuido a fortalecer el papel de los M.I., reinvistiéndoles de autoridad y autonomía suficientes. Se ha reforzado así la responsabilidad de "mando", a la que hoy se atribuye un alto grado de relevancia por parte de mandos y directivos.

Y ya que nos hemos referido a la autoridad, el punto siguiente examinará los factores que contribuyen a sustentarla.

3.4.2 Factores en que se apoya la autoridad de los mandos

No basta con investir de autoridad a los mandos por un simple acto de delegación por parte de los titulares y alta dirección de la empresa. El ejercicio cotidiano de la autoridad, en un puesto jerárquico como el de los M.I., exige, además, por parte de quien la ostenta de valores personales y atributos profesio-

nales que la soporten y refuercen.

A juicio de los propios mandos, **los factores en que se fundamenta su autoridad en el desempeño de su función actual son, ante todo, la competencia profesional y las dotes de liderazgo** (capacidad para animar y guiar a los demás).

El cuadro 3.17, cuyos datos representa el gráfico nº 11, revela el grado de importancia que se concede a cada uno de los factores a los que se atribuye principalmente la autoridad de los M.I.

CUADRO 3. 17

FACTORES EN QUE SE FUNDAMENTA LA AUTORIDAD DE LOS MANDOS

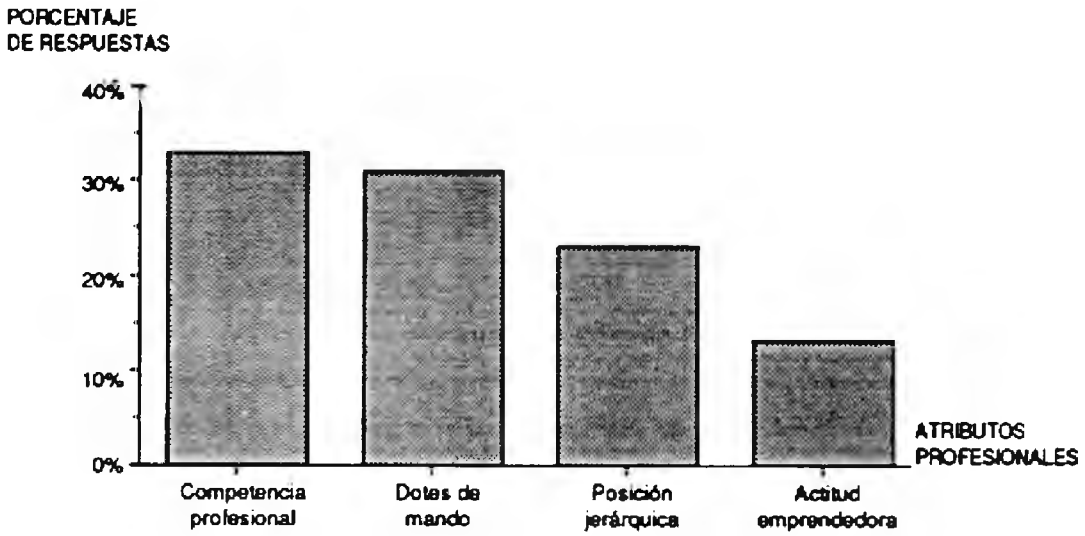
FACTORES	PORCENTAJE DE M.I.				
	PRODUCCION		GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
1. Competencia profesional	31.8%	**28.9%**	**40.0%**	18.7%	33.0%
2. Capacidad de animar y guiar a los demás	**36.4%**	23.6%	27.2%	31.3%	30.7%
3. Posición jerárquica	21.6%	**28.9%**	15.7%	**50.0%**	23.2%
4. Actitud emprendedora	10.2%	18.4%	15.7%	00.0%	12.7%
5. Otros	00.0%	00.0%	1.4%	00.0%	0.4%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

De los resultados contenidos en el cuadro pueden extraerse, entre otras, **las conclusiones siguientes:**

- Que el grupo profesional de los M.I. atribuye principalmente su autoridad a la imagen de competencia técnica y a las dotes de mando o liderazgo que proyectan ante sus subordinados. Pero **tal opinión no es compartida igualmente por todos los jefes y superiores** de las empresas consultadas, como veremos enseguida.

Gráfico nº 11

ATRIBUTOS PROFESIONALES QUE FORTALECEN LA AUTORIDAD EN LOS PUESTOS DE MANDO



- La **capacidad de liderazgo**, -entendida como poder de influencia en los demás, mediante estímulos positivos que orientan la conducta de los subordinados hacia los objetivos de la empresa-, **es objeto de una valoración muy similar a la competencia profesional.** Capacidad de mando y capacidad para motivar al personal son considerados, como veremos en el epígrafe siguiente, requerimientos indispensables del perfil del puesto de M.I.

  Como revela el cuadro anterior, para los mandos básicos de producción, "la capacidad de animar y guiar a los demás" (movilizando voluntades y generando adhesión hacia la misión de la organización), **es considerada como el factor que más contribuye a reforzar la autoridad.**

- Los mandos de un segundo nivel, y en especial **en el contexto de la gestión (50.0%), se otorga un gran valor a la "posición jerárquica"**, aunque globalmente este factor ocupe un tercer lugar. Quizás haya de interpretarse que, al estar situado en un nivel superior de la

estructura jerárquica, el mando se aproxima más a los centros de decisión, accede mejor a la información y participa más activamente en la definición de estrategias y fijación de objetivos. En análisis posteriores verificaremos si ésta es la causa por la que los "n+2" atribuyen tal relevancia al rango o posición.

3.4.3 Requerimientos personales y profesionales exigibles para el desempeño del puesto de mando

En el proceso de análisis del puesto que venimos efectuando en este apartado, nos detenemos ahora en la determinación de las **características o requisitos que contribuyen a que se asuman con éxito las funciones** que definen el cometido del M.I.

Los factores de éxito en el trabajo, aplicables a los mandos guipuzcoanos, serán examinados con detenimiento en el próximo capítulo, al referirnos al impacto de las innovaciones sobre las capacidades y rasgos de personalidad requeridos por el puesto (4.5.2.3).

De otra parte, conviene recordar que la cuestión que ahora abordamos fue expuesta en el capítulo segundo, al referirnos a los atributos profesionales que propician el desarrollo tecnológico y organizacional (2.08.2.2), a partir de las apreciaciones de los directivos.

Parece oportuno, pues, que en aras de una mejor comprensión de la información que presentamos, aludamos previamente a la estructuración de los datos que ofrecemos y que puntualicemos el alcance de algunos de los términos empleados.

— Entendemos por requerimiento aquellas características, cualidades o **atributos personales o profesionales que**

son precisos (apropiados) para ocupar el puesto.

— Centraremos el análisis básicamente en tres requerimientos: **formación, capacidades (19) y rasgos de personalidad** (considerando marginalmente la experiencia-antigüedad en la empresa). Somos conscientes de que la agrupación que efectuamos, al referirnos a capacidades y rasgos, puede ser calificada de dudosa y arbitraria. Pero en nada altera el significado y alcance de los resultados.

— Con los datos disponibles, presentamos los requisitos exigidos a los M.I. en el **momento presente** y aquellos que previsiblemente serán requeridos en un **próximo futuro**, a causa de las modificaciones que en el perfil del puesto impondrá la implantación progresiva de NT y NMOT.

— Se aborda el presente tema desde dos enfoques: **la perspectiva que ofrecen los altos responsables de la empresa y la opinión de los propios M.I.** Nos limitaremos ahora a subrayar las convergencias y divergencias más sobresalientes, que se deducen de estas distintas percepciones, dejando para el capítulo cuarto la formulación de unas más extensas valoraciones y recomendaciones.

3.4.3.1 Cualidades requeridas en función del futuro perfil del puesto

Al consultar a los M.I. acerca de **cómo contribuyen ciertas características en favor del desarrollo de su propia trayectoria profesional,** sus opiniones tienden a destacar determinadas capacidades, valores y rasgos de personalidad.

---

(19) Se entiende por **aptitud** la disposición innata del individuo para realizar determinada función o actividad. El desarrollo de las aptitudes, mediante la formación y la experiencia, desemboca en la **capacidad**, que permite al sujeto alcanzar rendimiento, gracias precisamente al "know-how" o saber hacer, adquirido gracias al aprendizaje. En consecuencia, la aptitud, en su sentido psicológico, es una disposición natural que puede permanecer inútil si no se desarrolla, mientras que la capacidad se refiere a una habilidad que se adquiere a partir de la aptitud. De ahí que para algunos autores, la capacidad no sea otra cosa que habilidad adquirida sumada a la aptitud natural. En cambio, cuando no se hace precisa la existencia previa de una aptitud natural, el aprendizaje conduce a lograr **destreza**. Y así alcanzamos destreza lidiando un toro, componiendo textos en ordenador, distinguiendo entre palabras y significados o montando en bicicleta.

Al hacerlo, están proyectando las variaciones que ellos juzgan que se están produciendo o que se introducirán en los próximos años en el perfil de su puesto de mando, que habrá de ser necesariamente redefinido en el futuro.

El itinerario de carrera de los mandos se contempla con buenas expectativas, siempre que destaquen en ellos **capacidades de organización, de liderazgo y de decisión,** aunque no se reste importancia a la **competencia técnica y la capacidad para motivar al equipo de trabajo.**

En cuanto a **valores y rasgos personales,** se subrayan la **honestidad, la solidaridad con el equipo de trabajo, la identificación con los objetivos y métodos de gestión y la conciencia de los propios límites.**

Estas cualidades, consideradas por los M.I. como **factores de éxito que proporcionan su desarrollo profesional en un contexto innovador,** quedan recogidas en el cuadro 3.18. La importancia de su presencia se valora en tres grados, que equivalen a los correspondientes códigos empleados: esencial o indispensable (E), importante (I) y secundario (S).

El contenido del cuadro es suficientemente expresivo y no entraremos en consideraciones. Sólo nos limitamos a apuntar que los M.I., aun calificando de importante **un buen nivel de formación (general, profesional y especializada), no se considera requisito imprescindible para ejercer funciones de mando en un entorno innovador** y acusadamente competitivo.

Al opinar así los mandos, son conscientes de que adolecen del nivel de formación apropiado y quizás consideren que su dilatada experiencia profesional puede

CUADRO 3.18

REQUERIMIENTOS EN FUNCION DEL FUTURO PERFIL DEL PUESTO, A JUICIO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

ORDEN DE VALORACION	REQUERIMIENTOS	GRADO DE PRESENCIA
	A) CAPACIDADES	
1	Capacidad de organización	E
2	Capacidad de mando	E (I)
3	Capacidad de decisión	E (I)
4	Competencia técnica	I (E)
5	Capacidad para motivar	I (E)
6	Capacidad de comunicación y de relación	I (E)
7	Originalidad / Creatividad	I
8	Adaptabilidad a las exigencias de la empresa	I
9	Capacidad de representación	I
	B) VALORES Y RASGOS DE PERSONALIDAD	
1	Honestidad	E (I)
2	Solidaridad con el equipo de trabajo	I (E)
3	Identificación con los objetivos y métodos de gestión	I (E)
4	Conciencia de los propios límites	I (E)
5	Buenas relaciones con los superiores jerárquicos	I
6	Disponibilidad ante las exigencias de la empresa	I
7	Apoyo a la empresa	I
8	Ambición	S
	C) FORMACION Y VETERANIA EN LA EMPRESA	
—	Nivel de formación elevado	I
—	Antigüedad en la empresa	S

CODIGO DE VALORACION: E= Esencial; I= Importante; S= Secundario

compensar con creces aquella carencia. Porque, para los entrevistados, competencia técnica y valía profesional no tienen por qué corresponderse con el grado de formación. El M.I. no ignora que, aun desconociendo la filología de la lengua, el término experto busca su raíz en la experiencia. Y su veteranía en el puesto, como describimos páginas atrás, es en extremo dilatada.

Tratamiento diferente admite el requisito de antigüedad en la empresa, que no puede equipararse a expe-

riencia y al que se posterga a un plano secundario, con una unanimidad que sorprende, habida cuenta de los dieciocho años de servicios a la empresa que, como término medio, contabilizan los encuestados.

No disponemos de información específica que revele la opinión de la Dirección de las empresas consultadas, en relación a las cualidades requeridas en el futuro para el desempeño de puestos de M.I. El cuestionario 1, empleado en las entrevistas a directivos, no aborda directamente el tema.

En cambio, **la percepción de la empresa acerca de tal problema puede deducirse de las acciones de formación previstas para el futuro** en favor de los mandos (Cfr. apartado 2.10, pág. 92). Sus contenidos giran en torno a enunciados relacionados con el desarrollo de habilidades y destrezas para la:

- **Gestión directiva** (capacidad para mandar y tomar decisiones).
- **Motivación de grupos e implantación de círculos de calidad** (capacidad para movilizar los recursos humanos).
- **Metodología para adiestramiento e instrucción** (formación y perfeccionamiento de colaboradores).
- **Gestión económica y adaptación de los mandos a las NT** (o lo que es lo mismo, promover la competencia técnica de los mandos y lograr su plena adhesión a los objetivos, métodos de gestión y exigencias de la empresa).

Estos programas de formación permanente parten del reconocimiento generalizado de los directivos (82.4%) respecto del enriquecimiento experimentado por la tarea de los mandos. Este nuevo contenido de su trabajo se

atribuye a las transformaciones en técnicas y procesos y a la incorporación de innovaciones en la organización y en los métodos de gestión, más descentralizados y participativos.

Pues bien, las acciones formativas a emprender en los próximos cinco años inciden en el desarrollo de un buen número de las cualidades requeridas en el futuro, a juicio de los M.I. Evidentemente, estas concordancias no alcanzan ni a todos, ni a los mismos requerimientos incorporados al cuadro anterior. Pero se produce un aceptable nivel de aproximación entre ambas perspectivas, que concede alta validez a los resultados expuestos.

Para disponer de una perspectiva temporal acerca de la evolución a que se ha visto sometido el perfil del puesto, examinamos en el punto 3.4.1. las funciones que asumían los mandos en 1975. Del mismo modo, consideramos de interés **constatar aquí los requerimientos del futuro con las cualidades personales y profesionales exigidas en el pasado.** El cuadro 3.19 presenta el estado de la cuestión en el precitado año.

Según los resultados contenidos en el cuadro, en opinión de los propios M.I., era considerado como un competente mando aquel que **"poseía una alta valía profesional, ejercía su trabajo con seriedad, estaba capacitado para instruir a su personal y se encontraba dotado de un alto sentido de honradez, moralidad y justicia".**

Los directivos establecen un perfil de rasgos y capacidades profesionales muy similar al señalado por los mandos, destacando la energía y las dotes de liderazgo. Por su parte, los subordinados subrayan con acento que el mando ha de interesarse por los problemas laborales

CUADRO 3.19

CUALIDADES MAS APRECIADAS EN LOS M.I., A JUICIO DE DIRECTIVOS, MANDOS Y SUBORDINADOS

(1975)

Nº DE ORDEN	CUALIDADES MAS IMPORTANTES	PORCENTAJE DE RESPUESTAS EN QUE SE CITA POR					
		DIRECTIVOS		M.I.		SUBORDINADOS	
1	Valía profesional (competencia técnica)	37.3%	1	43.9%	1	33.3%	3
2	Sentido de justicia, moralidad y honradez (honestidad)	33.9%	2	35.7%	2	42.5%	1
3	Seriedad en el trabajo	28.5%	4	31.9%	3	27.6%	5
4	Capacidad de instruir	23.1%	5	30.6%	4	30.1%	4
5	interés por los problemas laborales de los subordinados	14.1%	6	15.2%	5	39.0%	2
6	Dotes de mando, energía (capacidad de mando)	28.9%	3	10.2%	6	10.0%	6

Notas: — Se pidió a cada entrevistado que citara las dos cualidades que considerara más importantes.

— Junto a las cualidades citadas, se recogen entre paréntesis los requerimientos de futuro que presenta el cuadro 3.18, al objeto de permitir posibles contrastes entre 1975 y la situación previsible a partir de 1990.

— Junto a las columnas de porcentaje de respuestas, aparece un valor numérico, que corresponde al orden de prioridad que las diversas cualidades tienen para cada grupo profesional.

del personal a sus órdenes. Esta ligera disparidad de criterios de valoración pudo crear en su momento tensiones y conflictos de los M.I. con la empresa.

Pero ahora interesa buscar las posibles analogías entre el pasado y el futuro. De la comparación de ambas situaciones, puede deducirse que:

- No se hace tarea fácil efectuar con rigor un examen de coincidencias y divergencias, por haberse empleado en cada caso **variables diferentes a la hora de ponderar el grado de presencia de valores, cualidades y rasgos** precisos para el desempeño de puestos de mando.

- Siguen estando presentes hoy y acentuarán su relevancia en los profesiogramas (20) de los M.I. del futuro algunos de los requerimientos considerados entonces como importantes, a saber, **la valía o competencia técnica y profesional, la honestidad, la capacidad de mando, la capacidad para formar y la seriedad en el trabajo.**

3.4.3.2 Diagnosis acerca de los actuales atributos profesionales de los M.I.

Los únicos datos de que disponemos para emitir un diagnóstico de los actuales atributos profesionales de los mandos, desde su propia perspectiva, se limitan a sus niveles de formación previa y cualificación profesional (Cfr. apartado 3.2). Esta información ha sido ya contrastada con la aportada por la empresa, que fue recogida y comentada en el apartado 2.09 (pág. 81).

Disponemos, en cambio, de la matizada valoración que los directivos efectúan acerca de los atributos profesionales de los actuales M.I. y que se presentan en el cuadro 2.12 (pág. 75).

A partir de ambas fuentes de información, se efectúa una aproximación del conjunto de **atributos profesionales de los mandos, en el momento presente.** Nos limitaremos a resumirlos a grandes trazos:

- Alto nivel de **experiencia profesional.**
- Una moderada **capacidad para motivar y formar.**
- Igual valoración admite el **nivel de formación.**
- Se aproxima a satisfactorio el **nivel de cualificación.**

(20) Un profesiograma o profesiografía refleja el grado de presencia de aptitudes (o impedimentos), rasgos de personalidad y conocimientos que se requieren para el desempeño de una tarea, a partir del análisis de las exigencias fisiológicas, psicológicas y de formación.

- Se observan limitaciones en relación a la **capacidad de adaptación a nuevos oficios,** cuya presencia en los mandos se sitúa en un grado medio, que, sin ser insuficiente, no alcanza a ser satisfactorio.
- Al **nivel de polivalencia** y a la **movilidad profesional** se les otorga, al igual que en el atributo anterior, una valoración media.
- Es especialmente preocupante el **nivel de formación previa,** que para los mandos básicos de producción alcanza el 67.7% de los casos que no han superado la escolaridad elemental o los estudios básicos, de carácter obligatorio.

3.4.4 Otras características del perfil del puesto

3.4.4.1 Acceso a la información

La investigación pone de relieve que **los niveles de información a los que tienen acceso los mandos guipuzcoanos, son insuficientes** para apoyar su gestión y garantizar una mayor participación en las distintas áreas de trabajo en las que han de intervenir.

El cuadro 4.19 (Cfr. epígrafe 4.5.3.1) presenta con todo detalle el grado de información de que disponen los M.I., en función de su especialidad y nivel de supervisión, al objeto de analizar los impactos de los cambios en las expectativas de participación.

Ahora nos limitaremos a subrayar qué áreas de interés para los mandos, de entre las quince propuestas, gozan de niveles suficientes (o insuficientes) de información:

- **Primer nivel.** Los M.I. se encuentran **bastante bien informados** acerca de:
  - — Los objetivos de la unidad de trabajo que dirigen.

— Los resultados de su sección.
— Los datos necesarios para el desempeño de su cometido.
— La calidad.

- **Segundo nivel.** Se consideran con **información parcial** sobre:
  — Los productos que elabora y comercializa la empresa.
  — Los objetivos generales de la compañía.
  — Las posibilidades de formación.

- **Tercer nivel.** Se sienten **más bien nada informados** en relación a:
  — Ventajas sociales, en general.
  — Marcha financiera de la empresa.
  — Actividades de los representantes del personal.
  — Posibilidades de evolución o progreso profesional (itinerarios de carrera, movilidad, puestos a cubrir, planes de promoción...).
  — Servicios a los clientes.
  — Características de la competencia y del mercado.
  — Política retributiva.
  — Expectativas de la clientela (qué demanda y espera de nosotros).
  — Actividades de otras áreas.

Si exceptuamos el primer grupo de aspectos, estrechamente relacionados con procedimientos, objetivos, controles y resultados de su propio ámbito de trabajo, ha de concluirse que **los niveles de información acerca de los factores del entorno interno y externo no se corresponden con las responsabilidades que se otorgan a los mandos,** ni con los desafíos que cara al futuro habrán de afrontar, a causa de un enriquecimiento de su tarea.

Para complementar el análisis anterior, examinaremos también el grado de conocimiento que la situación de los M.I. en la estructura jerárquica de la empresa les permite acerca de estrategias, objetivos y metas, cuya elaboración parte de una previa diagnosis de los entornos interno y externo.

En congruencia con el desconocimiento que los mandos tienen acerca de las variables del entorno, **su situación en el organigrama tampoco les permite estar mejor informados acerca de las estrategias y objetivos globales de la empresa.**

Sólo la mitad de los M. i. (52.8%) confiesa encontrarse informado acerca de este extremo, aunque **únicamente el 27.2% manifiesta poseer un buen grado de conocimiento.** El cuadro 3.20 recoge los resultados de la consulta y pone de relieve que el acceso a la información acerca de los planes estratégicos de la empresa y los objetivos operativos, depende del nivel jerárquico y área funcional de los mandos.

CUADRO 3.20

GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS GENERALES Y PARCIALES POR PARTE DE LOS MANDOS

GRADO DE CONOCIMIENTO	PORCENTAJE DE M.I.				
	PRODUCCION		GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS GLOBALES DE LA EMPRESA					
• Buen conocimiento	9.8%	47.6%	33.3%	50.0%	27.2%
• Conocimiento parcial	37.3%	28.6%	11.1%	25.0%	25.6%
• Los desconoce	52.9%	23.8%	55.5%	25.0%	47.2%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
OBJETIVOS PARCIALES RESTRINGIDOS AL AREA DE TRABAJO (DPTO., TALLER, SERVICIO)					
• Buen conocimiento	59.2%	90.5%	84.5%	87.5%	75.6%
• Conocimiento parcial	8.2%	—	2.2%	12.5%	4.9%
• Los desconoce	32.6%	9.5%	13.3%	—	19.5%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

De los datos que acabamos de presentar se deducen, entre otras, estas conclusiones:

- Como resulta lógico, son **mejor conocidos los objetivos del área concreta de trabajo** que las estratégias y objetivos globales de la empresa. En el primer caso, disponen de información el 80.5% de los mandos y, en el segundo, sólo el 52.8%.'
- **Los mandos básicos de producción,** en cambio, presentan mayores **carencias de información acerca de los objetivos de su departamento,** servicio o taller, frente a los demás tipos de mandos: un 33% manifiesta carecer de suficiente conocimiento sobre este extremo.
- Son **los mandos del segundo nivel quienes mejor grado de conocimiento tienen en relación a los planes estratégicos** de la empresa (75% de los casos analizados).
- Se hace difícil comprender cómo un 20% de los mandos guipuzcoanos pueden gestionar adecuadamente los recursos puestos a su disposición, desconociendo o conociendo insuficientemente los objetivos y metas que la empresa persigue alcanzar en su concreta área de trabajo.

Ante el panorama descrito **parece coherente que los M.I. aspiren a disponer de mayor información** sobre estrategias y objetivos de la empresa. Un 92.5% se pronuncian afirmativamente. Y al referirse a los motivos aluden a que así:

- Podrán realizar mejor las tareas encomendadas (35.0%)
- Desempeñarán el puesto más en consonancia con sus auténticas responsabilidades (33.5%)

- Un grupo, constituido por el 24.0% de los mandos, expresa su deseo de conocer los objetivos globales y a largo plazo de su empresa, aunque ello no aumente sus responsabilidades, eludiendo mencionar la causa de su aspiración.

3.4.4.2 Relaciones exteriores

En nuestro empeño por delimitar el perfil del puesto de mando en la empresa innovadora, hemos indagado acerca de la **necesidad de abandonar el recinto del centro de trabajo, y relacionarse profesionalmente con personas ajenas a la empresa**, a causa del ejercicio de la actividad propia de los M.I. guipuzcoanos.

En relación al primer extremo, los resultados de la consulta revelan que, por la naturaleza de sus actividades, **la mitad de los mandos se ven en la necesidad de desplazarse, con mayor o menor frecuencia, al exterior de la empresa**, aunque sólo un 16% responda que haya de hacerlo habitualmente. Las salidas infrecuentes afectan al 31% de los casos y se contabiliza una sola respuesta para calificar de ocasional el desplazamiento, aunque de larga duración.

Estas relaciones con el exterior son **más intensas y frecuentes en el área funcional de la gestión-administración**, mientras que las salidas y contactos de los mandos de producción mantienen un carácter más ocasional:

- Mientras el **67.3% de los mandos de gestión han de salir de la empresa**, la naturaleza del trabajo de los M.I. de producción no ocasiona frecuentes salidas (32.5% de los casos). Es decir, una relación de dos a uno.

- **Idéntica relación se produce en el ámbito de**

las relaciones profesionales con personas ajenas al centro de trabajo: 59% (gestión) frente a un 29% (producción).

- También en esta ocasión **los mandos "n+2" se destacan de los mandos que les están subordinados,** ya que tanto la frecuencia de los desplazamientos al exterior, como la intensidad de los contactos profesionales con personas ajenas a la plantilla, producen un cierto "agravio comparativo".

Se deja constancia de los resultados de la consulta efectuada acerca de las relaciones externas de los mandos en el cuadro 3.21.

CUADRO 3.21

LAS RELACIONES EXTERIORES DE LOS M.I., A PARTIR DE LA FRECUENCIA DE SUS SALIDAS DE LA EMPRESA Y DE SUS CONTACTOS EXTERNOS

FRECUENCIA	PORCENTAJE DE RESPUESTAS				
	M. DE PRODUCCION		M.DE GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
SALIDAS FUERA DE LA EMPRESA					
• Frecuentes	9.1%	13.6%	17.4%	55.6%	15.9%
• Infrecuentes	18.2%	31.8%	43.5%	44.4%	31.0%
• Infrecuentes pero de larga duración	—	—	2.2%	—	0.8%
• No se producen	72.7%	54.6%	36.9%	—	52.3%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
CONTACTOS PROFESIONALES CON PERSONAS AJENAS A LA EMPRESA					
• Los exigen todas las actividades	3.7%	—	17.0%	11.1%	8.4%
• Sólo la mitad	9.3%	27.3%	17.0%	55.6%	18.1%
• Escasos contactos, pero importantes	5.6%	27.3%	21.3%	11.1%	15.1%
• Pocos	38.8%	13.6%	31.9%	11.1%	30.3%
• Muy escasos o inexistentes	42.6%	31.8%	12.8%	11.1%	28.1%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

3.4.4.3 Movilidad profesional

Aunque los directivos consideran que los mandos guipuzcoanos justamente alcanzan un grado medio de movilidad profesional, los propios M.I. discrepan rotunda y unánimemente con tal apreciación.

Así se desprende de sus respuestas, al pronunciarse en relación a la interrogante de si consideran que la competencia profesional adquirida en su puesto de mando puede servirles para ocupar otro puesto o función distinta en su empresa o en otro centro de trabajo. El resultado de la consulta no puede ser más concluyente: **El 94% de respuestas afirmativas a la posibilidad de movilidad interna y el 97%, en el segundo caso, avalan la seguridad con que el M.I. aborda un eventual cambio de puesto de trabajo en su empresa** o en otra diferente.

La conciencia de la propia competencia profesional y de la experiencia adquirida en el cargo le otorga un **alto grado de confianza en sus propias posibilidades de futuro desarrollo profesional.**

Los sentimientos de seguridad y de confianza en la propia valía que trascienden de estos resultados no se corresponden con las posibilidades reales de movilidad profesional, ya que también los contramaestres, encargados y jefes intermedios son vulnerables a la pérdida de empleo.

Se presenta como más viable el mecanismo de movilidad profesional interna que externa. La demanda de profesionales de la dirección intermedia en el mercado de trabajo de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) es escasamente apreciable. De otra parte, las regulaciones de empleo han afectado en alguna medida a los M.I.

Y, a partir de los cuarenta años, sin estudios reglados ni títulos que hacer valer, las dificultades de reclasificación son evidentes y el mando puede convertirse en un desempleado de larga duración.

Una situación similar viene produciéndose en Francia, país donde el grupo de M.I. y técnicos titulados sin mando en busca de empleo ha experimentado un alza del 8.8% en el último año, cuando el volumen global de paro ha disminuido ligeramente (21).

3.4.5 Características del jefe ideal

A juicio de los M.I. un jefe ideal podría definirse como:

"Un gran profesional que inspira confianza, se encuentra dotado de una gran capacidad para escuchar y se conduce con sentido de equidad".

Esta lacónica definición de jefe, aplicable a los mandos intermedios y de base, recoge las cualidades más apreciadas por ellos en 1975 (Cfr. cuadro 3.19). Ello ha de interpretarse como **una constante en el perfil de los puestos revestidos de autoridad,** en el sentido de que, en cualquier tiempo y en cualquier situación, son requeridos para ejercer la jefatura unos determinados valores y atributos.

No es preciso profundizar en el concepto de liderazgo, examinado páginas atrás al analizar los factores en que se apoya la autoridad de los mandos (3.4.2).

El cuadro 3.22 presenta los resultados de la consulta en torno al tema que nos ocupa.

---

(21) Tomado de Le Monde. "Les agents de maîtrise en position difícile" Paris. Noviembre 1990.

CUADRO 3.22

CUALIDADES PRINCIPALES DE QUE ESTA REVESTIDO EL JEFE IDEAL, EN OPINION DE LOS M.I.

CUALIDADES	PORCENTAJE DE RESPUESTAS
1. Un gran profesional	37.6%
2. Alguien de confianza, con gran capacidad para escuchar ..	28.5%
3. Una persona justa	27.7%
4. Ser un líder, un caudillo	5.0%
5. Un innovador	1.2%
TOTAL	100.0%

3.4.6 Dificultades cotidianas más frecuentes

Hemos avanzado considerablemente en el propósito de delimitar el perfil del puesto de mando, después de analizar pormenorizadamente funciones y responsabilidades que se le atribuyen e introducirnos en los requerimientos exigidos para su desempeño.

Antes de concluir el presente apartado, parece oportuno dar a conocer **los obtáculos más frecuentes que han de afrontar los M.I. guipuzcoanos en su actividad diaria.**

Porque una cosa es la definición del puesto y otra muy distinta asumir sus funciones con éxito. Aun cuando el mando posea la formación, valores, capacidades y rasgos apropiados para el desempeño de su cometido, son numerosas las dificultades que se oponen al logro de los objetivos que se encuentran bajo su responsabilidad.

El conocimiento de tales dificultades permitirá desvelar el origen de muchos de los desajustes que impiden la deseada acomodación de mandos competentes a sus concretos puestos de trabajo, que se encuentran en ocasiones sometidos a circuns-

tancias adversas del entorno interno de la empresa: escasa asignación de recursos, cambios precipitados, poca información, excesiva carga de trabajo, etc.

El cuadro 3.23 recapitula estos puntos débiles del entorno de trabajo de los mandos, a la vez que subraya su grado de presencia en la actividad cotidiana.

CUADRO 3.23

DIFICULTADES MAS FRECUENTES EN LA ACTIVIDAD DIARIA DE LOS M.I.

DIFICULTADES	FRECUENCIA RELATIVA EN LAS RESPUESTAS	
	PARCIAL	ACUMULADO
1. Aumento de la carga de trabajo	17.1%	—
2. Insuficiente cualificación del personal	13.4%	30.5%
3. Cambios demasiado frecuentes en la organización del trabajo	12.3%	42.8%
4. Falta de personal	12.1%	54.9%
5. Aumento de las tareas administrativas	10.8%	65.7%
6. Falta de informaciones técnicas	7.0%	72.7%
7. Falta de precisión en la definición de objetivos	6.2%	78.9%
8. Cambios demasiado frecuentes en la tecnología	4.2%	83.1%
9. Dificultad de transmitir sus ideas	4.2%	87.3%
10. Falta de concertación (de acuerdo), con sus superiores jerárquicos	3.9%	91.2%
11. Insuficiente autonomía en el trabajo	3.8%	95.0%
12. Bloqueos en los circuitos de información	3.8%	98.8%
13. Malas relaciones con los subordinados	0.6%	99.4%
14. Otros	0.6%	100.0%

Los comentarios que sugieren los resultados anteriores pueden resultar reveladores:

- Ha de interpretarse que **más de la mitad de las dificultades** cotidianas de los mandos **se centran en** los cuatro primeros renglones del cuadro, a saber:

excesiva carga de trabajo, baja cualificación de los subordinados, falta de personal y cambios frecuentes en la organización.

- Que **los cambios** tecnológicos y en la organización **suponen una carga añadida** a los obstáculos que se oponen a los buenos resultados de la gestión de los M.I.: Las dificultades inherentes a los "cambios demasiado frecuentes" contabilizan el 16.5% de las respuestas, lo que significa que ha de atribuirse a las innovaciones (o a su precipitada aplicación), una buena parte de los esfuerzos conducentes a la resolución de problemas.

- **El aumento de las tareas burocráticas y la indefinición de objetivos constituyen igualmente puntos débiles** en el marco de la misión atribuida a jefes y encargados. El grado de presencia de tales obstáculos se fija en un 17% sobre el conjunto de circunstancias adversas que se producen en el entorno de los mandos.

- En cambio, **no parece que las relaciones personales con superiores y subordinados originen serios conflictos** en el desenvolvimiento de los mandos guipuzcoanos. El apartado 3.5, que informa sobre las relaciones interpersonales, nos confirmará si esta apreciación es certera.

- La información aquí recogida ha de ser considerada como esencial para efectuar una revisión de la asignación de tareas y de fijación de objetivos y metas operativas a los M.I. **Si la empresa desea prevenir situaciones de estrés en sus mandos, habrá de evitar las tensiones que producen los obstáculos a los que aquí se alude.** De lo contrario, será preciso redefinir el puesto y los objetivos a él asignados.

3.4.7 Reflexiones sobre el papel de los M.I

En la presentación del capítulo introductorio calificabamos de papel "secundario" el desempeñado por los mandos en la escena de la empresa. Para concluir el apartado reservado al contenido del trabajo de nuestros protagonistas, examinaremos **cómo es considerado y valorado en sus propios centros de trabajo.**

De esta forma podremos valorar el grado de protagonismo que adquieren y, en consecuencia, el poder efectivo que se les otorga.

Al entender de los M.I., **el papel que se les otorga,** ante todo, es el de **"bisagra entre la dirección y el resto de la empresa"** (46.7%). Otras respuestas consideran que el mando juega el papel derivado del simple reconocimiento de su saber técnico y profesional (34.2%).

Como en el plano político, el papel de "bisagra" se ejerce entre dos mayorías desiguales, favoreciendo a una u otra con el apoyo de sus limitados votos. También aquí podría producirse una identificación de intereses de los mandos con el estamento directivo o con los trabajadores, originando así un desequilibrio de fuerzas en el marco de una confrontación social de las partes, basada en la lucha de clases o en la desigualdad de poder.

Pero no parece que sea éste el significado que se atribuye al término por parte de los consultados, sino más bien el de "correa de trasmisión" o **"canal de comunicación", a través del cual se cursan órdenes, consultas e informaciones, tanto en sentido ascendente como descendente,** a juzgar por los comentarios y matizaciones efectuados por los propios entrevistados. Incluso el significado del término viene a interpretarse como "papel de mediación" entre dirección y personal de ejecución.

Podríamos ahora preguntarnos **si la empresa** (es decir, sus titulares y altos directivos), **valora suficientemente este papel que desempeñan los mandos.** La respuesta es un tanto imprecisa. Un 80% de los mandos se pronuncia de modo afirmativo, aunque **sólo un 16% se manifieste sin reservas.** Los restantes (64%) consideran que sólo son valorados de un modo relativo.

De otra parte, uno de cada cinco M.I. estiman que habrá de transcurrir el tiempo antes de que su misión sea suficientemente reconocida.

Más arriba hemos aludido al problema de identificación en que pueden incurrir los directivos intermedios. La opinión de los mandos puede orientarnos al respecto. Cuando se consulta a los M.I. acerca de **cómo es considerado un mando de primera línea (n+1) por los trabajadores,** sean estos operarios o empleados, **las respuestas eluden pronunciarse** en favor de posiciones concretas, ya que el 55% manifiestan que depende "de las circustancias".

El 36% entiende que los mandos básicos son considerados como "representantes de la jerarquía" y sólo un 9% como "uno más de los trabajadores" que supervisan.

Evidentemente, **estos resultados no esclarecen la posición de identificación en la que se sitúan los mandos básicos.** Más bien reflejan el deseo de ser considerados por sus subordinados como miembros de la jerarquía que como uno más de los trabajadores, a pesar de que proceden de la base de la que promocionaron.

Sin embargo, es curioso que cuando los mandos fueron consultados quince años atrás acerca del mismo tema, un 31% del conjunto afirmó que, genérica o corporativamente, eran considerados más afines a los intereses empresariales que defensores de las posiciones de los trabajadores, a pesar de que la

proximidad y contacto con ellos resulta un hecho evidente.

Finalmente, **sorprende la opinión del 42.4% de los mandos de la empresa innovadora al afirmar que una persona con formación técnica y profesional inferior a la suya podría ocupar su puesto.**

Este dato puede resultar congruente con el hecho de que en torno a la mitad de los consultados no superaron los niveles más elementales de cualificación técnica y profesional, con el agravante de que uno de cada tres han efectuado su aprendizaje a través de su puesto de trabajo. Estos autodidactas carecen de título o certificado alguno que avale su experiencia y conocimientos técnicos (Cfr. cuadro 3.08, epígrafe 3.2.2).

Ha de parecer, pues, lógico que si ellos lograron su ascenso en condiciones tan precarias de formación, manifiesten que sería posible que otros trabajadores con menor cualificación técnico-profesional pudieran ocupar su puesto.

La posición de este numeroso grupo de M.I. refrenda la limitada importancia que conceden al hecho de poseer un buen nivel de formación. En páginas anteriores (3.4.3.1) subrayamos que los mandos guipuzcoanos fundamentan su competencia profesional más en su dilatada experiencia que en la formación de la que carecen, sobre todo, el sector de los más veteranos.

Quizás, por ello, los más jóvenes, que corresponden a una nueva generación más cualificada, respondan negativamente a la pregunta formulada.

3.5 Relaciones interpersonales.

A juzgar por las conclusiones expuestas más arriba no parece que las dificultades más frecuentes de los mandos partan de las relaciones que éstos mantienen con superiores y subordinados (3.4.6). Sin embargo, este apartado nos permitirá profundizar en torno a los pro-

blemas que se suscitan con ocasión del trato de los M.I. con compañeros, superiores y subordinados.

Conocer **con quiénes, cómo y con qué resultados se producen las relaciones de trabajo de los mandos guipuzcoanos** ocupará nuestra atención en las próximas páginas. Al iniciarse el presente capítulo aludimos a los vínculos sociales de los M.I., al objeto de identificar a las personas o grupos con los que se relacionan al margen de la esfera laboral (3.1.4). Ahora sólo insistiremos marginalmente en este punto, con el propósito de confirmar algunas de las apreciaciones acerca del círculo social de amistades de los protagonistas de nuestro estudio.

3.5.1 Relaciones de trabajo que generan situaciones de conflicto.

Son **las relaciones con subordinados las que crear mayores problemas a los mandos:** un 38.3% de respuestas atribuyen a operarios (23.5%) y empleados (14.8%) los problemas derivados de las relaciones de trabajo.

Le siguen en importancia numérica los conflictos originados en su relación con los superiores jerárquicos (24.8%). Se sitúan en un segundo plano los problemas de relación con compañeros del mismo rango o categoría (15.4%) y con clientes y usuarios de los productos o servicios de la empresa.

Carecen de mayor entidad los conflictos que se suscitan con los representantes del personal y delegados sindicales (9.4%)

En resumen, **los problemas que dificultan el trabajo de los mandos son ocasionados, en su mayoría, por superiores y subordinados.** Ello acentúa su conciencia de posición "intermedia" e invita a pensar que son difícilmente comprendidos por la base y por la estructura jerárquica de la empresa.

No ha de ignorarse que la causa de los conflictos hay que buscarla en la oposición de intereses o en la diferente percep-

ción de las personas o de los grupos acerca de un mismo asunto. Y la mayor parte del tiempo que los M.I. han de destinar a resolver problemas y vencer resistencias, ha de emplearse en "manejar" o gestionar el conflicto mediante la negociación o logro de acuerdos con superiores y subordinados.

Cuanto aquí acabamos de exponer no supone discrepancia con la afirmación de los mandos acerca de la limitada importancia relativa que adquieren sus dificultades cotidianas basadas en problemas de relación con superiores e inferiores (Cfr. cuadro 3.2.3).

Porque, aun existiendo otros obstáculos más frecuentes en la actividad de los M.I., aquí centramos nuestra atención en el concreto ámbito de las relaciones interpersonales. Y, al referirse a ellas, los mandos guipuzcoanos se limitan a atribuir a unos o a otros los problemas que se derivan de sus contactos personales, sin que ello suponga concederles mayor relevancia que a dificultades tales como la carga de trabajo, la introducción de excesivos cambios o la creciente burocracia.

Del análisis de resultados que presenta el cuadro 3.23 puede interpretarse que:

- **Son los mandos básicos quienes observan mayores problemas en su relación personal con los superiores jerárquicos, es decir, con los propios mandos intermedios** (n+2), ya que éstos confiesan que sus contactos con los jefes y directivos de los que dependen apenas les crean problemas, al igual que sucede en su relación con compañeros de igual rango o nivel.

- La constatación anterior queda confirmada por el hecho de que **los mandos del segundo nivel sean quienes consideren que sus relaciones con los subordinados** (constituídos, sobre todo, por los mandos de primera línea, "n+1") **les crean mayores pro-**

blemas. En consecuencia, la mutua percepción del problema es coincidente, de lo que se deducen posibles **dificultades de relación entre los mandos de ambos niveles de supervisión.** Pero no es éste el lugar para abordar las causas de este problema.

- También es preciso destacar que los mandos básicos de producción centran, a su vez, en las relaciones con sus operarios el 50% de los problemas que se producen en el contexto de trabajo con ocasión de su trato con personal.

- Igualmente, ha de concederse **mayor relieve a los conflictos que pueden suscitarse de las relaciones que los mandos de gestión mantienen con clientes y usuarios,** en relación a la reducida importancia relativa que ello comporta para los encargados de producción. Y ello es coherente con cuanto comentábamos en el punto 3.4.4.2, donde analizábamos las responsabilidades de los M.I. vinculadas a las relaciones con el exterior de la empresa. Allí destacábamos que la frecuencia en las salidas y la intensidad en los contactos profesionales "ad extra" se diferenciaban considerablemente de los M.I. de producción (Cfr. cuadro 3.21).

- Finalmente, se destaca que **los mandos de producción son quienes han de soportar mayores problemas derivados de su relación con los delegados sindicales** y representantes del personal, en comparación con sus homónimos de la gestión. Ello puede significar que son los talleres y las dependencias fabriles el principal escenario de las reivindicaciones laborales. Pero también es fiel reflejo del mayor número de subordinados de los M.I. vinculados directamente a la producción (Cfr. epígrafe 3.3.2.5).

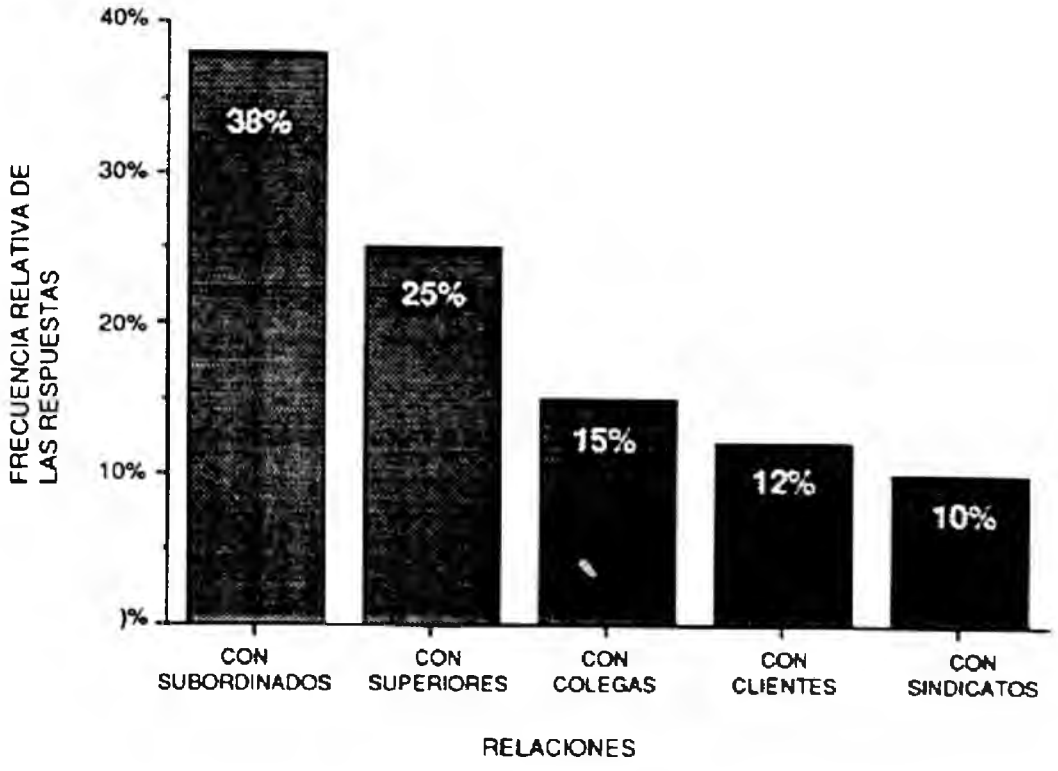
CUADRO 3.24

IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS CONFLICTOS QUE SUSCITAN LAS RELACIONES DE TRABAJO DE LOS M.I. CON LOS DIFERENTES SECTORES PROFESIONALES DE LA EMPRESA

RELACIONES CON	FRECUENCIA RELATIVA EN LAS RESPUESTAS				
	M. DE PRODUCCION		M. DE GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
1. Subordinados	50.0%	43.8%	13.9%	50.0%	38.3%
2. Superiores jerárquicos	22.6%	15.6%	37.2%	16.7%	24.8%
3. Compañeros de igual nivel	12.9%	15.6%	23.3%	—	15.4%
4. Clientes o usuarios	3.2%	12.5%	18.6%	33.3%	12.1%
5. Representantes del personal	11.3%	12.5%	7.0%	—	9.4%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

GRAFICO Nº 12

RELACIONES QUE CREAN MAS PROBLEMAS EN EL PUESTO DE MANDO



3.5.2 Grado de dependencia de los mandos respecto de los superiores jerárquicos.

En el ejercicio de la **función directiva,** a cualquier nivel de responsabilidad, no basta con estar revestido de la **autoridad** que se delega por la jerarquía de la empresa. Es preciso igualmente compartir el **poder,** mediante un proceso de descentración por parte de quien lo ostenta.

Porque tener autoridad no presupone compartir el poder. El mando, como miembro de la estructura jerárquica, posee autoridad para dar órdenes o fiscalizar el trabajo de otros. Pero puede carecer de poder para intervenir en la fijación de objetivos, participar en procesos selectivos que afecten a su trabajo o para **tomar decisiones** con suficiente **grado de autonomía,** es decir, sin necesidad de recurrir sistemáticamente a los superiores para recibir las instrucciones que "desde arriba" se juzgan como pertinentes a cada caso.

Algunas de las informaciones recogidas en el transcurso del trabajo de campo nos permiten intuir en qué **grado de dependencia o de autonomía** se sitúan las relaciones jerárquicas de los mandos guipuzcoanos. Aun con ciertas reservas, podemos incluso afirmar que en sus respuestas se recogen indicios que confirman su **identificación con los intereses patronales,** en el sentido de inquebrantable sumisión y subordinación a sus superiores jerárquicos. Añadiríamos, incluso, que del comportamiento observado en los M.I., en sus relaciones interpersonales, se deduce **el estilo de dirección** que emplean.

Nuestro análisis parte básicamente de dos consultas efectuadas a los mandos de la empresa innovadora en relación a:

1. **La conducta que adoptan cuando se producen profundas divergencias con los superiores jerárquicos.** La postura que adoptan los M.I. ante las posibles alternativas que se les ofrecen desvelan algunos de los interrogantes aquí planteados.

2. **En quién busca colaboración para afrontar las dificultades que surgen en el ámbito de su trabajo.** Se recordará que tales obstáculos fueron examinados en el punto 3.4.6.

En relación a la primera consulta, la respuesta es altamente significativa: **el 92.2% de los mandos confiesan que,** en caso de divergencia con sus jefes, **exponen su opinión, aunque acatan las órdenes.** Sólo dos entrevistados, de un total de 128 respuestas, manifiestan que "hacen valer su opinión, aunque ello pueda traerles graves consecuencias".

En resumen, pocos asumen riesgos ante posibles discrepancias con los superiores. Se limitan a exponer su punto de vista, para seguidamente aceptar la postura adoptada por la jerarquía.

Este generalizado comportamiento de los mandos contrasta con las motivaciones expresadas por ellos para acceder al cargo (3.3.2.2). Al examinar anteriormente el grado de presencia de los móviles que intervienen en la aceptación del puesto de mando, destacaba la expectativa de lograr "más **poder de decisión**" y, en definitiva, disponer de mayor **autonomía e independencia de criterio** (Cfr. cuadro 3.11).

Ante la evidencia de estos datos, no parece que una de las aspiraciones profesionales más perseguidas por los mandos al incorporarse al puesto, se vea refrendada por los hechos.

Se pone así de evidencia un **acusado grado de dependencia y de sumisión a los planteamientos de jerarquía.** Este incondicional sometimiento conlleva igualmente una **acentuada identificación con los intereses de la empresa,** por cuanto que ha de presumirse que la tecnoestructura y los directivos de los que dependen, defienden los fines perseguidos por fundadores, titulares y accionistas, quienes definen la "misión" o "gran meta" perseguida por la compañía.

Es sabido que los problemas que confrontan a los M.I. con sus superiores no parten de discrepancias de naturaleza estrictamente técnica. Las profundas divergencias surgen también a menudo por los costes y presupuestos, por la calidad de materiales y productos, por la cualificación del personal, por los plazos de entrega, o por concepciones y enfoques diferentes de los sistemas de remuneración o de organización del trabajo. Temas todos ellos con evidentes repercusiones en la salud económica y ventaja competitiva de la empresa.

De las respuestas recogidas y de los comportamientos que éstos reflejan, ¿habrá de deducirse que la actitud de dependencia de los mandos parte de una ausencia de descentralización del poder? O bien, los M.I., aún no careciendo de él, ¿no harán dejación de sus atribuciones reales, prefiriendo que la responsabilidad de las decisiones recaiga en sus superiores?

No nos encontramos en condiciones de responder a tales interrogantes. Solo los directivos y mandos entrevistados conocerán la auténtica raiz de esta conducta profesional de los M.I.

Más adelante, al examinar los motivos de satisfacción de los mandos guipuzcoanos, éstos subrayan la importancia que para ellos representan el poder de decisión y la autonomía en el trabajo propio de los M.I. (Cfr. apartado 3.7.2). Pero tampoco ello nos permitirá conocer en qué grado se encuentran presentes estos factores en el ámbito de su propio cometido profesional.

Pero si hemos de avanzar en el conocimiento de los caracteres que adquieren las relaciones de trabajo de nuestros M.I., será preciso examinarlas desde otros ángulos. Nos detendremos ahora en considerar su **comportamiento en relación a subordinados y superiores cuando los mandos han de afrontar las dificultades inherentes a su tarea.**

La postura que adoptan los protagonistas de nuestro estudio se resume en las respuestas que se recogen en el cuadro 3.25.

CUADRO 3.25

LA COLABORACION PERSEGUIDA POR LOS MANDOS PARA AFRONTAR LAS DIFICULTADES INHERENTES A SU TRABAJO

BUSCAN APOYO EN	FRECUENCIA RELATIVA				
	MANDOS DE PRODUCCION		MANDOS DE GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
• Superiores jerárquicos	29.1%	4.8%	31.1%	—	24.1%
• Subordinados y colaboradores	27.3%	38.1%	8.9%	62.5%	24.8%
• Colegas de igual rango	1.8%	4.8%	4.4%	—	3.0%
• Depende de la naturaleza del problema ...	38.2%	42.8%	48.9%	37.5%	42.6%
• Afronto los problemas "en solitario"	3.6%	9.5%	6.7%	—	5.5%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Las conclusiones que pueden extraerse de los resultados son evidentes:

- **La mitad de los encuestados recaban la colaboración de sus superiores o subordinados.** Ambas opciones se presentan con igual frecuencia.

- Pero una vez más se pone de evidencia que el nivel de supervisión constituye una de las variables del estudio que determinan el comportamiento profesional de los M.I. : **Son los mandos de base quienes acuden con mayor frecuencia a sus superiores jerárquicos** (es decir, a los identificados en este trabajo como n+2), **mientras que los mandos del segundo nivel muestran una ciara tendencia a superar las dificultades buscando la colaboración de sus propios subordinados** (primordialmente, los n+1), resultando muy infrecuente que acudan a los jefes y directivos de los que dependen.

- **Un 42,6% de las contestaciones eluden dar una respuesta** ante la alternativa de las dos opciones más comunes, manifestando que la solución adoptada

depende de la naturaleza del problema que ha de afrontar el M.I. Puede que no se trate de una respuesta evasiva, ya que según la índole del obstáculo a vencer, el recurso a los superiores o a los colaboradores puede no depender de los estilos de liderazgo vigentes en la empresa o de las actitudes propias de jefes y encargados.

- Destaca del conjunto **el infrecuente recurso de los M.I. a recabar la colaboración de sus colegas de igual rango jerárquico,** pertenezcan o no a su área funcional de trabajo. Ello pone una vez más de evidencia el aislamiento de los mandos entre sí y la escasa relevancia que adquieren sus relaciones mutuas.

Llegados a este punto, el lector del presente informe habrá observado que, al centrar nuestra atención en las relaciones interpersonales de los M.I., ha sido inevitable aludir al grado de dependencia/autonomía, a los problemas de identificación, a la delegación de autoridad, a la descentralización del poder real o a la frecuencia de los contactos buscados por los mandos con unos u otros grupos profesionales.

Estos y otros aspectos se encuentran estrechamente vinculados a los estilos de mando, con una decisiva influencia en la calidad de las relaciones interpersonales.

Pero antes de pronunciarnos acerca de la forma en que se ejerce el mando por los profesionales de la dirección intermedia, profundizaremos en las relaciones de trabajo que los M.I. mantienen con los colaboradores más inmediatos.

3.5.3 Relaciones con los subordinados

El cuestionario aplicado a los mandos guipuzcoanos contempla diversos aspectos vinculados a su relación con los colaboradores.

Una de las preguntas se refiere a **la conducta que adoptan los M.I. cuando se plantea una discusión con los subordinados.**

Un 36.2% de los encuestados afirma que "cree mejor decir abiertamente lo que piensa", lo que supone una actitud de transparencia hacia su equipo de trabajo. Igual porcentaje responde que su conducta en tales casos "depende de las circunstancias", con lo que elude pronunciarse sobre el tema. El 27.6% restante considera más apropiado, en sus discusiones con los colaboradores, "matizar su forma de pensar", lo que comporta una mayor prudencia en sus manifestaciones ante los subordinados. Un segundo planteamiento efectuado a los entrevistados alude a su **comportamiento como mandos ante los problemas de relación que se producen entre los miembros de su equipo de trabajo.**

Las respuestas se reparten prácticamente por igual entre quienes manifiestan que "intervienen para mediar en el conflicto" y los que, una vez más, se amparan en una respuesta poco comprometida afirmando que su actitud en tales circunstancias "depende de la naturaleza del conflicto suscitado".

Finalmente, se sondea la opinión de los mandos acerca de los **factores que mayor influencia ejercen en la creación de un buen clima en el equipo de trabajo.**

Las respuestas de los M.I. nos invitan a asegurar que la percepción del clima laboral por parte de los trabajadores será tanto más satisfactoria cuanto mejor definidas se encuentren las responsabilidades en el trabajo (29.2%) y cuanta mayor preocupación se fomente por el trabajo bien hecho (25.3%). Estos factores clave, junto a la "confianza en el jefe" (17.4%) y la existencia de "objetivos definidos y logro de resultados concordantes" (12.3%), constituyen todo un programa para alcanzar ambiciosas metas en cuanto respecta al clima organizacional.

Sorprende sobremanera que los mandos guipuzcoanos sitúen en un segundo plano valores tales como la "camaradería" (7.9%) y la "solidaridad" (7.9%), que admiten incluso una menor consideración por parte de quienes se encuentran en un segundo nivel de supervisión (n+2).

En consecuencia, en opinión de los M.I., **se favorece el clima de trabajo** y se propicia el grado de satisfacción de los subordinados, **si se cumplen las condiciones siguientes:**

- Se definen las responsabilidades del personal
- Se fomenta la preocupación por la calidad (por el trabajo bien hecho)
- Se definen bien los objetivos y se logran los resultados perseguidos.
- El jefe inspira confianza.

3.5.4 El estilo de mando en el contexto de las relaciones interpersonales.

La investigación sobre los M.I. efectuada quince años atrás abordaba el estilo de mando mediante la introducción de tres factores independientes, relacionados con aspectos diferenciados del comportamiento de los directivos intermedios en su trato con los subordinados: 1) Autoritarismo, 2) Delegación de funciones y trabajo en equipo y 3) Servilismo/Sumisión.

Lamentablemente, el diseño de nuestra encuesta no ha incorporado estos aspectos, por lo que difícilmente estaremos en condiciones de pronunciarnos acerca de la evolución experimentada por el estilo de mando de nuestros jefes y encargados.

Creemos de interés ofrecer a grandes trazos algunos de los rasgos que caracterizaban entonces el ejercicio de la autoridad. El informe relacionado con este tema se inciaba con la afirmación de que el estilo de liderazgo empleado por los M.i. es fre-

cuentemente un fiel reflejo del modo en que ejercen la autoridad los directivos y altos responsables de la empresa.

Conviene aquí recordar, que los estilos de dirección autoritarios, consultivos o participativos, con todas las variables que estos admiten, no son fruto de la iniciativa de los mandos, ni siquiera algo derivado de la estructura de su personalidad, sino **consecuencia del entramado de factores objetivos, referidos a las reglas de juego impuestas por la Dirección de la empresa, que afectan de modo sustancial a las relaciones interpersonales y al clima laboral.**

En este sentido podría hablarse más propiamente de estilo de dirección de la empresa que de estilo de dirección propio de los M.I.

He aquí el **resumen del estudio efectuado en 1975:**

- Presentan los más bajos índices de autoritarismo:
  - Las empresas del País Vasco
  - Los centros de trabajo de mayor dimensión y los pertenecientes al sector químico.
  - Los mandos del segundo nivel jerárquico (n+2)

Pero, **en su conjunto, los M.I. son, más bien, autoritarios.** Más de la mitad de los sondeados afirman que "hay que mantener el principio de autoridad, aún a costa de lesionar los derechos de algunos".

- A los M.I. **no les gusta, por lo general, delegar funciones o emplear fórmulas participativas.** La mitad de los encuestados propugnan unas relaciones tradicionales de trabajo en las que el mando ordena y el subordinado obedece, lo que denota actitud de desconfianza y acentuado individualismo.

- En cuanto a sumisión a los intereses patronales y su consiguiente identificación y subordinación con y sus

superiores jerárquicos, **los M.I. están mayoritariamente con la empresa,** aunque en el plano ideológico están más próximos al colectivo de trabajadores del que procede.

El comportamiento que observan ante los subordinados no está caracterizado por la imposición, la dureza y la confrontación, sino más bien por el escapismo, la inhibición y la postura de evasión para eludir y no afrontar el conflicto.

De la investigación efectuada por nosotros no podemos alcanzar matices tan precisos, ya que carecemos de información directamente relacionada con los extremos anteriormente expuestos.

Sin embargo, de las conclusiones obtenidas acerca de cómo se producen las relaciones de trabajo de los mandos guipuzcoanos y de las manifestaciones "off the record" efectuadas durante las entrevistas, pueden intuirse **unas conductas directivas que nos permitan aproximarnos suficientemente a los rasgos de liderazgo de los M.I. en el momento presente.**

Para pronunciarnos sobre el tema, **recapitularemos las conclusiones más destacadas acerca de las relaciones jerárquicas** que los M.I. mantienen en su contexto de trabajo:

- **Los mandos básicos son quienes observan mayores problemas de relación con sus superiores** (es decir, con los mandos intermedios). A su vez, los mandos del segundo nivel entienden que son, ante todo, las relaciones con sus subordinados (es decir, los jefes de primera linea), los que les originan mayores conflictos.
- Unanimidad en los M.I. cuando se suscitan profundas divergencias con los superiores: **Exponen su opinión, pero acatan sus órdenes**. Casi ninguno intenta hacer valer su opinión, lo que comporta un **alto grado de**

sumisión a los planteamientos que emanan de la jerarquía.

- **A la hora de afrontar dificultades, los mandos n+1 acuden con frecuencia a sus superiores.** En cambio, los mandos del segundo nivel superan sus dificultades mediante la colaboración que demandan de sus subordinados.

- **En sus relaciones con los subordinados, los M.I. tienden a exponer abiertamente su punto de vista,** lo que supone una mayor transparencia en el trato que en sus contactos con los superiores, ante los que se produce una mayor inhibición. Esta conducta se acentúa en el caso de los mandos básicos.

- **Tendencia a mediar en los conflictos** que se suscitan entre los miembros del equipo de trabajo.

De esta información parece deducirse que las actitudes que presiden las relaciones interpersonales son diferentes en función de los niveles de mando. Mandos básicos y mandos intermedios presentan comportamientos directivos que carecen de rasgos comunes.

Pero si complementamos las conclusiones anteriores con otros datos que nos revela el estudio, atenuaremos el riesgo que supone emitir un diagnóstico acertado acerca de los estilos de liderazgo de los M.I.

Al menos **el 50% de las empresas consultadas confiesan haber introducido nuevos métodos de gestión y dirección, que han permitido al personal estar informado de la marcha y objetivos del negocio, mediante una comunicación y diálogo abierto con jefes y mandos.** La opinión de los directivos queda ampliamente confirmada por los propios mandos, quienes, al referirse a la innovaciones organizacionales, aluden a las reuniones informativas, de diálogo, intercambio de opiniones o de negociación. (Cfr. epígrafes 2.07 y 4.3.2.1).

Este hecho es un claro síntoma de la evolución que vienen experimentando las relaciones jefe/subordinado hacia sistemas basados en la delegación, la mutua confianza y el autocontrol de resultados. **El tránsito de unos estilos de dirección tradicionales a un liderazgo consultivo y de participación parece haberse acelerado con la introducción de los cambios tecnológicos y organizacionales.**

No creemos equivocarnos al efectuar esta afirmación. A lo largo de este informe se observa que **son los propios M.I. quienes conceden acentuado relieve a la forma de liderar su equipo de trabajo.** Tanto al referirse a los factores en los que se fundamenta la autoridad de los mandos (cuadro 3.17), como al ser consultados acerca de los requerimientos personales en función del futuro perfil del puesto (cuadro 3.18), se consideran esenciales las dotes de liderazgo o la capacidad de mando.

La capacidad de liderazgo no se interpreta hoy únicamente como una habilidad personal que permite ejercer influencia en los subordinados (aminar y guiar a los demás hacia los objetivos perseguidos por la empresa), sino como **una destreza directiva mediante la cual se sabe delegar responsabilidades y se es capaz de lograr que los colaboradores las asuman plenamente.**

Todos estos datos objetivos y las opiniones personales de los entrevistados son indicios que nos permiten aproximarnos con suficiente fundamento al estilo de mando que emplean los directivos intermedios de la empresa innovadora guipuzcoana. **He aquí las presunciones en las que basamos nuestra diagnosis:**

1. **Los estilos consultivos y participativos se abren camino entre los M.I.**, en sincronía con la política general de las empresas, más aperturista e integradora de los recursos humanos que en un pasado cercano.

2. A pesar de la conciencia democrática de nuestro pueblo, basada en una filosofía igualitaria, el gobierno de la empresa no se ha caracterizado por adoptar formas participativas. Muy al contrario, **uno de los valores que definen la cultura de la empresa guipuzcoana es su estilo autoritario de liderazgo, moderado por su orientación paternalista.** Esta presunción viene refrendada igualmente por nuestro análisis acerca de la estructura de valores y creencias de la empresa innovadora.

3. Para modificar las formas tradicionales de dirigir se exige de tiempo y de un gran esfuerzo de acomodación por parte de quienes ejercen la autoridad. Ello explica que **los mandos investigados, sobre todo los del nivel básico, muestran torpeza al emplear nuevos estilos de liderazgo** para los que se carece de hábito y de convencimiento acerca de sus positivos resultados. No puede ignorarse que es más complejo introducir cambios en las convicciones y creencias (cultura) que efectuar innovaciones que afecten a productos o procesos. De ahí que subsistan rasgos de autoritarismo en el marco de las relaciones interpersonales de los M.I.

4. Puede igualmente afirmarse que más que hablar de la pervivencia de estilos autoritarios habríamos de referirnos más bien a una **limitada capacidad de liderazgo por parte de quienes ejercen el mando.** También en esta ocasión hemos de poner especial acento en los mandos de primera línea. Un buen número de ellos han sido promocionados en razón a su competencia profesional y dilatada experiencia en el trabajo. Algunos carecen de las dotes precisas para movilizar los recursos humanos que han de prestarles su colaboración, pero la mayoría desconocen que dirigir supone, ante todo, delegar responsabilidades en los subordinados y requerir de ellos los resultados previstos, elu-

diendo para ello toda forma de tutela y fiscalización permanentes.

A pesar de las nuevas orientaciones emanadas de la Dirección de la empresa y de la participación de jefes y encargados en cursos de formación que propician el desarrollo de habilidades y destrezas para el ejercicio de la función de mando, se hace patente que **un buen sector de M.I. parece resistirse a introducir nuevas formas de dirigir a su personal.** A nuestro entender, se trata de una resistencia inconsciente. Durante bastantes años (12, por término medio), en su condición de operario/empleado, fué sometido al aprendizaje de un estilo de mando que sus superiores emplearon con él. Ello explica esa conducta refleja, que se traduce en prácticas poco coherentes con el estilo participativo que pretende introducirse.

Esta presunción acerca de la limitada capacidad de liderazgo de los M.I. encuentra igualmente su confirmación en la valoración que los directivos efectuan acerca de los atributos profesionales de los encargados y jefes de la empresa innovadora: lejos de considerar satisfactoria su capacidad para motivar, entienden que este atributo no alcanza el valor medio deseable. En consecuencia, la insuficiencia de este requisito esencial para el ejercicio del mando se revela como evidente en un sector mayoritario del grupo profesional que nos ocupa.

5. Se produce una **identificación de los mandos con su empresa** lo que supone un mayor o menor grado de "ruptura" con los intereses de la "base" (o clase social) de la que procede, aunque ello no comporte un distanciamiento radical del grupo de trabajadores.

Esta presunción se fundamenta no sólo en el hecho generalizado de incondicional acatamiento de las órdenes y planteamientos de los superiores jerárquicos,

sino también en su alejamiento o escasa presencia en los sindicatos u órganos dc representación y defensa de los intereses de los trabajadores.

6. Como era de esperar, el sector constituído por **los mandos del segundo nivel de supervisión presentan unos rasgos diferenciales de comportamiento** en lo que respecta a sus relaciones jerárquicas y a su estilo de dirección.

   Parecen encontrar menos dificultades para delegar. Muestran mayor autonomía de gestión e independencia de criterio. No presentan conflictos aparentes en su relación con sus superiores, de lo que se deduce que interpretan y secundan mejor que los mandos básicos las políticas y estrategias de la empresa. No existe, en cambio, igual sintonía con los subordinados, quienes les originan los mayores problemas. Y no es extraño que así sea. Razones de edad, formación y mentalidad lo explican suficientemente.

   Basta recordar la estructura de edades y los niveles de formación de los mandos "n+2" en relación a los mandos básicos. Las diferencias de edad son bien marcadas: mientras un 42% de los mandos del segundo nivel no superan los 36 años, sólo un 18% de mandos "n+1" representan a la generación de mayor juventud.

   Pero en lo que respecta a la formación profesional de los M.I. de producción, el abismo es insalvable: Un 60% de los mandos medios han cursado, al menos, la FP2 y, en su mayoría (41%), se han graduado como ingenieros, mientras que el 67% de los mandos de primera línea no pasó del aprendizaje básico, con todo lo que ello supone en relación al nivel de aspiraciones, capacidad de relación, escala de valores, conciencia de la propia valía (autoestima) o las propias posibilidades futuras de desarrollo personal o profesional.

De las anteriores consideraciones cabe deducir que **son los mandos del segundo nivel jerárquico quienes están mejor capacitados y dispuestos a la hora de liderar un cambio cultural en favor de estilos de dirección de carácter participativo e integrador.**

Para concluir este epígrafe sólo nos resta invitar al lector a que efectúe un examen comparativo del estado de la cuestión en 1975 y en el momento presente. Resulta evidente que existen grandes paralelismos entre ambas situaciones, pero es indudable que los estilos de mando han evolucionado hacia formas más democráticas, que favorecen la motivación de los trabajadores y su más decidida adhesión al proyecto de empresa (Cfr. epígrafe 2.08.2.2, pág. 74).

3.5.5 Relaciones sociales y vínculos amistad con compañeros de trabajo

Al iniciar la exposición de las conclusiones referentes a las relaciones interpersonales de los M.I., hacíamos observar que este apartado se restringiría al ámbito de la empresa. Sólo de un modo marginal aludiremos a las relaciones que los mandos guipuzcoanos mantienen al margen de la esfera laboral con compañeros de trabajo.

Ello nos permitirá confirmar los resultados de nuestra indagación acerca de los vínculos sociales ajenos a la propia actividad profesional de jefes y encargados (Cfr. epígrafe 3.1.4).

Nuestra atención se centra ahora en la **frecuencia con que mantienen contactos con compañeros de la empresa fuera del lugar de trabajo.** La formulación de la pregunta no da a entender que tales contactos presupongan lazos de amistad, es decir, se efectúa una referencia expresa a vínculos sociales y no a vínculos afectivos. El cuadro 3.26 recoge las respuestas a tal consulta.

CUADRO 3.26

FRECUENCIA DE LOS CONTACTOS MANTENIDOS AL MARGEN DEL TRABAJO POR LOS M.I. CON PERSONAS DE LA EMPRESA .

FRECUENCIA DE LAS RELACIONES SOCIALES	PORCENTAJE				
	MANDOS DE PRODUCCION		MANDOS DE GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
• A menudo	46.3%	40.9%	14.9%	25.0%	32.8%
• A veces	53.7%	59.1%	76.6%	75.0%	64.1%
• Nunca	—	—	8.5%	—	3.1%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

De los resultados anteriores pueden extraerse algunas conclusiones:

- En su conjunto, **los M.I. no prodigan sus contactos fuera del trabajo con compañeros de su empresa.** El 64.1% responde que sólo los mantiene de modo ocasional. En cambio, uno de cada tres confiesa que suele estar a menudo con compañeros de trabajo.

- **Los mandos vinculados al área de la producción muestran una mayor tendencia** que sus colegas de la gestión-administración **a frecuentar la compañía de personas de su empresa.** (Un 45% de mandos de producción frente a un 16% de mandos de gestión). Este hecho puede invitar a pensar que la convivencia en el ámbito administrativo y comercial se somete a esquemas más formales, por lo que las relaciones adquieren un carácter impersonal, que no favorece los vínculos sociales ajenos al trabajo.

  ¿ O habrá de entenderse, más bien, que el rango jerárquico marca mayores distancias respecto de los subordinados en el ámbito de la gestión que en el área funcional de la producción? Este interrogante encuentra, en parte, una respuesta afirmativa en opinión de los

mandos medios de gestión, quienes al ser consultados acerca de los factores que refuerzan su autoridad, conceden acusada prioridad a la posición jerárquica (Cfr. epígrafe 3.4.2).

La pregunta formulada acerca del **número de amigos que tienen los mandos entre sus compañeros de trabajo** obtiene el conjunto de respuestas que presenta el cuadro 3.27.

CUADRO 3.27

VINCULOS DE AMISTAD DE LOS M.I. CON COMPAÑEROS DE TRABAJO

Nº DE AMIGOS	PORCENTAJE				
	MANDOS DE PRODUCCION		MANDOS DE GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
• Ninguno	13.7%	14.3%	22.2%	42.8%	18.5%
• De 1 a 2	13.7%	19.0%	15.6%	14.3%	15.3%
• De 3 a 5	23.6%	23.8%	24.4%	28.6%	24.2%
• Más de 5	49.0%	42.9%	37.8%	14.3%	42.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Del análisis de resultados de esta consulta se extraen similares constataciones a las alcanzadas en relación a la frecuencia de los contactos mantenidos por los M.I. con personas de la empresa en círculos no relacionados con el trabajo.

También en esta ocasión la especialidad de los mandos constituye una variable determinante de su conducta social : **Los M.I. del área funcional de la gestión se muestran menos proclives a establecer lazos de amistad entre el personal de su empresa.** (Uno de cada cuatro responde que carece de amigos entre los compañeros de trabajo).

Son, en cambio, **los mandos de producción quienes confiesan tener mayor número de amigos entre los miembros de la plantilla.** Cerca de la mitad de los consultados cuenta

con más de cinco amigos entre sus compañeros de trabajo.

En todo caso, las diferencias no parecen extremadamente acusadas. Cabe, incluso, interpretar que tanto las relaciones sociales como los vínculos de amistad con los compañeros de la empresa varían considerablemente en función de factores tales como la dimensión del centro de trabajo, emplazamiento geográfico, política de recursos humanos, estilos de mando, servicios sociales puestos a disposición del personal, estructura de edades, lengua, cultura y lugar de origen de los miembros de la plantilla, etc.

Y así, puede resultar lógico que la frecuencia de los contactos sociales y el número de amigos sea menor en empresas que no alcanzan los 100 trabajadores a las que superan los 500. O que sea mayor en el centro de trabajo situado en una pequeña localidad, donde todos se conocen, que en una población de amplia extensión y demografía. Como son más propicias las relaciones ajenas al trabajo cuando el personal dispone de servicios culturales, deportivos y recreativos promovidos por la empresa, que fomentan la convivencia entre los miembros de la plantilla.

Hechas estas salvedades, se constatan unas conductas sociales de los M.I. vinculadas a su vida profesional, que nos proponemos relacionar con los hallazgos estudiados con ocasión del análisis de sus señas de identidad personal, familiar y social. Examinamos entonces los grupos humanos con los que los mandos se relacionan y conviven al margen de su círculo laboral.

Con las evidencias allí recogidas podemos resumir así el **conjunto de rasgos dominantes en sus relaciones sociales ajenas al trabajo, pero vinculadas a la actividad profesional:**

1. Los mandos intermedios guipuzcoanos **no demuestran consagrar gran parte de su tiempo libre a sus**

compañeros de trabajo (sólo un 5.3% de sus ratos de ocio). Son superiores los momentos de convivencia con amigos ajenos a la empresa (27.7%). **Además** de no emplear tiempo en relacionarse con personas de su plantilla, **sus contactos con ellos son infrecuentes y ocasionales.**

2. Aún cuando **el 66.2% de los M.I. manifiestan contar con tres o más amigos entre el personal de su empresa,** sorprende que les presten tan poca atención como ellos mismos afirman dedicarles. Sólo cabría la explicación de que sus amigos de la empresa lo eran ya antes de vincularse a ella o por motivos ajenos al trabajo. Pero resulta dudoso que así se interprete por los entrevistados. (¿Acaso califican de amigos a los que no los son?).

3. Conviene recordar que **sus círculos de amistad** (o personas a las que se profesa mayor afecto) **están constituidos preferentemente por obreros especializados, profesionales libres (autónomos), mandos intermedios y técnicos titulados.** Pero desconocemos si tales amigos mantienen vínculo laboral alguno con las empresas en las que prestan servicios los encargados y jefes consultados.

Como bien se observa, **se produce una evidente contradicción** al contrastar los resultados de la encuesta. Si los vínculos sociales y de amistad de los M.I. se encuentran tan alejados de su relación laboral, ¿cómo se justifica tan elevado número de amigos entre el personal de su empresa? O ¿cómo un tercio de nuestros mandos aseguran mantener a menudo contactos con sus compañeros de trabajo?

Ante la incoherencia de las respuestas, **sólo cabe una interpretación, que fundamentamos en la habitual y mayoritaria conducta profesional de los directivos intermedios,** basada en una marcada actitud de individualismo e inhibición ante las

situaciones comprometidas, en la desconfianza hacia los subordinados (en quienes no delega, ni se apoya para vencer dificultades) y en su limitada capacidad para motivar, formar y liderar los cambios en su entorno de trabajo.

Si se siente inseguro en sus relaciones jerárquicas con superiores y subordinados, **es razonable que busque también en su convivencia social un cierto aislamiento de las personas con las que ha de encontrarse a diario** en el marco laboral, para buscar y consolidar vínculos de amistad en círculos ajenos a su empresa.

La presunción que formulamos es preferentemente aplicable a los mandos de primera línea.

3.6 Ingresos económicos y jornada laboral

Este apartado recoge dos aspectos básicos de la relación laboral, que nacen del contrato de trabajo y que se encuentran estrechamente relacionados entre sí: la cuantía del salario y las horas de trabajo estipuladas entre empleador y trabajador por cuenta ajena.

Efectivamente, una primera parte abordará el nivel de emolumentos mensuales percibidos por los M.I., junto a su opinión acerca de los criterios que han de presidir la fijación de su salario y la valoración que efectúan sobre los sistemas retributivos variables, basados en los resultados.

Pero las percepciones salariales con que se remunera a cualquier grupo o categoría profesional ha de subordinarse a la duración de la jornada laboral. De ahí que en una segunda parte nos refiramos a las horas efectivas de trabajo de los mandos guipuzcoanos, a la retribución de sus horas extraordinarias y al disfrute del periodo de vacaciones.

Dejaremos para un apartado posterior la valoración de los entrevistados en relación a la política retributiva aplicable al personal de su

empresa y acerca de la equidad del salario con que se remunera su función de mando, aspectos estos que inciden sustancialmente en el grado de satisfacción en el trabajo.

3.6.1 La cuantía de los ingresos profesionales

3.6.1.1 Salario mensual neto percibido por la totalidad de conceptos retributivos

Durante el primer semestre de 1990, los mandos guipuzcoanos obtenían por su trabajo unas rentas mensuales netas, incluidos todos los conceptos salariales, que se acomodan a los importes medios que se relacionan en el cuadro 3.28 y se representan en el gráfico 13.

CUADRO 3.28

NIVEL RETRIBUTIVO DE LOS M.I. EN FUNCION DE SU NIVEL DE SUPERVISION Y ESPECIALIDAD

NIVEL JERARQUICO	IMPORTES NETOS EN PESETAS		
	ESPECIALIDAD		SALARIO MEDIO MENSUAL
	PRODUCCION	GESTION	
Mandos básicos (n+1)	150.472	168.478	158.838
Mandos intermedios (n+2)	179.762	187.500	181.897
MEDIA MENSUAL	158.784	171.296	164.062

Los resultados expuestos sugieren diversos comentarios y puntualizaciones:

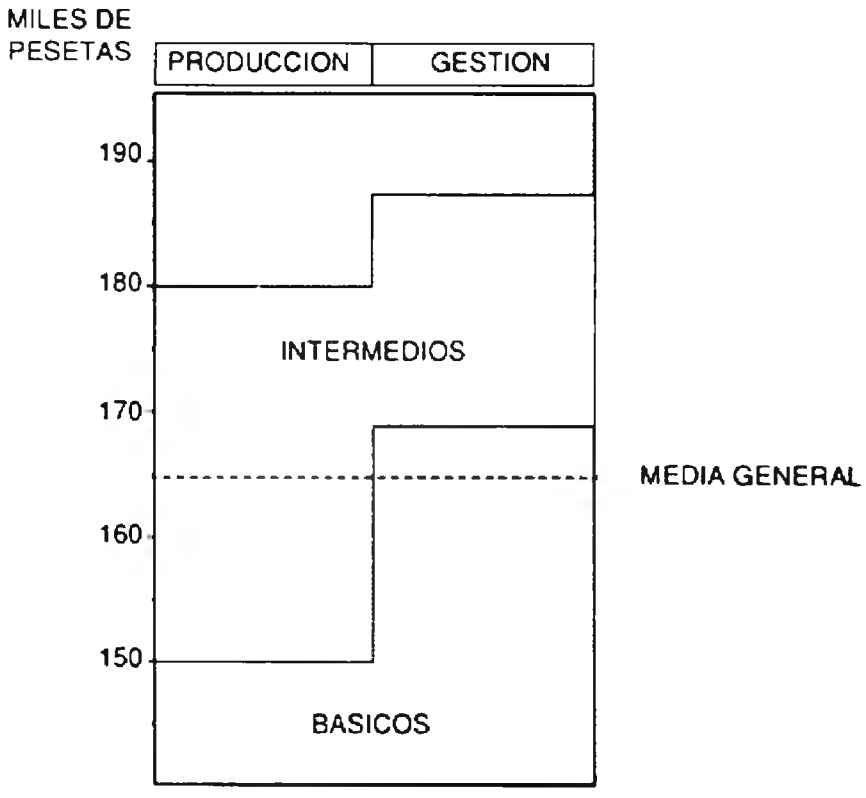
- **El salario medio del conjunto** de los mandos comprendidos en el marco de nuestro estudio **asciende a 164.062 pesetas netas al mes**. Como todo promedio, esta cifra oculta una gran diversidad de ingresos, como lo refleja la desviación estandar (± 34.900 pts. sobre la citada media). Un posterior análisis nos permitirá conocer la distribución de los M.I.

por escalones o niveles de retribución (cuadro 3.29). Nos limitamos a anticipar que **el 62.5% de jefes y encargados obtienen de su trabajo unos rendimientos netos superiores a las 150.000 pesetas mensuales.**

- Por término medio, **el diferencial salarial entre los niveles jerárquicos investigados no supera el 14.5%. Se observa igualmente que el "gap" retributivo entre los mandos de producción y de gestión se aproxima al 8% y favorece a los segundos,** lo que supone que las tablas salariales aplicables conceden un trato más favorable a las responsabilidades de mando en las áreas administrativa y comercial y, en general, a cuantos son ajenos a la fabricación.

Gráfico nº 13

SALARIO MEDIO MENSUAL DE LOS MANDOS GUIPUZCOANOS
(en miles de pesetas)



Por encima de cualquier malévola interpretación, la razón de esta discriminación hay que buscarla en los resultados de una objetiva valoración de los puestos de trabajo que parte de unos superiores requerimientos de cualificación profesional en el ámbito funcional de la gestión.

- En la estructura salarial de las empresas consultadas **parecen primar más los ascensos del nivel básico (n+1) a los niveles medios (n+2) en el área de la producción,** a juzgar por los datos que presenta el cuadro anterior: la promoción lleva aparejada un 20% de incremento en la remuneración, mientras que los mandos de gestión sólo ven mejorados sus ingresos en un 11%.

  Sin embargo, esta interpretación de los resultados puede resultar engañosa, ya que no se puede ignorar que los importes de los salarios considerados incluyen primas e incentivos, horas extras, pluses de antigüedad y otros conceptos, que pueden desvirtuar el análisis de las diferencias retributivas entre niveles jerárquicos.

Hecha esta salvedad, puede aceptarse la afirmación anterior, siempre que se precise que se trata de ingresos totales percibidos en cada nivel jerárquico y que, en consecuencia, **las diferencias salariales que se producen entre ellos no pueden ser exclusivamente atribuidas al ascenso de categoría profesional.**

En todo caso, algunas de estas constataciones se ven confirmadas en el estudio al que nos hemos referido repetidamente en páginas anteriores.

En 1975 comienzan a producirse claros síntomas de progreso hacia una sociedad postindustrial, en el sentido de concederse mayor prevalencia a funciones auxiliares y

de asistencia y a los servicios de apoyo al sistema productivo, que a los profesionales vinculados directamente a la producción.

Ya entonces los M.I. comerciales y administrativos, con ingresos mensuales de 30.700 pesetas líquidas, se ven relativamente favorecidos frente a capataces, encargados y contramaestres que no superan el sueldo de 27.400 pesetas al mes, lo que supone ingresos inferiores en un 12%, en relación a sus colegas de la gestión.

Otro de los datos que quizás convenga aquí recordar es el **sueldo medio percibido por los M.I. españoles,** incluidos todos los conceptos, durante el primer semestre de 1975: **29.150 pts líquidas.** Por regiones, el **País Vasco** se encuentra a la cabeza, con **31.500 pts. mensuales.**

En un epígrafe posterior partiremos de estos datos para examinar brevemente la evolución experimentada por los ingresos profesionales de los M.I. en el período 1975 - 1990.

Para concluir esta primera parte sobre el nivel de ingresos de los mandos guipuzcoanos, aportamos un dato que nos ofrece el instituto francés de estadística (l'INSEE), relativo a los **ingresos mensuales de los M.I. de producción en Francia, durante 1989: 8.500 francos brutos,** es decir, 161.755 pesetas (22), cifra próxima a la media mensual guipuzcoana (158.784 pesetas), pero con la que no podemos establecer comparaciones por tratarse de ingresos netos en 1990.

Pero si efectuamos los ajustes precisos, que nos permitan confrontar ambos datos, llegamos a la conclusión

(22) Se ha aplicado como tipo de cambio la cotización media del franco francés durante el primer semestre de 1990 (1FF.=19.03 pts.).

de que **el nivel salarial de los mandos guipuzcoanos vinculados a la producción es ligeramente superior o, al menos, equiparable al de sus colegas franceses.**

3.6.1.2 Distribución de los mandos por escalones de retribución

Este análisis nos permitirá conocer la diversidad de ingresos de los directivos intermedios así como su acceso a los diferentes niveles salariales.

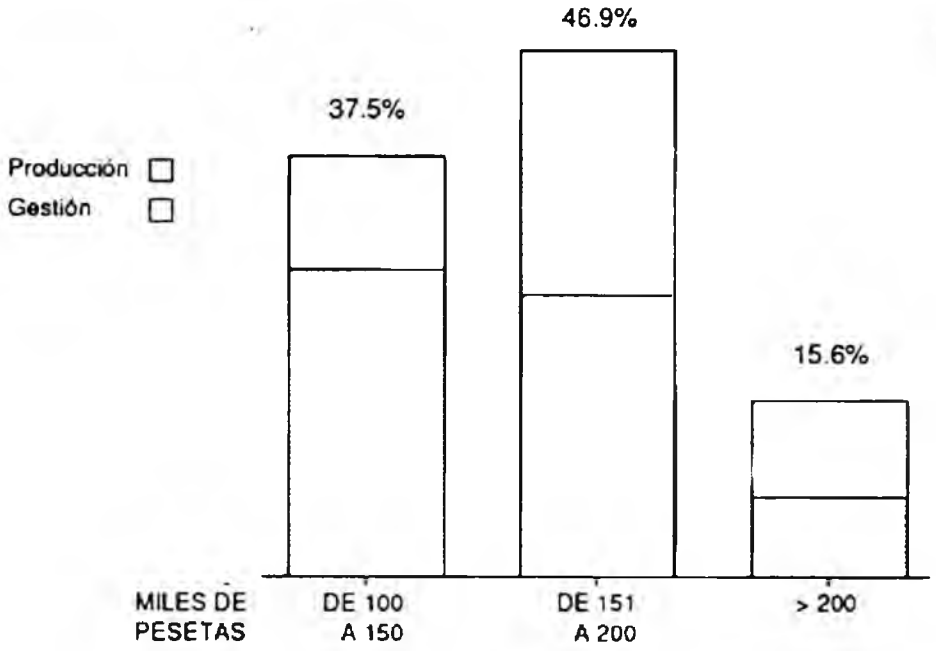
El cuadro 3.29 ofrece esta nueva perspectiva, con la que pretendemos completar la panorámica actual de las rentas de trabajo de jefes y encargados de las empresas innovadoras.

CUADRO 3.29
DISTRIBUCION DE LOS M.I. POR NIVELES DE RETRIBUCION

SALARIO MENSUAL NETO (en miles de pts.)	PORCENTAJE				
	MANDOS DE PRODUCCION		MANDOS DE GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
< 100	—	—	—	—	0.0%
Entre 100 y 150	52.8%	23.8%	28.3%	25.0%	37.5%
Entre 151 y 200	43.4%	42.9%	56.5%	25.0%	46.9%
> 200	3.8%	33.3%	15.2%	50.0%	15.6%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

GRAFICO Nº 14

ESTRUCTURA DE LA DIRECCION INTERMEDIA POR ESCALONES SALARIALES



Resumimos seguidamente algunas de las consideraciones que sugieren los datos que acaban de exponerse:

- Ninguno de los profesionales entrevistados ingresa mensualmente salarios inferiores a las 100.000 pesetas netas.
- **La práctica totalidad de los mandos básicos de producción no superan las 200.000 pesetas** de ingresos líquidos. En cambio, una tercera parte de sus superiores inmediatos (n+2), rebasan este límite mensual de ganancias salariales.
- En relación a los mandos de gestión, se confirma la constatación enunciada más atrás: se produce una mayor cuota de participación en las rentas de trabajo más elevadas.

  Mientras los sueldos de los mandos básicos de gestión se encuentran muy próximos a los salarios de

los mandos de producción, en los dos primeros tramos o escalones retributivos, sólo un 15% excede el umbral mensual de las 200.000 pesetas.

En cambio, justamente **la mitad de los mandos del segundo nivel de gestión sobrepasan la citada cifra de ingresos profesionales.**

- Con objeto de destacar los datos más relevantes, el cuadro anterior recoge en "negrita" los resultados de una mayor significación en cuanto **al grado de participación de las diferentes categorías y especialidades de mandos en la masa salarial** que corresponde al grupo profesional que nos ocupa.

A grandes rasgos, los más altos porcentajes de participación en cada uno de los escalones considerados, son protagonizados por los tipos de mando siguientes:

NIVEL SALARIAL	TIPO DE MANDO	PORCENTAJE
PRIMER ESCALON		
(100 a 150)	n+1 Producción	53%
SEGUNDO ESCALON		
(151 a 200)	n+1 Gestión	57%
	n+2 Producción	43%
TERCER ESCALON		
(>200)	n+2 Gestión	50%

De cuanto puede deducirse que en torno a la mitad de cada uno de los cuatro tipos de mandos contemplados en el estudio se sitúan en el tramo de ingresos correspondiente a los escalones salariales que se acaban de citar.

Al igual que en el epígrafe anterior, aludiremos al **marco de referencia francés,** al objeto de verificar si se produce el aparente paralelismo entre la cuan-

tía de las ganancias salariales de los M.I. del país vecino con las obtenidas por los que ejercen en el territorio de Guipuzcoa.

Partiremos de la **información facilitada por el "*Centre d'Etudes et de Recherches*" perteneciente al grupo "*ESC. Clermont*"** (23). Los datos han sido recogidos a través de una muestra de 154 M.I. pertenecientes a 17 empresas innovadoras francesas, no situadas en regiones concretas y que pertenecen a sectores de actividad que guardan afinidad con los contemplados en nuestra investigación.

Es preciso formular dos advertencias previas:

1. **Los datos están referidos a los mandos de producción y gestión, de ambos niveles jerárquicos.** Ha de recordarse que los datos franceses aportados anteriormente se restringían unicamente a los M.I. de producción. Si al igual que en Guipuzcoa, se produce un diferencial salarial en favor de los mandos de gestión-administración, es previsible que la cuantía de las retribuciones que nos revela el estudio de Clermont Fd. sea superior.

2. Las respuestas de los M.I. franceses aluden al importe total del **salario mensual neto, pero excluyendo primas, horas extraordinarias, pluses y otras ventajas,** lo que dificulta cualquier comparación de datos, ya que los niveles retributivos guipuzcoanos incorporan todos los conceptos salariales.

---

(23) Este Centro, perteneciente a la Escuela de Gestión de Clermont Fd. con la que la ESTE mantiene estrechas relaciones de colaboración (Cfr. pág. 37), se encuentra efectuando un estudio similar al que se recoge en las páginas de este informe.

Efectuadas estas precisiones, pasamos al examen de los resultados, que se ofrecen, al igual que en nuestro caso, por niveles de remuneración (aunque el equipo francés no ha introducido las variables de nivel y especialidad):

SALARIO MENSUAL NETO (en francos)	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
1. < 5.000	0	0.0%
2. Entre 5.000 y 10.000	77	50.0%
3. > 10.000	77	50.0%
TOTAL	154	100.0%

La mitad de los M.I. de la empresa innovadora francesa alcanza beneficios salariales que superan las 190.300 pesetas mensuales, aunque desconocemos a qué nivel se sitúa el promedio de ingresos de este grupo. Tampoco disponemos de datos fiables que nos permitan estimar el volumen económico que representan las primas, horas extras y otros complementos de remuneración.

En el supuesto de que aplicáramos un moderado 7.5% sobre los ingresos totales de este escalón, por los citados complementos salariales, ello equivaldría a que **más del 50% de los mandos franceses sobrepasan el umbral de las 200.000 pts mensuales frente a sólo un 15.6% de M.I. guipuzcoanos.**

Si tal hipótesis se confirmara, **podría presumirse que la empresa gala retribuye más generosamente a sus mandos que la empresa vasca.** Pero, aún en este caso no puede ignorarse que nuestros mandos se benefician, al menos, de dos pagas / mensualidades extraordinarias, cuyo prorrateo habría de incorporarse a sus ingresos, lo

que nos llevaría a incrementarlos en un 16.7%.

No terminarían aquí los ajustes. De igual modo habría que relacionar el poder adquisitivo de salarios franceses y vascos con los precios de los bienes de consumo en cada uno de los países, la posible participación en beneficios, las prácticas de retribución en especie y hasta la concesión de gratificaciones en "dinero negro", libre de cargas fiscales y sociales.

Cualquier análisis ha de partir de magnitudes homogéneas a la hora de confrontar y validar datos inherentes a cualquier fenómeno económico o social que pretenda investigarse.

Una cuestión es pronunciarse con un mínimo rigor científico y otra muy distinta aproximarse al conocimiento experimental de unas situaciones o comportamientos. Resulta evidente que, en este caso, nuestro intento no puede sobrepasar los límites de unas conjeturas fundamentadas en datos objetivos suficientemente fiables. Por eso, la interpretación de los mismos ha de detenerse en el terreno de las simples presunciones.

3.6.1.3 Evolución de las remuneraciones en el período 1975 - 1990.

A partir de los datos aportados en 3.6.1.1, nos proponemos examinar la evolución experimentada por los ingresos profesionales de los M.I. vascos, a partir de **1975**, año en que **los salarios reales se situaban en 31.500 pesetas líquidas al mes.**

Para que estas ganancias salariales mantuvieran igual poder adquisitivo a pesetas constantes en 1990, marco temporal en el que se centra nuestra investigación, habrí-

amos de aplicar la tasa de inflación producida durante los últimos quince años, fijada en un 534.4%. Expresado en otros términos, 1,000 peseta del año 1975 supone, al iniciarse el ejercicio de 1990, un valor de 5,344 pesetas constantes (24).

De ahí que unos ingresos de:

31.500 pts en 1975
equivalgan, a pesetas constantes, a
168.336 de 1990

Este importe es susceptible de comparación con la retribución media mensual obtenida de nuestra consulta, ya que las actualizaciones salariales de 1990 se negociaron a partir del índice de precios de consumo (IPC) de 1989, que se sitúo en el 6.9%, índice ya considerado en el cálculo del valor adquisitivo de la peseta en el transcurso de los quince últimos años.

Se observará que el valor de la remuneración, a pesetas constantes, de los M.I. guipuzcoanos es muy similar o **prácticamente igual al salario medio que recoge el cuadro 3.28, que asciende a 164.062 pesetas (-2.5%).**

¿Qué significación ha de buscarse a esta coincidencia? A nuestro entender, el hecho de que los ingresos profesionales de los M.I. mantengan hoy igual poder adquisitivo que quince años atrás ha de atribuirse a que las empresas consultadas mantienen similares criterios de valoración de las funciones que asumen jefes y encargados.

Podría esperarse de las empresas innovadoras una

(24) Se ha empleado como fuente el "Informe económico 1989", del Banco de Bilbao Vizcaya, de cuyo Cuadro resumen del valor adquisitivo de la peseta, según el coste de la vida del INE, se ha tomado el dato que se aporta.

política salarial que primara en mayor medida la colaboración de sus directivos intermedios en relación a otros negocios industriales. Pero han de eludirse este tipo de consideraciones, porque desconocemos el estado de la cuestión en centros de trabajo ajenos al ámbito de nuestra investigación. Y la consulta de las tablas salariales de los convenios no son la fuente de información apropiada, porque éstas no son concordantes con los sueldos reales que perciben los mandos.

En cambio, podríamos encontrar diferente significado al hecho que analizamos, si relacionamos las ganancias salariales de los M.I. con la evolución general de los salarios durante el período considerado.

¿Han experimentado los salarios reales un alza superior a la tasa de inflación o, por el contrario, han perdido poder adquisitivo?

Según ponen de manifiesto análisis recientes, **el poder adquisitivo de los salarios reales ha experimentado globalmente una ligera mejoría.** Y ello es especialmente aplicable a las categorías profesionales inferiores, en las que se agrupan operarios, empleados y subalternos.

La evolución experimentada en la década de 1975-1985 ha estado caracterizada por el progresivo cierre del abanico salarial, a costa, inicialmente, de la aplicación de las "subidas salariales lineales", que contribuyeron a reducir las desproporcionadas diferencias existentes entre altos y bajos niveles retributivos.

La recesión económica mundial, sumada a la creciente inflación originada por las subidas salariales, permiten acentuar el poder adquisitivo de los asalariados, con una evidente desactualización de los ingresos de mandos intermedios, técnicos titulados, ejecutivos y altos directi-

vos. En 1980, la proporción existente entre la cuantía de los salarios mínimos y máximos se sitúa en España en un 1/4.5.

Al iniciarse la década de los 80, el semanario Nueva Empresa (25) afirmaba que "el cierre progresivo del abanico salarial es un hecho que no precisa ser constatado, a nivel de nuestro Estado, mediante estudios profundos, ni con datos rigurosos".

Con el Acuerdo Marco Interconfederal sobre Negociación Colectiva (firmado el 5 de Enero de 1980 entre la UGT y la CEOE), se inicia la etapa de la concertación social que, con la intervención del Gobierno Central, pone freno a las subidas salariales indiscriminadas, moderando el crecimiento anual de las rentas de trabajo, que se subordinan al crecimiento de los precios. Se abre así camino una política social negociada entre tres interlocutores: poder político, empleadores y sindicatos mayoritarios.

Pero el quinto pacto social de la democracia española, el Acuerdo Económico y Social (A.E.S.), firmado para el bienio 1985-86, no impide que los salarios reales crezcan por encima de la tasa de inflación, con lo que los salarios reales de los trabajadores recuperan, e incluso sobrepasan ligeramente, el poder adquisitivo perdido durante el primer quinquenio de los años 80. Este crecimiento de las remuneraciones ha sido generalizado, por lo que ha afectado a todos los grupos profesionales, especialmente, a directivos, cargos ejecutivos y personal muy cualificado (26).

---

(25) Nº 73, 5 Febrero 1980, pp. 15-17

(26) Según "Ingenieros Consultores, S A." (ICSA) la evolución de remuneraciones a este personal, en el quinquenio 1986-90, supuso, por término medio, un aumento en torno al 50%, cuando el crecimiento de los precios fue sensiblemente inferior.

Este último hecho ha contribuido a que se produzca, de nuevo, una apertura del abanico salarial que, de acuerdo con nuestras estimaciones, se sitúa en 1990, en una relación de 1/9, cuando cinco años atrás suponía un 1/6.6.

En la CAPV los abanicos salariales son algo más cerrados. Los salarios medios de operarios y empleados se sitúan hoy a la cabeza de las dieciesiete comunidades autónomas. En cambio, las remuneraciones del personal directivo y ejecutivo observan niveles inferiores a la media española, lo que supone una mejor equidistribución de las rentas de trabajo en favor de la empresa vasca. **Según nuestras estimaciones, el abanico salarial vasco se sitúa presumiblemente en 1990 en una relación de 1/7.3,** como se deduce de los datos del cuadro 3.30 que se presentan más adelante.

Ante este conjunto de hechos, puede concluirse que **los M.I. guipuzcoanos no se han visto favorecidos, al igual que sus subordinados y directivos, de la tónica general de mejora de las condiciones económicas de trabajo,** experimentada en el período analizado. Mientras directivos y técnicos titulados sin mando alcanzan niveles retributivos que les permiten un más alto poder adquisitivo, los ingresos de los mandos parecen no acomodarse a las nuevas responsabilidades profesionales que están llamados a afrontar y a los desafíos que supone para ellos el proceso de renovación tecnológica en marcha.

Como comentaremos más adelante, **esta discriminación económica supone un agravio comparativo que origina un generalizado sentimiento de insatisfacción,** mas acusado en los mandos básicos de producción, que ha de conducir a reivindicaciones de mejora de las compensaciones económicas (Cfr. epígrafe 4.5.3.3).

Nos hemos detenido aquí en relacionar la evolución de las ganancias salariales de los M.I. con las obtenidas por otros grupos profesionales. Algunas de nuestras afirmaciones tendrán su confirmación en el próximo epígrafe, mediante la aportación de datos contrastados recogidos de diversas fuentes.

3.6.1.4 La carrera profesional de los mandos de producción

La información obtenida en el trascurso del estudio y los datos a que hemos tenido acceso, nos permiten presentar el itinerario de carrera profesional de los mandos guipuzcoanos del área de la producción, cuyos ingresos salariales relacionaremos con los que en el mismo año de 1990 obtenían sus colegas en otras empresas españolas.

Antes de pasar al gráfico nº 15, que representa la carrera profesional de los mandos de producción, hemos de formular unas observaciones previas:

1. Las remuneraciones medias brutas, expresadas en miles de pesetas, se refieren a empresas catalogadas como medias, que se identifican en nuestro estudio por una facturación anual entre los 3.001 y los 5.000 millones de pesetas (Cfr. cuadro 2.02).

2. Las cifras relativas a ingresos brutos de los M.I. guipuzcoanos están obtenidas a partir de los ingresos líquidos. Para su estimación se ha partido de la condición de casados con dos hijos, como rasgo familiar promedio resultante de nuestra consulta (Cfr. 3.1.3.1).

3. Todas las cifras del cuadro indican valores medios de retribución en cada puesto de trabajo a una edad aproximada y a pesetas constantes.

4. Las remuneraciones que aparecen entre paréntesis

sis son las referidas a la media española.

5. Entre las fuentes de información empleadas se destacan el INE, ICSA (Informe sobre remuneraciones 1990), M y CD, interstudies (Informe de remuneraciones 1989 y carreras profesionales) y diversas revistas y publicaciones (27). La elaboración de datos referidos a los M.I. guipuzcoanos y españoles se presentan igualmente en el cuadro 3.30, donde relacionaremos sus emolumentos con los salarios máximos y mínimos que se han registrado en 1990.

6. Nos referimos a tres niveles jerárquicos (n+1, n+2 y n+3), en consecuencia con la "longitud" de la estructura de organización del área de la producción, tal como quedó sentado en el epígrafe 3.3.2.5.

Exponemos seguidamente algunas puntualizaciones que permitan interpretar mejor el significado del gráfico y las cifras contenidas en el cuadro 3.30, a la vez que deducimos las **conclusiones más sobresalientes:**

- Las remuneraciones de los mandos de producción que ejercen en Guipúzcoa son inferiores a los ingresos medios que obtienen quienes ocupan iguales puestos de trabajo en otras empresas españolas. No se produce una diferencia sustancial en el caso de los mandos básicos (-1.1%). Se hacen más sensibles en los escalones jerárquicos superiores, siendo muy acusada la desviación en el segundo nivel (-18%).

Es decir, **nuestros M.I. no sólo no han mejorado su poder de compra en relación a 1975, sino que han**

---

(27) En la revista mensual "Capital Humano", nº 28, Nov 1990, Alfonso Zurita analiza las ganancias salariales en 1989, pp. 34-37.

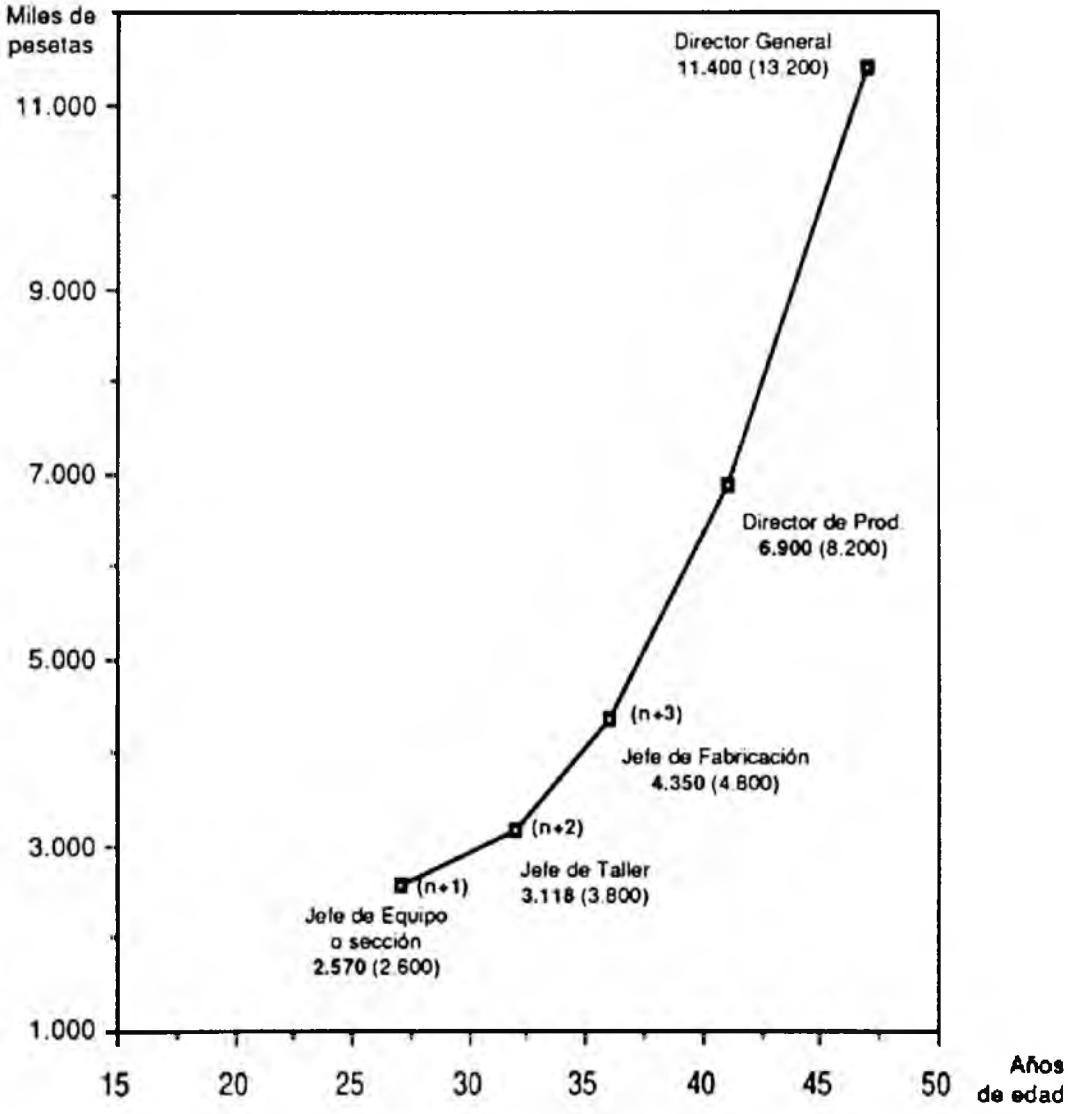
perdido el liderazgo que ostentaban entonces frente a otras regiones españolas.

Los mandos guipuzcoanos parecen ser un grupo profesional ignorado al efectuarse los sucesivos reajustes salariales que, en cambio, parecen haber beneficiado considerablemente a sus subordinados, cuyos ingresos presentan un diferencial favorable del 9.1% respecto a la media de los operarios españoles.

Gráfico nº 15

CARRERA PROFESIONAL DE LOS M.I. VINCULADOS A LA PRODUCCION

(Remuneraciones en 1990 a pesetas constantes)



Nota: Las cifras entre paréntesis se refieren a la media española

CUADRO 3.30

LOS INGRESOS SALARIALES DE LOS MANDOS GUIPUZCOANOS DE PRODUCCION Y SU COMPARACION CON LOS NIVELES RETRIBUTIVOS DE SUPERIORES Y SUBORDINADOS, EN CAPV Y ESPAÑA

(En miles de pesetas anuales brutas)

GRUPO PROFESIONAL	SALARIO ANUAL BRUTO		DIFERENCIA RELATIVA
	CAPV	ESPAÑA	
1. Directores generales	11.452	13.247	-13.6%
2. Directores de producción	6.900	8.200	-15.8%
3. M.I. del tercer nivel (n+3)	4.350	4.800	-9.4%
4. M.I. del segundo nivel (n+2) ...	3.118*	3.800	-17.9%
5. M.I. del primer nivel (n+1)	2.570*	2.600	-1.1%
6. Operarios	1.561	1.431	+9.1%
ABANICO SALARIAL (Relación entre 1 y 6)	1/7.3	1/9.2	-20.6%

FUENTES: INE, ICSA, M y CD y elaboración propia

* En el caso de los M.I. del primer y segundo nivel, los datos obtenidos en el territorio de Guipúzcoa se han extrapolado a la totalidad del País Vasco.

- **El itinerario de carrera varía, en su puesto de partida, en función del grado de formación previa de acceso al trabajo.** De ahí que se encuentre claramente diferenciado el grupo que no superó el aprendizaje profesional básico del que cursó la FP2 o ingeniería. Bastantes de los técnicos titulados acceden a puestos de jefatura del segundo nivel (jefes de taller) sin una experiencia previa como jefes de sección.

  Es difícil cuantificar cada uno de los sectores, pero, en general, puede afirmarse que, en el ámbito de la producción, **quienes menor nivel general y profesional de estudios poseen, inician su carrera en un primer escalón jerárquico y encuentran su "techo" en el segundo.** En cambio, el profesional titulado parte indistintamente del

n+1 y n+2 pero, en función de su valía y de la valoración del desempeño, se le ofrecen posibilidades de promoción menos limitadas, de forma que su itinerario de carrera pueda alcanzar puestos de alta gestión y responsabilidad, en áreas funcionales vinculadas o no a la producción, tal como refleja el gráfico.

- **Las edades medias a que se accede a los distintos escalones jerárquicos** son aproximadas y para cada uno de los puestos que se indican, **se sitúan a partir de los 25 - 26 años** y así, sucesivamente, por cada período de cinco años.

  Estos espacios temporales tan regulares sólo se aplican cuando se trata de promedios, ya que la desviación standard en el caso de las edades de ascenso es en extremo acusada. Conviene recordar aquí el dato aportado anteriormente, al presentar la biografía laboral de los M.I.: "mediante promoción interna, **ascendió a los 30 años de edad, después de llevar doce años trabajando...**" Evidentemente, esta edad media es común a los mandos de ambos niveles y especialidades.

  Pero en el caso de los n+1 de producción la edad media de promoción se sitúa en torno a los 27 años de edad y para los n+2 en 31, con una desviación standard de ±7 años (entre 24 y 38).

  Estas edades se acomodan con bastante fidelidad a la media española que aparece en el gráfico.

- Tal y como viene constatándose año tras año, en general, **las remuneraciones de puestos directivos y de especial responsabilidad de la empresa vasca observan una desventaja comparativa** en relación a otros mercados de trabajo españoles. En el caso de los Directores Generales, los ingresos profesionales suponen el 86.4% de la media general.

Este mismo fenómeno afecta a los profesionales de la dirección intermedia, quienes, a efectos retributivos, mantienen un distanciamiento global de la media que se aplica en las regiones españolas más industrializadas, circustancia ésta que quedó constatada anteriormente.

- La relación existente entre la cuantía de los salarios mínimos y máximos en España y en la CAPV nos permite confirmar que **el abanico salarial en nuestro ámbito territorial (1/7.3) es un 20.6% más cerrado que el que presenta la media estatal en 1990 (1/9.2).**

- Se observa que, **entre el nivel de "operarios" y los "M.I. del tercer nivel (n+3)"** se produce, escalón tras escalón jerárquico, **una diferencia salarial constante entre cada grupo profesional,** de forma que puede afirmarse que pasar de una categoría a otra supone, por término medio, una promoción económica cifrada en **1.200.000 pesetas anuales brutas.**

  Pero en el caso de la CAPV, ni tal diferencia es constante entre escalones salariales, ni la promoción cifrada en términos económicos alcanza la cuantía vigente en la empresa española.

3.6.2 Criterios prioritarios que han de presidir la política salarial aplicable a los M.I.

A juicio de los mandos consultados, los criterios prioritarios que han de permitir definir su nivel salarial se **reducen básicamente a:**

1. **La valoración del puesto,** en la que primarán factores tales como el grado de responsabilidad asumido, la competencia técnica y profesional exigible y, con menor

incidencia, las competencias que, en materia de gestión y organización, han de afrontarse.

2. **La estimación del desempeño**, apoyada en la eficacia individual lograda en el puesto de trabajo, lo que constituiría la parte variable del salario.

Así lo revelan los resultados de la consulta, que exponemos y comentamos seguidamente.

CUADRO 3.31

FACTORES DE VALORACION ECONOMICA DE LOS PUESTOS DE MANDO

FACTORES DE VALORACION	FRECUENCIA RELATIVA DE LAS RESPUESTAS				
	M. DE PRODUCCION		M. DE GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
1. Grado de responsabilidad asumido	35.3%	34.9%	37.4%	37.5%	36.1%
2. Competencia técnica y profesional	31.3%	32.6%	32.9%	31.3%	32.1%
3. Competencias de gestión y organización	12.1%	23.3%	18.7%	18.8%	16.9%
4. Prestigio de la función de mando	6.1%	2.3%	5.5%	6.2%	5.2%
5. Riesgo físico y dificultades del trabajo	8.1%	2.3%	—	—	3.7%
6. Antigüedad en la empresa	4.1%	—	4.4%	—	3.2%
7. Nivel de estudios y títulos	3.0%	4.6%	1.1%	6.2%	2.8%
TOTALES.....	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Dejamos constancia de las tres **conclusiones que guardan mayor significación a la hora de definir la política retributiva de los mandos guipuzcoanos:**

- Existe plena unanimidad en los M.I. de cualquier nivel y especialidad al pronunciarse respecto de los factores de valoración de sus puestos. No sólo la coincidencia en las respuestas resulta sorprendente, sino también que **para el 85.1% de los consultados sean los tres primeros factores** del cuadro 3.31 los **que han de definir la valoración**

económica de sus cargos: responsabilidades y competencias a asumir en el puesto de trabajo.

Se confirma así que los criterios básicos para acceder a un puesto de mando y valorarlo en términos económicos dependen más de los factores citados que del nivel de estudios y de los títulos obtenidos.

Se mantienen en un segundo plano la antigüedad (más propia de una valoración de los méritos personales), el riesgo físico o el prestigio de la función desempeñada, factores a los que se concede muy escaso relieve.

- **Un 75% de los M.I. confiesa que considera equitativo retribuir a los trabajadores por el grado de cumplimiento de sus objetivos individuales,** de lo que se deduce que la cuantía del salario debe fijarse en función de los resultados individuales y no colectivos. Sólo uno de cada cuatro entrevistados niega que sea justo retribuir al personal en función de la eficacia individual.

- Similar **apoyo generalizado** se otorga **a los sistemas retributivos variables, basados en la eficacia individual** lograda en el desempeño de las funciones de mando.

Remitimos al lector al epígrafe 4.5.3.3, que analiza los impactos en las expectativas retributivas de los M.I. (Cfr. cuadro 4.20). Cuando se consulta a los directivos medios acerca de las alternativas de remuneración variable en función de los resultados, se manifiesta la máxima adhesión a la valoración de los resultados individuales.

Pero también se aprecia **un buen grado de aceptación al sistema salarial que hace depender una parte variable de sus emolumentos de**

los resultados de la unidad de trabajo a la que el mando pertenece (oficina, taller, servicio, departamento...).

En cambio, basar la incentivación económica de estos profesionales en los resultados económicos globales del negocio, resulta algo más dudoso, sobre todo en el caso de los mandos de producción, quienes parecen mostrar su claro rechazo, frente a sus colegas del área de la gestión, que no se oponen abiertamente a admitir incentivos en función de los resultados globales.

- De las manifestaciones de los entrevistados se intuye que **no es frecuente que se consulte a los mandos acerca de los sistemas de remuneración que les son aplicables,** por lo que se muestran mayoritariamente partidarios de buscar cauces que les permitan mayores cotas de participación en la definición del régimen de retribución que satisfaga de modo más adecuado sus propias expectativas.

Más adelante volveremos sobre el tema de los ingresos económicos de los mandos, con ocasión del análisis centrado en los niveles de satisfacción laboral alcanzados (3.7). Uno de los indicadores de las actitudes que los M.I. adoptan hacia el trabajo y la empresa parte de la valoración global que éstos efectúan acerca de la equidad de la política retributiva que les afecta.

3.6.3 Semana laboral y vacaciones anuales

¿Cuántas horas semanales trabajan, por término medio, jefes y encargados?

¿ Con qué frecuencia superan la jornada laboral establecida en su contrato de trabajo?

¿Acaso se remuneran sus horas extraordinarias?

¿Disfrutan los mandos con libertad del período de vacaciones a que tienen derecho?

Daremos una **respuesta global** a tales interrogantes, para comentar seguidamente los resultados de nuestra consulta, introduciendo las precisiones que proceda.

- Los M.I. trabajan en torno a las **43 horas semanales,** aunque la jornada varía en función del grado y área de responsabilidad.
- **Una gran mayoría (82.5%) trabaja con frecuencia más allá del tiempo legalmente establecido, pero sólo en la mitad de los casos se percibe alguna compensación por las horas "extras".**
- **Sólo el 58% de los consultados disfruta de las vacaciones sin dificultad, ni limitación alguna.**

Los epígrafes siguientes presentan con detalle la conducta que observan los mandos guipuzcoanos en relación a la duración de su jornada de trabajo y al disfrute de sus vacaciones.

3.6.3.1 La dedicación en horas efectivas de trabajo

El cuadro 3.32 revela la diferente duración de la semana laboral en función de las variables de nivel de mando y especialidad funcional.

CUADRO 3.32
LA SEMANA LABORAL DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

NIVEL JERARQUICO	HORAS EFECTIVAS DE TRABAJO		
	MANDOS DE PRODUCCION	MANDOS DE GESTION	TOTAL
Mandos básicos (n+1)	41.8	42.6	42.2
Mandos intermedios (n+2...)	44.5	48.7	45.7
TOTALES	42.6	43.6	43.0

Nos limitaremos a destacar **dos constataciones:**

1. **La jornada de trabajo de los mandos intermedios es más dilatada que la efectuada por los mandos de primera línea,** como es superior la jornada laboral de jefes comerciales y administrativos en relación a la trabajada por los encargados, capataces y jefes de fabricación.

2. Se han producido **variaciones en los hábitos de trabajo** de los M.I. guipuzcoanos en relación a épocas pasadas. Así, cuando **en 1975 la jornada laboral** ascendía, por término medio, **a 9 horas y seis minutos** (45 horas y media semanales), **hoy** ha quedado limitada a **8 horas y treinta y seis minutos** (43 semanales), lo que ha supuesto un reducción de un 5.5% del tiempo efectivo de trabajo por semana.

   El citado porcentaje se eleva al 10% si consideramos que la ampliación del período de vacaciones a los treinta días naturales y la concertación social han reducido sensiblemente el número de horas efectivas de trabajo al año.

   En este sentido, podría afirmarse que ha mejorado el nivel de ingresos anuales de los mandos, ya que, aun manteniendo igual poder de compra que quince años atrás, es menor el número de horas efectivas de permanencia en el puesto de trabajo. Tal consideración puede resultar un tanto irritante, si tenemos en cuenta el grado de insatisfacción económica de un amplio sector de profesionales de la dirección intermedia, que juzgan de insuficiente la compensación que perciben por su trabajo. Pero, por ello no pierde objetividad el hecho apuntado, ya que la cuantía del salario percibido ha relacionarse en cualquier caso con la duración de la jornada laboral.

Sólo nos resta apuntar aquí que la jornada de 9 horas y seis minutos trabajada en 1975 en el País Vasco era una de las más reducidas si se compara con la registrada por la media española (9 h. 20 minutos). Hoy sólo igualan aquella jornada laboral los mandos intermedios de gestión. Pues bien, entonces se producía en la empresa vasca, una correlación inversa: la jornada laboral más corta con los salarios más elevados, condiciones de trabajo de las que no disfrutan hoy los mandos guipuzcoanos.

3.6.3.2 Las horas extraordinarias y su remuneración

Los cuadros que se presentan informan acerca de la frecuencia con que los M.I. superan la jornada laboral ordinaria y sobre la percepción de complementos salariales en concepto de horas "extras".

CUADRO 3.33

FRECUENCIA CON QUE LOS M.I. SUPERAN LA JORNADA ORDINARIA DE TRABAJO

SUPERAN LA JORNADA ESTIPULADA	PORCENTAJE				TOTAL
	MANDOS DE PRODUCCION		MANDOS DE GESTION		
	n+1	n+2	n+1	n+2	
• A menudo	27.8%	59.1%	51.1%	100.0%	46.2%
• A veces	42.6%	27.3%	40.4%	—	36.3%
• Raramente	18.5%	9.1%	6.4%	—	11.3%
• Nunca	11.1%	4.5%	2.1%	—	6.2%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

CUADRO 3.34

LA RETRIBUCION DE LAS HORAS EXTRAORDINARIAS

RESPUESTAS	PORCENTAJE				
	M. DE PRODUCCION		M. DE GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
AFIRMATIVAS					
• Sí, como retribución horaria	54.0%	22.7%	21.4%	22.2%	35.0%
• Se compensan de otra manera	10.0%	18.2%	21.4%	22.2%	16.3%
NEGATIVAS					
• Por no estar previsto en contrato	34.0%	54.6%	54.8%	44.5%	45.5%
• Está previsto, pero no se pagan	2.0%	4.5%	2.4%	11.1%	3.2%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Los resultados que se presentan ponen de manifiesto que:

- En la mayor parte de las situaciones examinadas **resulta harto frecuente que los M.I. superen el tiempo estipulado en sus contratos de trabajo. Destacan del conjunto los mandos de gestión** de ambos niveles jerárquicos, quienes en su práctica totalidad se ven a menudo obligados a trabajar mayor jornada que la convenida con la empresa.

  Son **los jefes de primera línea vinculados a la fabricación quienes con menor frecuencia trabajan más tiempo de lo establecido,** ya que sólo uno de cada cuatro consultados confiesa superar a menudo la jornada ordinaria, **a pesar de constituir el grupo que más se beneficia del pago de horas extraordinarias.**

- Al menos **uno de cada tres mandos manifiesta**

cobrar las horas extraordinarias en la liquidación de su recibo de salarios, aunque el 50% reconozca que se le compensan de algún modo.

Esta circunstancia no ha evolucionado con el trascurso del tiempo, ya que quince años atrás el 90% de los M.I. trabajaban horas "extra" (frente a un 82.5% en el momento presente), pero únicamente la mitad obtenían ingresos económicos por tal concepto (el 33.8% los cobraba como liquidación de horas "extra").

- **Los grupos que en mayor proporción "meten" horas son lo que en menor proporción las cobran.**

- **Un 16.3% de los M.I. son compensados indirectamente por su mayor dedicación,** destacando de este grupo los jefes administrativos y comerciales, quienes confiesan percibir pluses y primas especiales y, en otros casos, gratificaciones periódicas. Un reducido sector alude al carácter fijo de su remuneración, pero siendo su horario un tanto "flexible", se le aplica una retribución variable en función del tiempo efectivo de trabajo.

3.6.3.3 El disfrute del período vacaciones

Páginas atrás apuntábamos que más de la mitad de los jefes intermedios disfrutan de sus vacaciones sin dificultad alguna. Sin embargo, **una tercera parte de los consultados responde que,** aun pudiendo "tomarse" todas las vacaciones a que tiene derecho, **no puede disfrutarlas cuando lo desea, porque ha de adaptarse a las exigencias de la empresa.**

Sólo un 5% de los M.I manifiesta que las necesidades de la empresa le impiden disfrutar de todo el período de

vacaciones que le corresponde.

En resumen, aunque mayoritariamente los mandos guipuzcoanos hacen uso de sus vacaciones, al menos **un 42% encuentra dificultades para disfrutarlas en las fechas apetecidas o ven limitada su duración.**

Para concluir este apartado, dejamos constancia de que el descanso anual de 23,4 días registrado, con carácter de promedio, en 1975, es hoy, en todos los casos, de, al menos, 30 días.

Hace quince años, los mandos del segundo nivel tenían más vacaciones que los básicos, al igual que los mandos de gestión descansaban un período más largo que los relacionados con la producción.

En el momento presente se produce una equiparación en cuanto se refiere a la duración del período de vacaciones, lo que ha de ser interpretado como una conquista social alcanzada, ante todo, por los mandos de primera línea vinculados a la producción. Aunque tal conquista habría de atribuirse a sus subordinados, quienes durante años reivindicaron iguales derechos a los disfrutados por el personal administrativo, técnico titulado y directivo.

3.7 Satisfacción laboral y actitudes hacia el trabajo y la empresa

Para algunos autores (28) la medición de la satisfacción laboral ha de tomar en consideración cinco aspectos diferentes, a saber: el trabajo en sí mismo, la supervisión (los superiores, su estilo de dirección), la remuneración, las posibilidades de ascenso y los colaboradores. Evaluar cada uno de estos extremos exigiría de un instrumento de valoración apropiado.

---

(28) Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin, C.L., *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago, Rand McNally, 1969.

Nuestra investigación alcanza a tres de los aspectos citados (trabajo en sí mismo, remuneración y posibilidades de ascenso). Y aunque se efectúe una medición global, ello no resta significación a la evaluación que los mandos guipuzcoanos hacen acerca de su propio trabajo y de las experiencias que les aporta el ambiente laboral en el que viven.

Esta valoración, que se efectúa desde la perspectiva personal de los M.I., desemboca en unos sentimientos de mayor o menor satisfacción.

Pero la satisfacción laboral no se traduce sólo en unos **sentimientos afectivos frente al trabajo,** sino también en unas **actitudes hacia él**, entendidas como una disposición a conducirse en el futuro en un determinado sentido o dirección, ya sea ante la innovación tecnológica, el horario de trabajo, los subordinados o el ambiente físico.

De estos estados de ánimo y de estas actitudes hablaremos en este apartado, siendo conscientes de que la satisfacción en el trabajo de los M.I. incide considerablemente en su calidad de vida, en general, y en la calidad de vida en la que se desenvuelve su quehacer profesional, en particular.

3.7.1 Grado de satisfacción acerca del trabajo en su conjunto

Una de las consultas efectuadas pretende obtener información acerca del grado de satisfacción que, de modo global, se deriva del trabajo de los M.I., considerado en su conjunto.

Es prácticamente inexistente el sector que se declara insatisfecho de su propio trabajo (2 casos de entre 130 respuestas). El resultado no invita a la sorpresa, ya que está comprobado experimentalmente que cuando se pregunta a un trabajador si se encuentra satisfecho de su trabajo en su conjunto (globalmente) la respuesta suele ser afirmativa, ya que aceptar lo contrario se presume que es tanto como reconocer un fracaso personal (29).

(29) La necesidad de considerar la experiencia laboral como satisfactoria ha sido subrayada, entre otros, por R. Dahrendorf, en su obra, *Sociología de la industria y de la empresa*, Méjico, UTEHA, 1965, p 140.

Otro concepto bien distinto de satisfacción en el trabajo se refiere a los diferentes elementos que lo componen. Por ejemplo, las respuestas son bien distintas si la consulta se refiere a si le satisface la remuneración que obtiene. Como luego comprobaremos, este concepto específico de satisfacción no coincide con el concepto general de la misma.

El cuadro 3.35 muestra hasta qué grado los mandos guipuzcoanos se sienten anímicamente gratificados en función de la evaluación global que efectúan del trabajo que desempeñan.

CUADRO 3.35

LA EVALUACION GLOBAL QUE LOS M.I EFECTUAN DE SU TRABAJO

GRADO DE SATISFACCION	Nº DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Muy satisfecho.....	66	52.3 %
Medianamente satisfecho.....	60	46.1 %
Poco satisfecho	2	1.6 %
TOTALES	130	100,0 %

Como observará el lector, el 98,4 % de los mandos se declaran en cierto grado satisfechos y, **más de la mitad confiesan estar altamente satisfechos de su propio trabajo**, sin que se registren diferencias sensibles al hacer intervenir las variables de nivel jerárquico y especialidad.

De tales resultados cabe deducir que la mayor parte de los M.I. consideran que "tienen un buen trabajo" que les resulta profesionalmente gratificante.

3.7.2 Motivos de satisfacción

Cuando se interroga a los entrevistados acerca de la relevancia que adquieren los diferentes motivos de satisfacción que

pueden encontrarse en la función profesional que asumen, existe unánime coincidencia al afirmar que se destacan entre ellos **el logro de objetivos concretos y el ambiente agradable de relaciones humanas.**

El cuadro 3.36 presenta los motivos de satisfacción que se encuentran presentes en el cometido de los M.I., así como la importancia que se atribuye a cada uno de ellos. A partir de tales datos, efectuaremos el análisis e interpretación de resultados.

CUADRO 3.36

GRADO DE IMPORTANCIA QUE SE OTORGA A LOS DIFERENTES MOTIVOS QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DE SATISFACCION LABORAL DE LOS M.I.

Nº DE ORDEN	MOTIVOS DE SATISFACCION	GRADO DE IMPORTANCIA
1	Lograr objetivos concretos de trabajo	R
2	El ambiente agradable de relaciones humanas	R (I)
3	La retribución	I (R)
4	La seguridad de empleo	I (R)
5	El poder de decisión	I (R)
6	Posibilidad de acrecentar la competencia profesional	I (R)
7	La autonomía	I
8	Responsabilidades respecto a toda la organización	I
9	El interés y la variedad de tareas	I
10	Pertenecer a una empresa como la propia	I
11	Las posibilidades de promoción	I
12	Las condiciones físicas de trabajo	I (S)
13	Posibilidad de controlar el trabajo de los demás	S
14	El horario variable	S

CODIGO DE VALORACION: R = Muy relevante. I = Importante. S= Secundario.

Es preciso puntualizar que los resultados de la consulta pueden prestarse a confusión: El cuadro anterior no recoge los motivos que destacan realmente en el puesto de los M.I., sino más bien **el grado de influencia que para el sentimiento de satisfacción de los encuestados encierra cada una de las circunstancias enunciadas**.

Así, afirmar que el clima humano o la retribución adquieren un alto nivel de relevancia, no significa que tales circunstancias se encuentran efectivamente más presentes que otras en el trabajo diario de los mandos, sino que tales motivos contribuyen, a su juicio, en mayor medida al logro de su satisfacción laboral. En tal sentido, **hablar de relevancia, es tanto como afirmar que un motivo resulta "indispensable" (esencial) para que el mando intermedio se sienta profesionalmente satisfecho de la función que asume.**

El análisis de las causas que motivan a los M.I. permite que las clasifiquemos en cuatro grupos o niveles, en función de la mayor o menor incidencia en sus sentimientos de satisfacción en el trabajo:

Nivel I: **Motivos muy relevantes** (imprescindibles)
Logro de objetivos de trabajo.
Clima humano.

Nivel II: **Motivos relevantes** (no tan esenciales)
Remuneración.
Seguridad de empleo.
Poder de decisión.
Fomento de la competencia profesional.

Nivel III: **Motivos importantes**
Autonomía (entendida como libertad de acción e independencia de criterio).
Visión más global de la empresa.
Variedad e interés de la tarea.
Compartir el prestigio de la empresa.
Posibilidades de promoción.

Nivel IV: Motivos secundarios

Ambiente físico.
Controlar el trabajo de otros.
Horarios más flexibles.

Parece pertinente que comparemos esta jerarquización de motivos de satisfacción, efectuada por los mandos guipuzcoanos a partir de una visión real del ejercicio del cargo, **con el nivel de expectativas presentes en su ánimo en el momento de acceder al puesto.**

Cuando analizamos anteriormente los móviles que invitaron a jefes y encargados a aceptar su puesto de mando (Cfr. epígrafe 3.3.2.2), aseguramos que las motivaciones que impulsaron, ante todo, a los protagonistas de nuestro trabajo fueron la asunción de mayores responsabilidades, la obtención de ingresos más elevados y alcanzar poder y autonomía.

Aquellas aspiraciones, basadas en la percepción de imágenes no tan próximas del puesto de mando, observan una cierta concordancia con los factores que hoy ejercen mayor influencia en su nivel de satisfacción.

Efectivamente, la remuneración y seguridad en el empleo, el poder de decisión y el logro de objetivos (que presupone la plena asunción de responsabilidades), son motivaciones que siguen manteniendo un alto grado de relevancia para los mandos en ejercicio.

Junto a ellas, se destacan otras que no se manifestaron antes de acceder al cargo, tales como el grato ambiente de relaciones interpersonales al que se aspira y el desarrollo de capacidades profesionales.

En cambio, parecen mostrar escasa influencia los aspectos relacionados con el ambiente físico, lo que ratifica aportaciones científicas que destacan la prevalencia de los factores

humanos y de las relaciones sociales sobre las condiciones físicas en las que se desenvuelve el trabajo.

En el marco de este análisis, es digno de ser reseñado que los motivos de satisfacción que recoge el cuadro anterior se corresponden muy fielmente con los factores básicos que definen la calidad de vida laboral, a juzgar por las aportaciones de autores como Shepard, J.M. (1973), Cherus, A.B. (1975), Walton, R.E. (1975) y Davis, L.E. (1979)

Estos factores se refieren, ante todo, a la retribución suficiente y equitativa, a la seguridad laboral y oportunidades de promoción, al desarrollo de habilidades y destrezas profesionales, a la integración social en la empresa, a las condiciones de trabajo cómodo, seguro y saludable, a la participación en las decisiones y a la relevancia y prestigio social.

Ahora bien, **¿en qué grado se encuentran presentes estos factores altamente motivadores en el ámbito del concreto cometido profesional de los M.I.?** (30).

No disponemos hasta aquí de información que lo revele, por lo que habremos de adentrarnos en aspectos concretos recogidos en los siguientes epígrafes, que nos permitirán deducir algunas conclusiones que den, aunque de modo parcial, respuesta al interrogante formulado.

Pero también hemos tenido acceso a datos reveladores en torno a algunos de estos factores motivadores, mediante preguntas dirigidas a los mandos acerca de su expectativas en el momento de ser promocionados y sobre en qué medida se han visto satisfechas sus iniciales aspiraciones en la posición jerárquica que hoy ocupan. Comenzaremos exponiendo los resultados de esta doble consulta.

---

(30) La relación entre motivación y satisfacción es harto evidente. Cuanto más motiva un objeto, mayor necesidad se tiene de él, por lo que su logro produce un más alto grado de satisfacción que cuando se alcanza lo que se apetece con tibieza.

3.7.3 Factores motivadores: balance de expectativas y logros

Hemos indagado primeramente acerca de las principales esperanzas que abrigaban los M.I. cuando fueron ascendidos al puesto de mando, para conocer seguidamente en qué grado se han cumplido tales expectativas en su experiencia directiva.

El cuadro 3.37 contrasta los resultados en porcentaje y jerarquiza los factores motivadores en razón a la importancia que los mandos les otorgan antes y después del ejercicio de la función que hoy asumen.

Hay que hacer observar que, a la hora de hablar de logros o cumplimiento de expectativas, los encuestados aluden no sólo a los motivos de satisfacción que le ha aportado la realidad de su puesto de mando, sino también a los factores de descontento que encuentran en él.

CUADRO 3.37

LA SATISFACCION EN EL TRABAJO DE LOS M.I.:
EXPECTATIVAS Y REALIDADES

EXPECTATIVAS		FACTORES MOTIVADORES (+) Y DE DESCONTENTO (—)	LOGROS	
PORCENTAJE	Nº DE ORDEN		Nº DE ORDEN	PORCENTAJE
26,1%	1	Demostrar mayor creatividad (+)	4	16.3%
25,7%	2	Mejor salario (+)	2	20.2%
24,3%	3	Mayores oportunidades de formación (+)	5	11.1%
16,6%	4	Mayor poder de decisión (+)	1	22.9%
4,1%	5	Mayor prestigio social (+)	7	2.7%
3,2%	6	Ninguno en concreto	9	1.2%
—	—	Más problemas en el trabajo (—)	3	17.2%
—	—	Menos tiempo libre (—)	6	6.2%
—	—	Mayor seguridad (+)	8	2.2%
100.0%		TOTALES		100.0%

El grado de frecuencia de los factores motivadores en el cometido profesional de los M.I. no es coincidente con el nivel de expectativas existente en el momento de ser ascendidos.

Las expectativas iniciales se cifran, ante todo, en la oportunidad que ofrece el cargo de desarrollar la propia creatividad, en lograr mayores ingresos, en acceder a una mejor formación y en disponer de poder de decisión.

Estos mismos factores, que generan satisfacción y un cierto crecimiento psicológico, se encuentran igualmente presentes en el trabajo de jefes y encargados, aunque adquieran diferente relevancia en la realidad cotidiana de este colectivo profesional.

Así, **el factor más gratificante para los mandos guipuzcoanos lo encuentran, sobre todo, en el logro de una mayor autonomía** (poder de decisión), aunque ello pueda acarrearle problemas en el ámbito de su trabajo (factor negativo que merma sus sentimientos de satisfacción).

Igualmente, un mejor **salario**, el **desarrollo de capacidades** profesionales (creatividad) y **la formación completan el activo de este balance de logros personales** que los mandos encuentran en su puesto de trabajo.

Sorprende el relieve que adquiere el salario, cuyo grado de influencia real en la satisfacción de los M.I. parece evidente. Ello puede constituir una contradicción con el juicio crítico que emiten acerca de la política retributiva que les aplican sus empresas. Más adelante (epígrafe 3.7.4.2) se analiza la equidad de los salarios con que se retribuyen los puestos de mando.

Se observa igualmente que, tanto desde el punto de vista de las expectativas como desde el ángulo de las realidades, se otorga un papel ciertamente secundario al prestigio social que

lleva aparejado el cargo y la seguridad de empleo que ofrece.

Finalmente, cabe destacar que **las esperanzas** que los mandos confían en ver realizadas en el ejercicio de su actividad profesional, **son coincidentes con las motivaciones que influyeron en mayor medida en la aceptación de su promoción jerárquica** (Cfr. cuadro 3.11): asumir más responsabilidades (pudiendo así demostrar mayor creatividad), salario más elevado y más poder de decisión.

3.7.4 Valoración sobre la política de recursos humanos seguida por la empresa.

El juicio que se emite acerca de las políticas de personal nos desvela, ante todo, dos aspectos neurálgicos en orden a conocer si los mandos encuentran en su trabajo motivos de satisfacción suficientes, que permitan corroborar la evaluación global que sobre la misma quedó reflejada en 3.7.1, con un balance supuestamente positivo.

El primer aspecto se encuentra relacionado con las orientaciones globales en las que se soporta la política social seguida por la empresa innovadora. El segundo se centra en la equidad de los salarios con que se recompensa al personal, en general, y a los mandos, en particular.

Antes de introducirnos en la exposición detallada de los resultados, damos a conocer aquellos **datos globales más sobresalientes,** que nos permitirán introducirnos en el estado de ánimo de los mandos intermedios, ya que encierran en sí mismos una cierta carga de frustración.

Esta información con que iniciamos el presente epígrafe da respuesta a interrogantes tales como:

- ¿Qué grado de esfuerzo realiza la empresa innovadora en favor de su personal?

- En general, ¿se encuentran convenientemente retribuidos los trabajadores de la empresa?
- Los ingresos salariales de jefes y encargados, ¿guardan correspondencia con las funciones y responsabilidades que asumen en sus centros de trabajo?

Nuestra consulta nos permite afirmar con rigor que:

1. **Para un mayoritario sector de M.I. (85.6%), ha de considerarse escaso o muy insuficiente el interés de la empresa por las personas que trabajan en ella.**
2. **El 57.6% de los mandos guipuzcoanos juzga de inadecuados los salarios con que se remunera al personal.**
3. De igual modo, en **torno a un 60% se revelan insatisfechos por la falta de equidad con que se valoran económicamente sus puestos de mando.**

Los cuadros que presentamos seguidamente ofrecen la oportunidad de profundizar en este avance de conclusiones.

3.7.4.1. Orientaciones globales que soportan la política social

Las conversaciones que mantuvimos con directivos nos confirmaron en la idea de que la empresa innovadora concede una atención prioritaria a la productividad, los costes, la tecnología, la rentabilidad y la clientela.

Así lo pusimos de manifiesto en el capítulo segundo (Cfr. apartado 2.02), a la vez que destacábamos que las preocupaciones relacionadas con las políticas de personal se situaban en un segundo plano.

Las opiniones de los M.I., recogidas en el cuadro 3.38,

refrendan aquellas orientaciones, basadas en las convicciones y creencias de la empresa guipuzcoana.

CUADRO 3.38

INTERES DE LA EMPRESA POR LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN ELLA

PREOCUPACION POR EL PERSONAL	PORCENTAJE DE RESPUESTAS					
	MANDOS DE PRODUCCION		MANDOS DE GESTION		TOTALES	
	n+1	n+2	n+1	n+2	PARCIAL	ACUMULADO
• NINGUNA	9.6 %	15.0%	4.4%	25.0%	9.6%	9.6%
• POCA.....	25.0%	15.0%	20.0%	37.5%	22.4%	32.0%
• RELATIVA.....	50.0%	65.0%	55.6%	37.5%	53.6%	85.6%
• ELEVADA	15.4%	5.0%	20.0%	—	14.4%	100.0%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100,0%	

Las conclusiones que se extraen de estos resultados resultan evidentes. En torno a ellas efectuaremos diversos comentarios, junto a una interpretación de carácter general.

- En su conjunto, los M.I. valoran escasamente los esfuerzos que la empresa efectúa en favor de sus empleados. **Una tercera parte de los consultados emiten un juicio abiertamente negativo acerca del interés que se toma la Dirección por el personal.** Junto a ellos se encuentra el grupo que supera la mitad de los mandos, quienes afirman que su empresa hace un "cierto esfuerzo".
- **Los mandos de primera línea (n+1) parecen sentirse algo más satisfechos** con su empresa que los mandos de **un segundo nivel, al juzgar que la Dirección realiza grandes o moderados esfuerzos por favorecer a los trabajadores.**

No se hacen precisos otros argumentos que nos demuestren que la política social de la

empresa innovadora se caracteriza, en su conjunto, si no por la ignorancia, sí **por la despreocupación acerca de las repercusiones que la actividad productiva y la propia innovación tienen sobre la situación de los empleados.**

Y si las preocupaciones del negocio giran en torno a los valores puestos más atrás de manifiesto por los altos directivos, parece lógico que los M.I. subrayen el desinterés de la empresa por las políticas (31) de recursos humanos.

Esta constatación nos invita a considerar los efectos de la teoría bidimensional articulada por R. Blake y J. Mouton (32), quienes vinculan los estilos básicos de dirección a la orientación que se adopta por la empresa ante una doble alternativa: preocupación por la producción (o los resultados) o la preocupación por el personal.

Según estos autores, cuando se produce un interés dominante por la tarea productiva y por el control de los resultados, **nos hallamos ante un estilo de mando autoritario, que parte de la convicción básica de que la eficacia se logra centrando la atención en la organización de las condiciones de trabajo, de forma que el interés de los empleados interfiera en ellas lo menos posible.**

Nuestra investigación revela que la situación descrita por nuestros M.I. se acomoda con cierta fidelidad al planteamiento teórico que acabamos de pre-

---

(31) Conviene precisar que la política de empresa no es otra cosa que el conjunto de principios, criterios y normas de actuación que inspiran el comportamiento del equipo directivo en todas sus dimensiones funcionales y en las relaciones que mantiene con empleados (y accionistas) y con el entorno externo. Las políticas se soportan, a su vez, en la propia cultura de la empresa, entendida como el conjunto articulado de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización (*Cfr.* pp. 41-44)

(32) Teoría sobre los estilos de liderzago expuesta en su obra *El modelo del cuadro organizacional-Grid*, Bogotá, Fondo Educativo Interamericano, 1964.

sentar, con lo que se ratifican conclusiones obtenidas en apartados anteriores (Cfr. epígrafe 3.5.4).

Y sin otras consideraciones, pasamos a relacionar esta ausencia de mayores preocupaciones por los valores y necesidades humanas por parte de la Dirección de la empresa con los motivos de satisfacción que resultan indispensables para los M.I. (Cfr. cuadro 3.36)

Dos factores presentan para los mandos guipuzcoanos un alto poder motivador: el grato ambiente de relaciones humanas y la retribución. Ni el primer factor resulta satisfactorio en el puesto de trabajo, como se deduce del escaso interés por las personas del que da muestra la Dirección de la empresa. **Ni tampoco el salario resulta gratificante** y compensatorio de los servicios que los M.I. prestan a su empresa, como veremos inmediatamente.

3.7.4.2 La equidad de las remuneraciones

Examinamos ahora la opinión que merece la política salarial, en general, y la aplicable a los puestos de mando, en particular.

El resultado de estas valoraciones se ofrece en los cuadros 3.39 y 3.40

CUADRO 3.39

VALORACION GLOBAL SOBRE LA POLITICA SALARIAL

RESPUESTA	PORCENTAJE DE M.I.				
	PRODUCCION		GESTION		TOTAL
	n + 1	n + 2	n + 1	n + 2	
• El personal **está** convenientemente remunerado	40.8%	36.4%	51.3%	25.0%	42.4%
• El personal **no está** bien remunerado	59.2%	63.6%	48.7%	75.0%	57.6%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

- Una vez más, **los mandos del segundo nivel jerárquico resultan más críticos con la política de recursos humanos.** Los de primera línea juzgan más benévolamente el trato económico que la empresa dispensa a sus trabajadores.

  En cambio, **son los M.I. del ámbito de la producción quienes en mayor número se consideran injustamente "pagados",** aunque tal opinión se encuentre bastante extendida entre el grupo profesional de jefes y encargados, con independencia del área funcional en la que prestan sus servicios.

- **Resulta coherente que,** siendo **los mandos de gestión (n+2)** quienes más elevados ingresos perciben, **se consideren, en el 75% de los casos, adecuadamente retribuidos.** Igual consideración cabría efectuar con los mandos básicos de producción que, alcanzando un bajo nivel retributivo, muestran mayoritariamente su disconformidad con los salarios que les aplica la empresa.

CUADRO 3.40

LA EQUIDAD DE LOS SALARIOS APLICABLES A LOS PUESTOS DE MANDO

LA FUNCION DE MANDO SE PAGA	PORCENTAJE DE MANDOS				
	PRODUCCION		GESTION		TOTAL
	n + 1	n + 2	n + 1	n + 2	
• Demasiado bien	—	—	—	*12,5%	0,8%
• En consonancia al trabajo efectuado	32.0%	40.9%	46.3%	62.5%	40.5%
• Insuficientemente	68.0%	59.1%	53.7%	25.0%	58.7%
TOTALES.....	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100,0%

* El dato carece de significación, ya que se trata de un sólo caso, de un total de ocho respuestas.

En resumen, parece extendida la opinión de que personal y M.I. no se encuentran convenientemente remunerados. Desde la perspectiva de los mandos, **esta dudosa equidad de los salarios en nada favorece su satisfacción en el trabajo.** Porque si la remuneración constituye un factor altamente motivador, como constatamos páginas atrás, en muy poco contribuye a gratificar el ánimo de los mandos guipuzcoanos.

Dejamos así constancia del **alto grado de disconformidad de los profesionales de la dirección intermedia con la política de recursos humanos** que guía el comportamiento social de la empresa innovadora. En el capitulo cuarto volveremos sobre estos comentarios, a la hora de analizar los impactos de los cambios en las expectativas retributivas (Cfr. epígrafe 4.5.3.3.).

3.7.5 Actitudes hacia el trabajo y la empresa

Hemos puesto de evidencia que para un amplio sector de los M.I. la dirección de sus empresas no presta suficiente interés

por los problemas que afectan a sus empleados. Y, entre otras posibles manifestaciones, ello se traduce en unas recompensas económicas del personal no acordes con sus expectativas.

De esta peyorativa valoración que se hace acerca de la propia experiencia laboral cabría esperar que los mandos adoptaran unas actitudes de inhibición o, al menos de moderada identificación, con los intereses de su empresa.

En concordancia con los resultados anteriores, uno **de cada tres consultados expresa su viva adhesión a la empresa, por considerar que está en deuda con ella.** Pero tal sentimiento de gratitud no se encuentra presente en el 69% de los mandos, quienes se limitan a manifestar que "hacen su trabajo concienzudamente sin ocuparse del resto".

Tal como refleja el cuadro 3.41, **los mandos de primera línea vinculados a la producción parecen sentirse más agradecidos e identificados con los intereses de la empresa,** que el resto de sus colegas. Se recordará que también ellos juzgaban que la empresa hacía esfuerzos mayores en favor del personal, ante las mayoritarias opiniones críticas de sus otros compañeros.

CUADRO 3.41

ADHESION DE LOS M.I. A LOS INTERESES DE LA EMPRESA

RESPUESTAS	PORCENTAJE DE M.I.				
	PRODUCCION		GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
• Identificación plena con los intereses de la empresa	41.2%	23.8%	20.5%	33.3%	30.3%
• Estricto cumplimiento del propio trabajo, sin más	56.8%	76.2%	79.5%	66.7%	68.9%
• No compensa mostrar excesivo interés por la empresa	2.0%	—	—	—	0.8%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Las actitudes aquí manifestadas son coherentes con el generalizado y creciente descontento de los trabajadores en relación a su empresa. Durante la década de los 80 se ha puesto especialmente de evidencia hasta que extremo se ha producido la pérdida del sentido de lealtad hacia las organizaciones productivas.

Por ello, los datos aquí recogidos no difieren en medida alguna del sentimiento generalizado en los países altamente industrializados. Las aportaciones científicas más recientes vienen a demostrar que esta **generalizada perturbación de la satisfacción laboral es independiente de las variables de nivel jerárquico y grupo profesional.** Y que las actitudes de "estricto cumplimiento de mis deberes", lejanas de cualquier identificación de la vida personal con el trabajo y la empresa, se acusan entre los jóvenes y los titulados superiores.

De ahí que la actitud mostrada por los mandos guipuzcoanos hacia su trabajo y su empresa no son sólo fruto de la política de recursos humanos aplicada en sus centros de trabajo, sino también fiel reflejo del profundo cambio de los valores sociales.

3.7.6 Progresión y expectativas de promoción

¿Qué posibilidades de desarrollar la propia trayectoria profesional le caben a los protagonistas de nuestro estudio? A nuestro entender, tales posibilidades se agrupan en torno a dos alternativas:

- La **progresión,** entendida como la asuncion de mayores responsabilidades, sin que se modifique la categoría profesional o el nivel jerárquico, lo que lleva habitualmente aparejado un incremento de retribución. Se trata, pues, de una **promoción económica.**
- El **desarrollo de la carrera profesional,** apoyada en un **ascenso jerárquico,** que lleva aparejado el

nuevo rango que ofrece la categoría profesional superior y el consiguiente aumento de escalón retributivo (Cfr. 3.6.1.4).

Centraremos nuestra atención en ambas alternativas, no sin antes formular unas puntualizaciones previas.

A pesar del empeño del equipo investigador, han surgido serias dificultades a la hora de aproximarnos a las oportunidades reales de promoción económica y jerárquica de los mandos entrevistados. La razón hay que buscarla en **el desconocimiento que los propios consultados tienen acerca de su itinerario de carrera.**

Ello pone una vez más de relieve la despreocupación de los directivos por ofrecer a jefes y encargados concretas posibilidades de desarrollo profesional, lo que supone ignorancia acerca de una de las principales herramientas de que dispone la empresa para movilizar a las personas en favor de los intereses y objetivos perseguidos por la organización productiva.

Este desconocimiento de los M.I. acerca de sus oportunidades futuras de promoción fue ya destacado al analizar su acceso a la información (Cfr. epígrafe 3.4.4.1). Subrayamos ya entonces que los directivos medios se sienten "más bien nada informados" en relación a sus posibilidades de evolución o progreso profesional. Su desconocimiento acerca de planes de promoción, movilidad profesional, itinerarios de carrera, etc., resulta evidente. (Remitimos al lector al cuadro 4.19, que recoge el nivel de información de los M.I.).

El hecho de que no se disponga en las empresas de una seria planificación estratégica de los recursos humanos, dificulta el conocimiento de los mandos acerca de su previsible situación profesional futura.

En relación a este aspecto de su promoción jerárquica sólo

se han obtenido 59 respuestas (44.7%). De ellas, en torno a la mitad **(27 casos), manifiestan que, antes de su jubilación, no consideran que puedan alcanzar función o categoría profesional distinta a la actual.** Esta **carencia de horizonte profesional** se atribuye, entre otras **causas** a:

- No estar capacitado para ascender.
- Falta de formación.
- Edad un tanto madura.
- La existencia de escasas oportunidades de promoción.

Pero la mayoría de los consultados no dan respuesta alguna, lo que puede interpretarse en un doble sentido: consideran que su situación profesional no va a cambiar o desconocen las oportunidades de ascenso que puedan ofrecérsele en el futuro.

Para completar nuestro análisis, que estimamos limitado por la carencia de una información más amplia, aludiremos a las características que contribuyen al desarrollo de la trayectoria profesional de los M.I., ya examinadas anteriormente (Cfr. epígrafe 3.4.3.1).

Una última puntualización relacionada con las posibilidades de progresión. El cuestionario aplicado únicamente se refiere a **la disposición que muestran los mandos a aceptar mayores responsabilidades profesionales, sin variar escalón jerárquico alguno,** a partir del hecho de que la promoción no siempre es posible para todos los componentes de este colectivo.

Efectuadas estas consideraciones, analizamos en primer término las **expectativas de promoción** de los mandos guipuzcoanos:

- Sólo **uno de cada cuatro consultados** está en condiciones de afirmar que, antes de su jubilación, **espera ascender a nivel jerárquico superior.**
- **Quienes muestran mayor confianza en el futuro**

desarrollo de su carrera son los mandos básicos de producción y los mandos medios de gestión. Los primeros aspiran a promocionar al inmediato nivel jerárquico, mientras que los segundos presentan un elevado nivel de expectativas, basadas en la percepción de amplias oportunidades, que incluyen la propia gerencia de la empresa.

- Se registran **pocos casos que aspiren a ascender más de un escalón jerárquico** (7 sobre 32 respuestas válidas).

Complementamos estas opiniones con los factores de éxito que proporcionan el desarrollo profesional de los M.I. en un contexto innovador. Más atrás fueron valorados como tales, por una parte, las capacidades de organización, liderazgo y decisión y, por otra, los valores y rasgos personales que tienden a destacar la honestidad, la solidaridad con el equipo y la identificación con objetivos y métodos de la empresa.

Siempre que tales requerimientos puedan encontrarse como atributos del mando, podremos contemplar su itinerario de carrera con buenas expectativas. El problema radica en conocer hasta qué grado se encuentran presentes estas características en el grupo profesional consultado.

A juicio de los directivos, los M.I. sólo revelan un alto nivel de experiencia y cualificación profesional. En cambio, resulta preocupante su nivel de formación previa y se califica de moderada su capacidad para liderar grupos humanos.

Del diagnóstico de la empresa parece deducirse que **los actuales atributos profesionales de los mandos carecen de acomodación al perfil requerido, por lo que no pueden generarse buenas expectativas de promoción.** A no ser que las inversiones inmateriales de las empresas innovadoras permitan una mejor formación especializada y un buen desarrollo de las capacidades directivas de los M.I. en ejercicio.

Si para un sector mayoritario de los mandos guipuzcoanos se desconocen las auténticas oportunidades de ascenso jerárquico, **tampoco pueden presumirse para ellos mejores expectativas de promoción económica,** basada en la asunción de mayores responsabilidades.

Es cierto que ninguna empresa, dada su piramidal estructura jerárquica, puede ofrecer vías ilimitadas a la promoción de sus encargados y jefes. Muy al contrario, ha de buscar en la promoción económica el camino alternativo para dar cauce a las expectativas de carrera profesional de todo su personal.

Por la información de que disponemos, **no podemos pronunciarnos acerca del horizonte económico que tienen ante sí los M.I. mediante la aplicación de fórmulas de progresión profesional.**

En cambio, hemos indagado en relación a su **actitud de disponibilidad a la hora de aceptar este tipo de fórmulas.** El resultado de la consulta revela que:

- El 60.4% de los mandos aceptaría de buen grado la responsabilidad de una función o servicio, sin variar ningún escalón jerárquico. Parecen más proclives a la aceptación de estas propuestas los mandos de gestión del segundo nivel jerárquico.
- En torno a un tercio de los sondeados se muestra dubitativo y sólo un 10% confiesa que no aceptaría asumir mayores responsabilidades sin que se le modificara de rango jerárquico.

De todo cuanto antecede, podemos anticipar la conclusión de que **en el medio profesional de la dirección intermedia se produce un descontento generalizado acerca de las oportunidades de promoción.**

Aun cuando los mandos guipuzcoanos se manifiesten globalmente satisfechos de su trabajo, perciben que su empresa

muestra escaso interés por las personas, se consideran insuficientemente pagados y carecen de efectivos cauces de promoción jerárquica y económica.

Concluimos así el apartado de la satisfacción en el trabajo, en la seguridad de haber contribuído a que el lector de este informe se aproxime al clima laboral en el que se desenvuelven nuestros mandos; clima que hemos tratado de diagnosticar muy parcialmente, mediante la medida perceptiva de los comportamientos individuales de los entrevistados, quienes no parecen manifestar un alto grado de adhesión a los intereses de su empresa.

3.8 El M.I. ante el sindicato

¿De qué medios disponen los M.I. para tratar de mejorar su situación y defender sus intereses profesionales?

¿Tienen acaso la "conciencia corporativa" necesaria para abordar colectivamente la negociación de sus condiciones de trabajo? ¿O se limitan a pactarlas individualmente con la empresa?

Y si, como parece suceder, nuestros jefes y encargados no forman ese "tercer grupo" profesional cohesionado e independiente, situado entre trabajadores y ejecutivos, ¿de qué órganos de representación se valen para reivindicar los derechos que creen corresponderles?

De nuestras entrevistas con directivos de empresas innovadoras extrajimos ya la conclusión de que los mandos guipuzcoanos carecen, en la mayor parte de las ocasiones, del amparo de las centrales sindicales, asociaciones profesionales u otros órganos de representación que puedan defender sus particulares intereses, a la hora de negociar convenios o pactos de empresa.

Hemos indagado también acerca de estos temas entre los propios mandos. Al pronunciarse, dan una respuesta precisa a las preguntas que más arriba nos hemos planteado, lo que nos permitirá **aproxi-**

marnos a la actitud y comportamiento que adoptan hacia los sindicatos.

Este apartado abordará sucesivamente aspectos tales como la afiliación sindical, con referencias al grado de vinculación de los M.I. a las distintas centrales sindicales; la participación en actividades sindicales y en acciones reivindicativas; la valoración acerca de la actuación de los representantes de los trabajadores y el modelo de sindicalismo que prefieren jefes y encargados para defender sus intereses profesionales.

3.8.1. Afiliación sindical

En nuestro propósito de evitar que este informe adquiera una extensión excesiva, trataremos de ofrecer a grandes trazos las conclusiones más destacadas. Primeramente, **anticipamos algunos resultados globales** acerca de los aspectos que posteriormente expondremos y analizaremos con mayor detalle.

- El 80% de los mandos consultados no ha pertenecido jamás a sindicato alguno.
- Del reducido sector que mantiene vínculos sindicales, es ELA/STV la central sindical que afilia a mayor número de jefes y encargados de la empresa innovadora.
- Un elevado contingente (56.6%) juzga legítimo que los M.I. se afilien a un sindicato, sobre todo para mejorar las condiciones de trabajo.

3.8.1.1 Grado de vinculación

Las respuestas a la pregunta de si el entrevistado **"fue o es actualmente miembro de algún sindicato"** se exponen en el cuadro 3.42.

CUADRO 3.42

PERTENENCIA DE LOS M.I. A CENTRALES SINDICALES O A ASOCIACIONES PROFESIONALES

RESPUESTAS	PORCENTAJE DE MANDOS				
	PRODUCCION		GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
• Sí pertenezco a un sindicato	15.4%	13.6%	6.4%	—	10.8%
• Sí y asumo responsabilidades en él	—	—	*2.1%	—	0.8%
• No, pero sí en el pasado	5.8%	9.1%	12.8%	*12.5%	9.3%
• Jamás he pertenecido a un sindicato ..	78.8%	77.3%	78.7%	87.5%	79.1%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

* Se trata de datos irrelevantes por referirse a un solo caso.

De la información que ofrece el cuadro, se deduce que:

- **El actual nivel de afiliación de los mandos a las centrales sindicales se reduce a un 11.6%,** sin que se produzcan en ellos la asunción de especiales responsabilidades en el seno del sindicato al que pertenecen, por lo que **no se contemplan diferentes grados de vinculación.**
- **La pertenencia a organizaciones sindicales es más propia de los mandos de producción,** ya que la afiliación de los mandos de gestión es poco relevante e inexistente en el caso de los que ejercen en un segundo nivel de responsabilidad directiva.
- **Uno de cada cinco** de los consultados (20.9%) **son** o han sido miembros de algún sindicato.

¿Qué alcance tiene este nivel de afiliación sindical de los M.I.?

De las consultas efectuadas a diversos sindicatos y a numerosos jefes de personal y directivos de recursos humanos, se obtienen informaciones un tanto contradicto-

rias. Pero la amplitud de los datos recogidos nos permiten afirmar que, en general, **los niveles de afiliación sindical en la C.A.P.V.** se sitúan entre el 18 y el 20%, según estimaciones prudentes y realistas.

Con igual criterio de moderación, puede afirmarse que **la media española** de afiliación sindical **no supera el 15% de la población activa.**

Estas afirmaciones se ven en gran modo confirmadas por los resultados de la aplicación en España de la Encuesta Europea de Valores, en la que nos detendremos más adelante.

El citado sondeo pone de relieve que, **en 1990, sólo un 3% de la población española de dieciocho o más años pertenece a algún sindicato,** cuando en 1981 el porcentaje era exactamente del doble (6%). Ello es claro síntoma de la decadencia que experimentan los sindicatos en los países industrializados.

Igual tendencia parece haber seguido la adhesión a las asociaciones profesionales: también ellas evidencian una tendencia decreciente, ya que entre 1981 y 1990 se ha pasado de un 5% a un 3% de afiliación.

En consecuencia, **los mandos guipuzcoanos** que han sido consultados por nosotros, **se encuentran por debajo del nivel medio de afiliación sindical registrado en la C.A.P.V.** (un 11.6% frente a un 19.0%).

3.8.1.2 Central sindical a la que pertenecen

El cuadro 3.43 desvela a qué sindicato o asociación profesional se encuentran afiliados los mandos guipuzcoanos.

CUADRO 3.43

SINDICATO AL QUE SE ENCUENTRAN AFILIADOS LOS MANDOS GUIPUZCOANOS

SINDICATO O ASOCIACION PROFESIONAL	PORCENTAJE DE RESPUESTAS
1. ELA/STV	44.8%
2. Otros (sin precisar)	24.2%
3. Independientes	17.2%
4. CC.OO	10.3%
5. USO	3.5%
6. LAB, UGT, Asoc. Prof.	—
TOTAL	100.0%

Se hace observar que en un centro de trabajo los entrevistados han aludido a una asociación independiente de técnicos y mandos, con clara incidencia en la afiliación de jefes relacionados con la gestión-administración. Igualmente, se ha registrado en dos empresas la existencia de representación independiente de M.I.

En consonancia con los datos recogidos en el cuadro 2.14 (Composición de la presencia sindical en la empresa innovadora guipuzcoana), **es ELA/STV la organización sindical a la que se encuentra afiliado un mayor número de M.I.**

Hay que precisar que **la pertenencia de los mandos a unos u otros sindicatos es desconocida para la mayor parte de los directivos** y altos ejecutivos de la empresa innovadora. Se recordará que sólo en el 30% de los casos pudieron aportar algún dato orientativo, que centraron en los mandos básicos de cinco centros de trabajo.

La información de que disponía la empresa discrepa parcialmente de la aportada por los propios interesados, ya que los directivos aludieron no sólo a ELA/STV como primera fuerza de representación sindical de los mandos, sino también a UGT y a LAB, centrales que no han registrado afiliado alguno entre los 132 entrevistados.

3.8.1.3 Legitimidad de la afiliación y fines que la justifican

Hemos constatado que el nivel de afiliación es reducido y que los órganos específicos de representación corporativa de los mandos se limita a tres centros de trabajo.

¿Se producirán acaso tales situaciones a causa de que jefes y encargados no consideran apropiado o legítimo vincularse a sindicatos rinvindicativos de la "clase" trabajadora, cuando ellos se sienten, al menos teóricamente, miembros del equipo directivo de la empresa?

Ante esta posible duda de legitimidad en la afiliación de los mandos a las organizaciones representativas de trabajadores, su respuesta parece bastante contundente, ya que **el 56.6% de los directivos medios se declara conforme con la afiliación a un sindicato.**

Para el 30% de los consultados el tema de la legitimidad le resulta indiferente o ni siquiera se lo plantea. **A una minoría (13,4%) no les parece legítima la afiliación,** puesto que considera que existen otras soluciones para los M.I. ajenas a la sindicación.

Ahora bien, **una cosa es que los mandos consideren legítima su vinculación a un sindicato y otra muy diferente que juzguen conveniente hacerlo,** habida cuenta de la dialéctica de confrontación, basada en trasnochados conceptos de lucha de clases, entre empresa y centrales sindicales. Su posición en la estructura jerárquica podría

prestarse a equívocas interpretaciones por parte de los titulares de la empresa y su presencia en el sindicato resultaría harto comprometida para el desarrollo de su carrera profesional.

Ya subrayamos anteriormente la tendencia generalizada de estos profesionales de la dirección intermedia a situarse al margen del conflicto y de las tensiones sociales (Cfr. epígrafe 3.5.4.)

Sólo esta suerte de reflexiones de los mandos justifica que, aceptando como apropiada la afiliación, sea tan limitado el nivel de sindicación, en apoyo de la cual alegan diversos motivos.

Las razones que se aportan para justificar la sindicación de los mandos se exponen en el cuadro 3.44.

CUADRO 3.44

RAZONES QUE JUSTIFICAN LA SINDICACION DE LOS MANDOS EN LAS ORGANIZACIONES REPRESENTATIVAS DE TRABAJADORES

RAZONES	PORCENTAJE DE RESPUESTAS				
	M. PRODUCCION		M. GESTION		TOTAL
	n + 1	n + 2	n + 1	n + 2	
1. Mejorar las condiciones de trabajo	41.5%	20.8%	29.1%	25.0%	31.5%
2. Defender el empleo	26.8%	16.6%	16.1%	8.3%	19.4%
3. Negociar modernización de la empresa ...	7.3%	29.2%	12.9%	8.3%	13.9%
4. Compensar el poder de la empresa.....	4.9%	4.2%	16.1%	33.4%	11.1%
5. Desarrollar la formación profesional	4.9%	12.5%	6.5%	16.7%	8.3%
6. Aumentar los salarios.....	9.8%	8.3%	3.2%	—	6.5%
7. Influir en las decisiones de los directivos	2.4%	4.2%	12.9%	8.3%	6.5%
8. Otras razones.....	2.4%	4.2%	3.2%	—	2.8%
TOTALES.....	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Las conclusiones que se extraen de los datos expuestos son, entre otras:

- En general, **son cuatro los principales motivos que legitiman,** por este orden, **la presencia de los mandos en el sindicato:** la mejora de las condiciones de trabajo, la defensa del empleo, la modernización de la empresa (que permita garantizar su supervivencia), y la consolidación de la fuerza sindical que pueda controlar el poder real de que goza la empresa.

  Por sí solas, estas razones suponen el 76% del total de respuestas del grupo analizado, por lo que las apuntadas por un sector minoritario (formación, salarios y otras) se sitúan en un segundo plano.

- Para **los mandos de primera línea** adquieren particular relevancia **las condiciones generales de trabajo,** junto a **la defensa del empleo,** produciéndose una coincidencia de intereses entre las áreas de producción y gestión.

- En cambio, **los mandos del segundo nivel insisten en razones algo diferentes:** los vinculados al ámbito administrativo destacan la necesidad de compensar el poder de la empresa, mientras que quienes dirigen los procesos de producción aluden, ante todo, a la necesidad de la presencia sindical para negociar la modernización de la empresa, de forma que los M.I. puedan participar y ser consultados en temas relacionados con los planes de inversiones, innovaciones tecnológicas, proyectos de reorganización, etc.

- En su conjunto, **de las preocupaciones de los mandos trasciende un cierto comportamiento estratégico:** potenciar la posición en el mercado de los productos y servicios de la empresa, mediante su modernización, lo que permitirá la supervivencia de la compañía, el mantenimiento de los empleos y

la consiguiente mejora de la calidad de vida laboral.

La estrategia dominante en las empresas analizadas parece haber calado también en el ánimo de los directivos medios. Se recordará que **la lucha contra la competencia, produciendo al menor coste,** ha constituido la estrategia empresarial prioritaria durante el período 1985-1989 (Cfr. Cuadro 2.04).

Los resultados y conclusiones aquí expuestos han de aceptarse con alguna reserva: los datos recogidos en el cuadro 3.44 no son suficientemente representativos del comportamiento de la población analizada, ya que suponen únicamente el 49% de los casos de la muestra seleccionada (64 respuestas sobre un total de 132 entrevistas).

3.8.2 Participación en reuniones sindicales y en acciones reivindicativas

Con independencia del grado de vinculación a un sindicato, se consulta a los mandos seleccionados "si participan en reuniones convocadas por los representantes del personal que se celebran en su empresa y con qué frecuencia se produce tal participación".

Un 64% de los consultados confiesa no participar "nunca" en tales reuniones sindicales y un 16% asiste a ellas "con poca frecuencia".

Sólo un 10% participa "regularmente" e igual contingente acude "a veces" a las reuniones convocadas en la empresa por los representantes de los trabajadores.

Estos últimos datos no son discrepantes con la conducta adoptada por los mandos en relación a la afiliación sindical. Es de esperar que el 10% de mandos afiliados a centrales sindicales asistan regularmente a las reuniones convocadas por ellas o sus representantes, como parece

suceder. Del mismo modo que aquellos que pertenecieron en el pasado a un sindicato, participen a veces en tales convocatorias, atraidos por una lógica curiosidad y por comunión de intereses.

Tampoco ofrece dudas la conducta que adopta el mando guipuzcoano cuando se trata de **secundar acciones reivindicativas,** como sucede con **la huelga.**

El cuadro 3.45 resume el comportamiento de los M.I. ante las huelgas convocadas en su empresa durante los tres últimos años.

CUADRO 3.45

PARTICIPACION DE LOS M.I. EN LAS HUELGAS DE LOS TRES ULTIMOS AÑOS

(1987 - 1989)

RESPUESTA	PORCENTAJE DE MANDOS				
	PRODUCCION		GESTION		TOTAL
	n + 1	n + 2	n + 1	n + 2	
Sí he participado	50.0%	42.8%	43.2%	37.5%	45.6%
No he participado.....	50.0%	57.2%	56.8%	62.5%	54.4%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

No se observan sensibles diferencias entre la conducta que adoptan unos y otros mandos, aunque se aprecie una **mayor tendencia a secundar el paro de la empresa en los mandos de producción del nivel básico,** quienes son también los más proclives a la afiliación sindical.

Los resultados de esta consulta invitan a afirmar que **la participación de los mandos en las huelgas es tanto más acusada cuanto mayor es su contacto y proximidad con los intereses de operarios y empleados.**

Igualmente, a medida que se alcanza mayor rango jerárquico, es menor el grado de participación en la huelga, de cuanto cabe deducir que se comprenden mejor los planteamientos de la empresa y que se produce mayor identificación con el equipo directivo.

Los problemas de identificación y los conflictos suscitados por las relaciones interpersonales fueron examinados páginas atrás (Cfr. 3.5.1 y 3.5.2). Allí destacamos que son los mandos básicos quienes observan mayores problemas en su relación con los superiores. Ello confirma, en parte, el distanciamiento existente entre la mentalidad y actitudes de los mandos de primera línea y el comportamiento que adoptan sus superiores, es decir, los propios mandos intermedios (n+2).

¿Qué interpretación puede darse a la participación del 46% de los jefes intermedios en los conflictos colectivos de trabajo? ¿Acaso el advenimiento de la democracia a las esfera política y laboral ha contribuido a que se extienda a más amplias capas sociales y grupos profesionales el ejercicio del derecho de huelga?

Aunque el entorno sociopolítico y la estructura laboral en 1975 difieren considerablemente del actual régimen de libertades públicas, tiene sumo interés que analicemos **la evolución del comportamiento que observan los mandos en relación a la huelga.**

Quince años atrás la libertad sindical se suplía por un sindicato vertical, único y que agrupaba a la vez a patronos y trabajadores. Aquella Organización Sindical era mayoritariamente rechazada por los mandos. Tampoco se encontraba regulado el derecho a la huelga. A grandes trazos, **estas eran las actitudes y comportamientos de los M.I. ante tal derecho:**

- El 71% entiende que la huelga debe estar legal-

mente admitida y regulada para todos los trabajadores, sean del nivel y actividad que sean. La respuesta mayoritaria de los mandos es favorable a la urgente legalización de la huelga (sólo un 18% se muestra contrario a ella).

- El 66% de los consultados afirman que debiera irse a la huelga para apoyar reivindicaciones laborales y lograr mejores condiciones de trabajo.
- El 54.3% de los mandos vascos participan en los conflictos colectivos de trabajo, destacándose especialmente los pertenecientes a los sectores químico y del metal y los ocupados en empresas de más de 1.000 trabajadores.
- No dudan en reconocer que cuando se sumaron a las huelgas por motivos internos de su propia empresa, a la Dirección le sentó "francamente mal" (34%) y, en otros casos, "tomo represalias" contra los jefes y encargados que participaron en ellas (54%).

Comparado aquel momento de nuestra historia reciente, que coincidió con el año de fallecimiento del General Franco, con los datos que nos revela la situación presente, se constata que **no se han producido cambios de comportamiento que hayan de ser destacados.**

Efectivamente, tanto en los que respecta a los motivos que inducen a la afiliación sindical, como en relación a la justificación de los mandos para sumarse a la huelga, **permanece presente la básica preocupación por mejorar las condiciones generales de trabajo.**

Parece haberse reducido ligeramente la participación de los directivos medios en los conflictos colectivos que desembocan en la interrupción temporal de la actividad de la empresa: un 54,3% en 1975 frente a un

45.6% en 1990. No estamos en condiciones de aventurar si esta tendencia decreciente proseguirá en el futuro.

Desconocemos igualmente si las actitudes que adopta hoy la empresa innovadora con los M.I. huelguistas son tan represivas o más liberales que entonces. Nuestra investigación sociológica no ha considerado esta cuestión en el diseño de la encuesta.

Finalmente, aportamos un interesante dato, recogido en el momento de ultimar este informe, referido al comportamiento de los mandos franceses ante la huelga. **La cultura directiva de los "cadres intermédiaires" (33) difiere considerablemente de los comportamientos de los "cuadros de mando" guipuzcoanos:** sus colegas franceses se manifiestan abrumadoramente en contra de su participación en las huelgas, ya que sólo un 18% declara haber intervenido en tales movimientos de contestación laboral en los tres últimos años.

Es posible que los datos de un país y otro puedan no ser comparables, ya que el grado de conflictividad laboral no es equiparable. De ahí que el reducido contingente de mandos franceses que se suman a los paros pueda ser atribuido a que se produce un número menor de convocatorias de huelga.

En cualquier caso, la diferencia resulta acusada, por lo que ha de presumirse que los M.I. guipuzcoanos adoptan posturas reivindicativas con un mayor acento conflictivo que sus cloegas del país vecino.

---

(33) En Francia se califica más propiamente a nuestros M.I. con denominaciones tales como "agents de maitrise", "contremaitres" y, en general, "personnel d'encadrement moyen".

3.8.3 La actuación de los representantes de los trabajadores

Pocos comentarios permite el resultado de la valoración que los mandos efectúan en torno a la actuación de los representantes de los trabajadores en el seno de la empresa.

Después de confirmar la presencia de tales representantes en sus centros de trabajo por parte de un 82.1% de la muestra de M.I. utilizada, emiten su opinión acerca de los delegados de personal y miembros del comité de empresa (34). He aquí los resultados:

CUADRO 3.46

OPINION QUE MERECE A LOS M.I. LA ACTUACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES

SE JUZGA LA ACTUACION DE :	PORCENTAJE DE RESPUESTAS
Muy positiva.....	1.1%
Positiva	64.0%
Negativa.....	30.4%
Muy negativa	4.5%
TOTAL.....	100.0%

Estas opiniones son prácticamente paralelas a las que emiten los cuadros de mando franceses acerca de sus representantes sindicales, de forma que, tanto en un ámbito industrial como en el otro, **dos tercios de los consultados juzgan de positivas las acciones emprendidas por los representantes del personal,**

(34) Como es sabido, el sistema de representación unitaria de nuestras empresas establece una denominación diferente para los representantes de los trabajadores, según se trate de centros de trabajo de hasta 50 o más empleados. En el primer caso, se trata de los delegados de personal. Cuando la plantilla supera los 50 trabajadores ha de constituirse el comité de empresa

mientras que el 34.9% se pronuncia críticamente, calificándolas de negativas o muy negativas.

Quizás convenga recordar que años atrás sólo un 38.2% de los M.I. juzgaba favorablemente a la Organización Sindical como defensora de sus intereses. Además, el 72.5% entendía que el sindicato vertical no cumplía adecuadamente su función mediadora entre empresarios y trabajadores.

3.8.4 La defensa de los intereses profesionales de los M.I.

Para concluir el presente apartado expondremos un balance de las aportaciones que las organizaciones sindicales, profesionales y políticas han efectuado en favor de la promoción de la figura socioprofesional de los mandos.

Seguidamente aludiremos a los instrumentos de defensa profesional que son preferidos por los protagonistas de nuestro estudio, refiriéndonos al modelo de sindicalismo que consideran más apropiado.

3.8.4.1 Apoyos otorgados en favor de la promoción de su figura socioprofesional.

¿Qué organizaciones han realizado un mayor esfuerzo por mejorar la situación profesional de los M.I.?

La respuesta invita al desaliento: **Un numeroso grupo (70.5%) subraya contundentemente que ninguna organización en particular ha contribuido a la defensa de su estatuto profesional.**

Se sienten mayoritariamente ignorados, ante todo, por los partidos políticos y por los diferentes

gobiernos (central, autonómico y territorial), así como por las organizaciones empresariales, por los sindicatos y por las asociaciones y movimientos de defensa profesional.

La información recogida al respecto tiene su fiel expresión en el cuadro 3.47

CUADRO 3.47

ORGANIZACIONES QUE HAN CONTRIBUIDO A LA DEFENSA DEL ESTATUTO PROFESIONAL DE LOS M.I.

RESPUESTAS	Nº DE CASOS	PORCENTAJE
1. Ninguna organización	74	70.5%
2. Asociaciones profesionales de mandos y directivos	9	8.5%
3. Organizaciones empresariales	9	8.5%
4. Sindicato, en general	8	7.6%
5. Sindicatos que afilían a M.I. como grupo diferenciado .	3	2.9%
6. Diferentes gobiernos	1	1.0%
7. Partidos políticos	—	—
9. Otras organizaciones	1	1.0%
TOTALES.....	105	100.0%

Responden a esta consulta el 80% de los encuestados.

Poco más de reseñable puede añadirse a lo ya dicho. Sólo nos queda conocer en qué forma o modelo de sindicalismo cifran sus esperanzas de verse más amparados como grupo profesional.

3.8.4.2 Modelo de sindicalismo que se propugna

Cuando se indaga entre nuestros jefes y encargados acerca de la organización representativa que consideran

más apropiada para defender los particulares intereses de los M.I., la respuesta no puede dejar de sorprendernos: un 42% **muestran sus preferencias por un modelo de sindicato que agrupe indistintamente a operarios-empleados y a los propios mandos.**

Y sorprende esta disposición favorable hacia tal tipo de sindicalismo, porque, contrariamente a lo que cabría esperar de los consultados, no demuestran hacia los sindicatos ya existentes especial adhesión, a juzgar por la baja afiliación y los reducidos vínculos que mantienen con ellos, como hemos comprobado sobradamente en páginas anteriores.

El cuadro 3.48 destaca la diferente actitud que adoptan los mandos guipuzcoanos en función de la variable "rango jerárquico". Como se observará, **los mandos del nivel de supervisión "n+2" se pronuncian más bien a favor de organizaciones corporativas que les representen, exclusivamente a ellos,** con independencia de los sindicatos obreros o asociaciones que integran a otros grupos profesionales (directivos, técnicos...).

CUADRO 3.48

EL MODELO DE ORGANIZACION PROFESIONAL PREFERIDO POR LOS M.I.

SINDICATO O ASOCIACION PROFESIONAL QUE AGRUPA	PORCENTAJE DE MANDOS				
	PRODUCCION		GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
• Operarios, empleados y M.I.	54.5%	15.0%	50.0%	—	42.1%
• M.I. y personal directivo	13.6%	20.0%	8.3%	42.8%	14.9%
• M.I. exclusivamente	20.5%	55.0%	27.8%	42.8%	30.9%
• Ningún modelo de sindicato o asociación	11.4%	10.0%	13.9%	14.4%	12.1%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Este conjunto de respuestas confirman, una vez más, constataciones anteriores, en el sentido de que:

- **Se produce una mayor identidad de intereses con el personal de base en los mandos de primera línea.** Cuanto menor es el contacto y proximidad con los trabajadores, más difieren las actitudes y planteamientos de jefes y encargados.

  Asi se manifiestan al ser consultados acerca del modelo de sindicalismo preferido por ellos. Obsérvese que **los mandos del segundo nivel rechazan con carácter generalizado sindicatos que los integren junto a los demás trabajadores.** Muy al contrario, abogan por organizaciones representativas independientes del resto del personal o que agrupen igualmente a directivos. El 78% de los mandos "n+2" abogan por estas fórmulas.

  Estas diferentes actitudes y comportamientos explican en buena medida las dificultades de relación interpersonal entre ambos niveles de supervisión, así como los conflictos que de ella se derivan (Cfr. 3.5.1).

3.8.5 Una conclusión de carácter general que invita a la reflexión

A lo largo de esta parte de nuestra investigación hemos subrayado algunos aspectos sobre los que es preciso reflexionar, si deseamos avanzar en el conocimiento de la identidad socioprofesional de los M.I.

Acabamos de destacar que mayoritariamente los mandos guipuzcoanos jamás han pertenecido a sindicato alguno, aunque ELA/STV se revele como el sindicato vasco que agrupa a mayor número de jefes y encargados.

Sabemos igualmente que nuestros mandos juzgan legítimo afiliarse para mejorar su situación profesional y que abogan por determinados modelos de sindicalismo. También juzgan positiva la actuación de los representantes de los trabajadores.

Sin embargo, ni participa en las reuniones convocadas por las organizaciones representativas de los trabajadores y cada día tiende a sumarse menos a huelgas y movimientos reivindicativos.

Y junto a **su actitud individualista** y a **su conducta de aislamiento,** se siente mayoritariamente abandonado por las fuerzas políticas, patronales y sindicales, **sin manifestar esfuerzo alguno por salir de esta situación marginal,** mediante iniciativas de carácter corporativo.

Si a todo ello sumamos que se sienten mal pagados y escasamente considerados por titulares y directivos de sus empresas, no es de extrañar que se produzca entre ellos un descontento generalizado, que se agrava ante la falta de un horizonte profesional que les permita progresar en lo económico y en lo jerárquico. Y ello, a pesar de que consideran gratificante el nivel de autonomía y poder de decisión que entienden haber alcanzado en relación a su situación profesional anterior.

De estas señas de identidad de los mandos puede deducirse que las circunstancias del entorno en el que se desenvuelven y **el propio papel de directivo "intermedio"** que ha de asumir, **les conduce inexorablemente a situarse en una posición independiente en relación a otros grupos profesionales entre los que se encuentra situado: ejecutivos, técnicos y operarios-empleados.**

A pesar de esta posición intermedia de los mandos,

situados entre superiores y subordinados, **esta figura profesional** de la estructura jerárquica de la empresa **carece en la práctica de la identidad y autonomía propias**, ya que, sin perder su papel de jefe "intermedio", no siempre se sitúan al margen de la empresa o de los trabajadores, identificándose en mayor o menor medida con unos u otros, como hemos constatado en varias ocasiones a lo largo de este informe.

Páginas atrás, cuando reflexionábamos sobre el papel profesional de los M.I. (Cfr. epígrafe 3.4.7), nos referíamos a su "papel de bisagra", "correa de transmisión", "canal de comunicación", etc., pero no se destacaba en momento alguno la **"responsabilidad mediadora"** de jefes y encargados.

Y ello ha de atribuirse a que **el carácter "intermedio"** de la dirección que ejercen **responde más a un significado de "posición pasiva" que a una "intervención activa", en el sentido de "mediar entre las partes" en conflicto**, considerado como uno de sus cometidos profesionales.

Pero esta "intermediaridad" no puede consistir en esa mera posición física, sino en el logro de una **independencia y personalidad propias,** ajenas a otros grupos y categorías, **que responda a unos intereses socioprofesionales específicos.**

En cambio, **nuestra investigación pone de relieve que:**

- La independencia de los M.I. o, al menos, su dudosa identidad de intereses con otros grupos profesionales, les lleva a un aparente aislamiento, a situarse al margen de los conflictos sociales y a acentuar su carácter "intermedio", como simple posición diferente y no como miembro de un

grupo con personalidad propia que:

- **sabe asumir con autonomía e** independencia de criterio **su responsabilidad directiva,** pero que, a su vez,
- **tiene conciencia de formar parte de un grupo profesional que le** saque de su individualismo y **defienda sus intereses corporativos.**

Ambos objetivos se encuentran un tanto lejanos de los logros socioprofesionales de los mandos guipuzcoanos.

3.9 Ocupación del tiempo libre: orientaciones socioculturales

Concluimos este capítulo tercero ahondando en los rasgos de identidad personal y social de los directivos intermedios. Con tal propósito aportamos amplia información acerca de sus **aficiones e intereses ajenos a su actividad laboral,** aunque somos conscientes de que la ocupación del tiempo libre no puede aislarse de modo radical de las preocupaciones profesionales de los protagonistas de nuestra investigación.

Al objeto de evitar extendernos en mayores consideraciones, presentamos la información recogida en cuadros estadísticos que reflejen con claridad **las orientaciones socioculturales que revelan la conducta de los mandos intermedios en relación a sus actividades de ocio.**

Este apartado centrará su atención en sus aficiones preferidas y, dentro de ellas, revelará los hábitos de lectura y la audiencia de programas de TV entre los M.I. Y como el tiempo libre se ocupa igualmente en dar cauce a otra suerte de intereses sociales, abordaremos igualmente el curso que sigue la actividad asociativa de los mandos guipuzcoanos, con una breve alusión a los posibles vínculos políticos que mantienen al margen de su vida en el centro de trabajo.

Podríamos también haber investigado acerca de otros hábitos lúdicos e intereses culturales, tales como la modalidad deportiva que se practica, las emisiones de radio preferidas, las tendencias gastronómicas, la música que se escucha o el lugar de destino de las vacaciones anuales.

Pero el alcance de nuestro estudio, limitado a sus concretos objetivos descriptivos, no permite aplicar a nuestro grupo profesional de directivos medios, una tan amplia encuesta cultural.

Consideramos que los datos y conclusiones que aquí se aportan permitirán una aceptable **aproximación a los rasgos culturales y cívicos de la personalidad de nuestros mandos.**

3.9.1 Las aficiones preferidas por los M.I.

El cuadro 3.49 recoge las actividades que ocupan primordialmente el tiempo de ocio de jefes y encargados de la empresa innovadora. De su examen se extrae la conclusión de que **gran parte de su tiempo libre es empleado en la lectura, en el seguimiento de programas de TV y en la práctica del deporte.**

De estos resultados se obtienen, al menos, **dos conclusiones:**

- Cerca del 70% de las actividades de ocio que ocupan el tiempo libre de los directivos medios se centran en leer, ver la TV, practicar deportes, oir e interpretar música y canto y participar en tertulias.
- Muestran diferente comportamiento en función del nivel jerárquico al que pertenecen: los mandos básicos manifiestan una mayor predilección por la lectura, mientras los mandos medios dedican más tiempo al deporte (producción) y a la música (gestión).

Finalmente, se hace observar que en el apartado "otras

CUADRO 3.49

ACTIVIDADES QUE OCUPAN EL TIEMPO DE OCIO DE LOS M.I.

AFICIONES	PORCENTAJE DE RESPUESTAS					
	PRODUCCION		GESTION		TOTALES	
	n+1	n+2	n+1	n+2	PARCIAL	ACUMULADO
1. Lectura	17.1%	16.0%	18.4%	10.5%	17.0%	17.0%
2. Televisión	16.7%	15.0%	15.5%	13.2%	15.8%	32.8%
3. Práctica del deporte	15.4%	18.0%	11.1%	15.8%	14.3%	47.1%
4. Escuchar e interpretar música	8.5%	8.0%	14.0%	21.1%	11.2%	58.3%
5. Tertulia	8.1%	12.0%	9.2%	10.5%	9.4%	67.7%
6. Espectáculos deportivos ..	7.7%	5.0%	3.4%	2.6%	5.3%	73.0%
7. Espectáculos no deportivos	3.0%	3.0%	8.2%	7.9%	5.1%	78.1%
8. Bricolaje	5.1%	6.0%	4.3%	2.6%	4.8%	82.9%
9. Apuestas y juegos de azar	7.7%	3.0%	2.4%	5.3%	4.8%	87.7%
10. Otras actividades	10.7%	14.0%	13.5%	10.5%	12.3%	100.0%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

actividades", se incluyen aficiones y entretenimientos minoritarios, tales como el coleccionismo, la fotografía, visitas a exposiciones y museos, bailar y "tomar copas".

3.9.2 Hábitos de lectura

Partiendo de la constatación de que el interés por la lectura es bastante generalizado entre los mandos guipuzcoanos, examinaremos ahora los caracteres que adquiere este hábito, diferenciando entre la lectura de prensa periódica (diarios y revistas) y libros.

3.9.2.1. Lectura de prensa diaria y de publicaciones periódicas

En primer término, presentamos el grado de frecuencia con que los encuestados leen la prensa diaria de carácter regional, estatal o extranjera, para pasar seguidamente a conocer sus preferencias acerca de los distintos tipos de revistas.

Los cuadros 3.50 y 3.51 aportan esta información.

CUADRO 3.50

FRECUENCIA EN LA LECTURA DE PERIODICOS POR LOS M.I.

FRECUENCIA	PORCENTAJE DE RESPUESTAS		
	PERIODICO REGIONAL	PERIODICO ESTATAL	PERIODICO EXTRANJERO
• Todos los días o prácticamente a diario	74.0%	13.3%	—
• Varias veces por semana	17.1%	8.2%	—
• Una vez por semana	5.7%	26.5%	3.0%
• En raras ocasiones	1.6%	43.9%	6.0%
• Nunca o casi nunca	1.6%	8.1%	91.0%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%

De los resultados del cuadro anterior se obtienen estas **constataciones:**

- **Una abrumadora mayoría (91.1%) sigue prácticamente a diario la información que genera el entorno regional.** Contrasta poderosamente este dato con los niveles de lectura de prensa regional por parte de los M.I. franceses: sólo un 58% confiesa seguir a diario la información escrita.
- Muy diferentes son los resultados cuando la consulta se refiere a **periódicos estatales de amplia difusión: un 48% manifiesta leer a diario o**

semanalmente este tipo de prensa, frente a un 36.7% de los mandos franceses encuestados sobre igual hábito.

A primera vista, este resultado ha de juzgarse altamente satisfactorio, ya que, al menos, uno de cada cinco mandos guipuzcoanos, leen prácticamente a diario, un periódico de implantación estatal, dándose la circunstancia de que este sector lee, además (en un 85% de los casos), la prensa regional.

Destacan en este grupo de lectores los mandos de gestión, que se equiparan a directivos y altos ejecutivos, quienes acostumbran a examinar a diario prensa regional y nacional.

- **Carece de relevancia la frecuencia en la lectura de periódicos extranjeros.** Pocos (50.7%) han respondido a la consulta y únicamente en seis casos se acepta que se lee esta prensa en pocas ocasiones.

CUADRO 3.51

REVISTAS DE INFORMACION GENERAL Y ESPECIALIZADA LEIDAS POR LOS M.I. DURANTE EL ULTIMO MES

CONTENIDO	PORCENTAJE DE RESPUESTAS				
	PRODUCCION		GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
1. Información general	32.5%	30.6%	34.9%	33.3%	33.2%
2. Revistas especializadas (deportes, ciencia, historia...)	30.0%	36.1%	29.1%	16.7%	29.9%
3. Revistas técnicas	13.8%	25.0%	25.6%	41.7%	21.9%
4. Revistas del corazón	11.2%	—	3.5%	8.3%	6.1%
5. Comics	2.5%	2.8%	5.8%	—	3.8%
6. Ninguna revista	10.0%	5.5%	1.1%	—	5.1%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Desconocemos el número de semanarios y de otras publicaciones periódicas que leen, por término medio, los profesionales consultados. Unicamente se ha solicitado de ellos que indicaran el tipo de revistas leídas durante el último mes, expresando, a través de un máximo de tres respuestas, los contenidos temáticos de las mismas.

Como se observará, por los resultados de la consulta que se recogen en el cuadro 3.51,

- **En su conjunto, son las revistas de información general, las especializadas y las técnicas, las publicaciones periódicas preferidas**, ya que suponen el 85% de las leídas durante el período del último mes.

- Al igual que sucede con las actividades de ocio, el contenido temático de las revistas que leen los mandos de primera línea no es coincidente con las preferencias que se observan en sus propios superiores, es decir, los mandos medios o del segundo nivel. **Mientras los mandos básicos tienen, en general, predilección por las revistas de amplio contenido informativo, los mandos "n+2" centran sus intereses en las publicaciones técnicas,** que los enriquecen profesionalmente (gestión) **y en las revistas más especializadas** en cuanto a los temas que abordan (producción).

- Junto al 9% de mandos guipuzcoanos que lee poco la prensa regional, **se contabiliza igualmente un 5% que no lee revista alguna.**

3.9.2.2 Lectura de libros. Preferencias temáticas y literarias

Los datos de que disponemos acerca del número de libros leídos durante el pasado año (1989), nos permiten afirmar que:

- En general, en torno a **uno de cada cuatro entrevistados no parece encontrar en la lectura su actividad preferida,** ya que no lee libro alguno o solo lee uno al año.
- **Los mandos básicos de gestión-administración son los que revelan mayor hábito de lectura de libros** (el 40% lee más de 5), seguidos muy de cerca por los mandos medios de producción. Más del 80% de ambos sectores de mando **leen dos o más libros al año.**
- **Los mandos de primera línea del área de la producción son,** como era de esperar en razón de su bajo nivel de formación general, **quienes menos leen:** El 40% ha leído uno o ningún libro durante 1989.
- En consonancia con su elevado hábito de lectura de la prensa regional y estatal, **los mandos de gestión "n+2" observan igualmente un aceptable nivel de lectura de libros,** ya que en el 75% de los casos se sitúa a partir de las dos obras leídas durante el año y, la mitad de entre ellos, superan las cinco.

El cuadro que se presenta seguidamente ofrece los resultados de nuestra consulta, a la que han dado respuesta la práctica totali-

dad de los encuestados.

CUADRO 3.52

NUMERO DE LIBROS LEIDOS DURANTE EL PASADO AÑO

Nº DE LIBROS	PORCENTAJE DE RESPUESTAS					
	PRODUCCION		GESTION		TOTALES	
	n+1	n+2	n+1	n+2	PARCIAL	ACUMULADO
• Ninguno	13.5%	9.1%	6.4%	12.5%	10.1%	10.1%
• Uno, al menos	26.9%	9.1%	10.6%	12.5%	17.0%	27.1%
• Entre 2 y 5 libros	28.8%	54.5%	44.7%	37.5%	39.5%	66.6%
• Más de 5 libros	30.8%	27.3%	38.3%	37.5%	33.4%	100.0%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

En cuanto a las lecturas preferidas, el cuadro 3.53 alude a las prioridades temáticas y literarias. De los datos que se presentan puede colegirse que:

- **Las preferencias bibliográficas se sitúan,** en el 50% de las respuestas, **en torno a las obras que recogen reportajes de actualidad, biografías e historia, novelas modernas y libros de aventuras.**
- **En un segundo nivel** se encuentran como lecturas preferidas las novelas policiacas y de intriga, las obras prácticas que orientan hacia una experimentación posterior, los libros especializados de carácter profesional y algo de literatura clásica. Todas estas lecturas suponen un 31% del total de temas citados por los M.I.
- **Carecen de mayor significación los**

demás géneros literarios o contenidos temáticos, tales como la poesía, ensayos varios, comics, etc.

CUADRO 3.53

PREFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

LECTURAS PREFERIDAS	PORCENTAJE	
	PARCIAL	ACUMULADO
1. Reportajes de actualidad	16.6%	16.6%
2. Historia y biografías	14 1%	30.7%
3. Novelas modernas	11.3%	42.0%
4. Libros de aventuras	9.8%	51.8%
5. Novelas policiacas, de espionaje y ciencia ficción	8.4%	60.2%
6. Obras prácticas (cocina, decoración, bricolaje...)	7.9%	68.1%
7. Libros especializados de carácter profesional	7.8%	75.9%
8. Literatura clásica	7.2%	83.1%
9. Ensayos (filosóficos, políticos, psicológicos...)	4.7%	87.8%
10. Enciclopedias y diccionarios	3.4%	91.2%
11. Comics	2.5%	93.7%
12. Poesía	2.5%	96.2%
13. Libros especializados (no profesionales)	1.9%	98.1%
14. Arte	1.6%	99.7%
15. Otros	0.3%	100.0%
TOTALES	100.0%	

3.9.3 Audiencia de programas de TV

Analizamos ahora la frecuencia con que se siguen las emisiones de TV, así como los programas preferidos por los M.I.

En relación a la frecuencia, puede afirmarse que el seguimiento regular de la TV es concordante con los resultados

presentados en el cuadro 3.49, acerca de las actividades más relevantes que ocupan el tiempo de ocio:

- **Un 61.8% de los consultados ve la TV todos o casi todos los días,** una tercera parte sólo sigue las emisiones "a veces" y una minoría poco apreciable (5%) se sitúa ante el televisor "en muy raras ocasiones".
- Los programas preferidos son, por este orden, telediarios y emisiones informativas, los programas deportivos y el cine, según muestra el cuadro 3.54. Solamente los **programas informativos y las retransmisiones de carácter deportivo ocupan el 50% de los intereses televisivos de los mandos,** sin que se produzcan variaciones de comportamiento en función del nivel jerárquico o área funcional a la que pertenecen.
- Se sitúan **en un plano secundario** el seguimiento de debates públicos, concursos, programas culturales, religiosos y literarios y otras emisiones.
- En un **nivel intermedio de aceptación,** se encuentran los documentales, reportajes y programas de divulgación.

Se presentan seguidamente los resultados de la consulta acerca de los programas de TV de mayor audiencia.

CUADRO 3.54

PROGRAMAS TELEVISIVOS DE MAYOR ACEPTACION POR LOS MANDOS GUIPUZCOANOS

EMISIONES PREFERIDAS	PORCENTAJE	
	PARCIAL	ACUMULADO
1. Telediarios y programas informativos	29.5%	29.5%
2. Programas deportivos	20.2%	49.7%
3. Cine	18.3%	68.0%
4. Documentales y reportajes	16.4%	84.4%
5. Debates públicos	14.0%	98.4%
6. Concursos, programas culturales y religiosos y otras emisiones	1.6%	100.0%
TOTALES	100.0%	

Hasta aquí hemos analizado algunos rasgos del comportamiento cultural del grupo profesional estudiado.

Cabría preguntarse ahora acerca de **los valores que explican estos hábitos culturales,** acerca de las creencias básicas y convicciones subyacentes que dan origen a los comportamientos descritos.

Igualmente, habremos de acudir a fuentes de información que nos ofrezcan algunos **indicadores fiables acerca de las orientaciones socioculturales** presentes en la conducta de la población española y vasca.

Sin las referencias citadas no estaríamos en condiciones de emitir juicios y efectuar valoraciones acerca del alcance de su comportamiento cultural en relación a los hábitos del entorno territorial más cercano.

Pero antes de plantearnos el análisis de los valores culturales y de utilizar indicadores en torno a los hábitos de la población, completaremos el estudio de la ocupación del tiempo libre, al que se dedica el presente apartado, con otras actividades ajenas al esparcimiento. Nos referimos al **asociacionismo voluntario de los mandos y a su interés por la política.**

Porque la pertenencia a actividades asociativas y movimientos sociales y los vínculos con partidos políticos o con responsabilidades de carácter público también ocupan el tiempo de ocio, al que hoy se valora de modo singular en relación al trabajo, como nunca se había hecho en tiempos pretéritos.

3.9.4 Actividad asociativa

Examinaremos tres aspectos: la pertenencia a asociaciones, clubs y organizaciones de adhesión voluntaria, la actividad principal de tales movimientos sociales y la prestación de trabajo voluntario en las mismas, asumiendo especiales responsabilidades que no competen a la totalidad de los socios.

Pertenencia a asociaciones

Los resultados de la consulta acerca de la pertenencia a asociaciones, clubs y organizaciones de adscripción voluntaria **han de calificarse de espectaculares**, ya que:

- **La mitad de los mandos guipuzcoanos declaran ser miembros, al menos, de una asociación.**
- **Un 25% pertenece a varias** y sólo uno de cada cuatro encuestados carece de vinculación a organizaciones y movimientos sociales de carácter voluntario.
- De cuando se deduce que el 75% de los M.I. pertenecen a asociaciones que carecen de carácter sindical, lo que supone **una acusada vitalidad asociativa que no se corresponde con la moderada tendencia observada en la sociedad española en 1990,** aunque, como expondremos más adelante, se encuentra más próxima de los índices de pertenencia a asociaciones existentes en la CAPV.

Estos datos son altamente representativos de la muestra analizada, ya que resumen las respuestas de la práctica totalidad de los entrevistados.

Actividad principal

El cuadro 3.55 recoge los resultados acerca de la actividad principal de las asociaciones a las que se encuentran vincula-

dos las tres cuartas partes de jefes y encargados de las empresas innovadoras.

De su examen **destacan los hechos siguientes:**

- **La adscripción a grupos y clubs deportivos y recreativos y a asociaciones de carácter educativo y cultural sobresale del conjunto**, ya que el 62.6% de los vínculos asociativos de los mandos tienen el fin social citado.
- Junto a estos intereses lúdicos, deportivos y culturales, **destacan igualmente las actividades humanitarias.**
- Menor aceptación merecen por los consultados las organizaciones religiosas, los partidos y grupos políticos y las asociaciones de interés ciudadano (consumidores, vecinos, ecologistas, pacifistas, etc.).

De estas constataciones podríamos deducir que **las asociaciones preferidas de los M.I. pueden clasificarse,** en función de la actividad principal que desarrollan, **en el siguiente orden:**

1. Actividades lúdicas, deportivas y recreativas.
2. Actividades educativas y asistenciales, (incluidas las asociaciones de padres de alumnos, atención a minusválidos y grupos marginados).
3. Actividades culturales, artísticas y musicales.
4. Actividades humanitarias.
5. Actividades de carácter ciudadano y profesional.
6. Actividades vinculadas a la religión y a la política.

El siguiente cuadro recoge con detalle estas actividades.

CUADRO 3.55

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LAS ASOCIACIONES Y CLUBS A LOS QUE PRETENECEN LOS M.I.

ACTIVIDADES	PORCENTAJE	
	PARCIAL	ACUMULADO
1. Deportivas	35.9%	35.9%
2. Educativas y asistenciales *	13.7%	49.6%
3. Culturales y artísticas	13.0%	62.6%
4. Humanitarias	7.6%	70.2%
5. Asociaciones de vecinos	6.1%	76.3%
6. Asociaciones de propietarios de fincas	5.3%	81.6%
7. Actividades religiosas	3.9%	85.5%
8. Asociaciones profesionales	3.9%	89.4%
9. Políticas	3.0%	92.4%
10. Asociaciones de consumidores	2.3%	94.7%
11. Otras	5.3%	100.0%
TOTALES	100.0%	

* Fuerte predominio de las asociaciones de padres de alumnos (11.4%)

Asunción de responsabilidades

El examen de los resultados acerca de las responsabilidades que asumen en las asociaciones y organizaciones sociales a las que pertenecen los sondeados, nos invitan a pensar que **el 41% de los M.I. prestan una especial dedicación voluntaria a los clubs y grupos asociativos de los que son miembros.**

También este dato se nos antoja **acusadamente relevante** en relación al comportamiento que observa la población española y vasca a la hora de prestar su trabajo voluntario, con carácter "benévolo" a asociaciones y movimientos sociales a

los que pertenece.

Parece como si nuestros directivos medios no limitaran sus responsabilidades de liderazgo a su vida de trabajo e hicieran extensiva a la vida social su experiencia directiva y su capacidad de gestión.

Como examinaremos más adelante, **esta elevada tasa de prestación de trabajo "benévolo" duplica los índices medios de la población a la hora de aportar trabajo voluntario** a los movimientos y organizaciones sociales.

No sabríamos a qué motivos atribuir este comportamiento, pero presumimos que puede tratarse de la **tendencia general que se observa en los mandos a asumir un mayor protagonismo,** tendencia que no siempre encuentra el cauce adecuado en el propio centro de trabajo. Es en los clubs y asociaciones donde se le ofrecen mejores oportunidades para canalizar su capacidad de organización, su creatividad e inventiva y sus dotes de mando.

Junto a ello, no cabe duda de que **los propios miembros de las organizaciones sociales valoran en los M.I. sus hábitos de gestión y de animación de grupos** y no dudan en designarlos para asumir especiales responsabilidades en el seno de las asociaciones.

En cualquier caso, con independencia de estas u otras causas, jefes y encargados ponen de manifiesto una **actitud solidaria poco común** en el marco de convivencia en el que se desenvuelven.

3.9.5 Vínculos políticos

Si la pertenencia a asociaciones no profesionales resulta espectacular (75%) y la afiliación sindical ha de calificarse de moderada (11.6%) frente a los índices de sindicación de los

trabajadores en la CAPV (15%), **la adscripción a partidos políticos adquiere escaso relieve (6.4%).**

Efectivamente, de 125 respuestas, sólo ocho consultados confesaron estar o haber estado inscritos en un partido político, lo que poco desvela acerca del real nivel de afiliación de los M.I. a partidos o grupos políticos. De ahí que el porcentaje aportado en el párrafo anterior adquiere un carácter meramente orientativo.

Si exceptuamos las cuatro respuestas de quienes han sido afiliados, pero no son ya miembros de partido alguno, podemos concluir que **sólo un 3% mantienen vínculos políticos** y que uno de los cuatro afiliados contabilizados asume responsabilidades concretas en su partido.

A nuestra pregunta de **si el entrevistado ha desempeñado alguna responsabilidad o función pública** en la administración municipal, autonómica o estatal, **un 8% responde afirmativamente.**

Esta información, por sí sola, no nos permite juzgar la conducta política de la población analizada, porque no estamos en condiciones de contrastar estos datos con los relativos al comportamiento de los guipuzcoanos, en particular, y de los vascos, en general.

Disponemos, en cambio, de algunos indicadores acerca del comportamiento político de la población vasca de dieciocho o más años, tomados de la Encuesta Europea de Valores, aplicada en España en 1990 (35), al igual que hemos dispuesto de datos contrastados por el Instituto Deiker, de esta Universidad de Deusto (36).

---

(35) Fundación Santa María, Orizo, Francisco Andrés, *"Los nuevos valores de los españoles: España en la Encuesta Europea de Valores"*, Madrid , Ediciones SM, 1991.

(36) Se trata del Instituto para la promoción de la investigación, perteneciente a la Universidad de Deusto. Este Instituto ha aplicado la citada encuesta europea en el ámbito de la CAPV, aunque los resultados no han sido todavía publicados

A lo largo de este epígrafe aludiremos repetidamente a estas fuentes.

En lo que respecta a la población vasca (más Navarra) destaca de las otras regiones analizadas por la frecuencia con que **habla de política e intenta convencer a los demás** para que compartan sus convicciones y puntos de vista. El vasco sobresale igualmente por **su interés por la política,** poco comparable con las otras áreas territoriales, excepción hecha de Madrid que ocupa una posición próxima, seguida del País Vasco + Navarra.

Es igualmente digno de ser señalado que el pueblo vasco observa un **autoposicionamiento político con acusado escoramiento hacia la izquierda.** Baste indicar que en una escala de 1 a 10, siendo el valor 1 la posición más radical de izquierda y el 10 el integrismo de derechas (el 5 representaría la posición de centro político), el País Vasco fija su posición política en la escala con un 3.77, mientras la media española se sitúa en 4.76 puntos.

Es congruente con este posicionamiento en la izquierda política que **un 10% de la población** del País Vasco + Navarra sea **partidario de la acción revolucionaria** para cambiar radicalmente la sociedad, actitud solamente comparable con Irlanda, en un marco europeo, ya que este porcentaje medio se sitúa en el 5% en los doce países de la C.E.E.

Las actitudes y comportamientos políticos propios de los vascos en 1990 **se acentúan,** a juicio de los expertos en este tipo de análisis socioculturales, **en el territorio de Guipúzcoa,** cuya población se ve influenciada por el potencial de movilización política y por la acción de adoctrinamiento de los partidos de la izquierda abertzale EE y HB.

De ahí que sea una sociedad, la guipuzcoana, más escorada a la izquierda, con mayor nivel de sensibilidad y crispación

social y más aceradamente crítica con las instituciones públicas.

El guipuzcoano se nos presenta igualmente con una acusada **conciencia de su individualidad,** entendida como la defensa a ultranza de su independencia personal en todos los planos de su existencia, pero **no como un aislamiento del quehacer colectivo,** como lo confirman su elevada participación en los movimientos sociales y su acusado interés por todo cuanto concierne al bien de la comunidad.

Estas constataciones, que también se cumplen en buena medida con los mandos de la empresa innovadora, resultan llamativas y, en parte, contradictorias.

Porque una contradicción es declararse visceralmente "antinstitucionalista" y, a la vez, pronunciarse de modo crítico con los órganos de la administración central, autonómica y municipal, exigiendo mayor responsabilidad de las instituciones. Porque si se niega validez a una institución pública, no es coherente la conducta de utilizarla o exigir de ella otros comportamientos.

Llegados a este punto cabría preguntarse cuánto hay de común y de diferencial en la identidad política del ciudadano vasco y guipuzcoano con los rasgos de comportamiento del colectivo profesional que venimos analizando.

Nos es imposible dar respuesta a tal cuestión, porque en el plano de los valores políticos únicamente disponemos de unos orientativos porcentajes de afiliación política y de ejercicio de función pública en los órganos de la administración.

Por ello deberemos limitarnos a situar a los M.I. en el marco de las coordenadas políticas descritas, sin poder concretar más el papel que juega en el marco de este escenario

3.9.6 Análisis de los valores culturales

A partir del conjunto de datos que hemos aportado en relación a la ocupación del tiempo de ocio de los M.I., nos proponemos conocer los valores que explican sus aficiones e intereses socioculturales.

A nuestro juicio, es **más importante conocer los intereses y preferencias culturales,** que la frecuencia, nivel de audiencia o intensidad con que se sigue un medio de comunicación social o el número de libros y revistas que se leen en determinado período de tiempo.

Porque tales **intereses** explican las **actitudes** socioculturales de los profesionales que hemos encuestado, actitudes o disposiciones de la conducta que son fuente de todo comportamiento individual y colectivo.

Para lograr el objetivo señalado, recapitularemos las actividades de mayor aceptación por parte de los M.I., analizando igualmente las preferencias que se han detectado en ellos en relación a la lectura de libros, revistas y prensa diaria, al seguimiento de programas televisivos y a los fines prioritarios perseguidos por las asociaciones a las que pertenecen.

El cuadro 3.56 resume estos intereses culturales. Se hace observar que **la última columna recoge los objetivos vitales o necesidades prioritarias a los que parecen responder las preferencias de los entrevistados.** Indicamos igualmente que los porcentajes que figuran al pie de cada columna corresponden a las actividades o intereses que se citan (y que están tomados de los cuadros 3.49. a 3.55)

Del examen del citado cuadro se constata:

- La creciente importancia de las actividades de ocio que ocupan el tiempo libre, con una evidente postergación de los intereses profesionales, poco presentes en el

tiempo consagrado al descanso y esparcimiento. Ello pone de relieve que **las actividades de ocio constituyen valores en alza para nuestros jefes y encargados,** al igual que sucede con otros grupos socioprofesionales de la sociedad vasca y europea, que experimenta un proceso de homogeneización de valores, que contribuye a que cada día nos parezcamos más unos a otros.

Al igual que en las encuestas nacionales y multinacionales del continente europeo, **nuestra investigación revela una marcada división entre el tiempo de trabajo y el tiempo de ocio,** con tendencia a que este último sea cada día más valorado.

- **La ocupación del tiempo libre de los M.I. responde a unas orientaciones básicas de carácter cultural:** la elección de sus actividades de ocio y las preferencias que en ellas manifiestan parecen partir de **concretos valores y convicciones**, a saber:

  - **El valor que se concede** a la **información**, en general, que satisface su acentuado deseo de "estar al día", para sentirse más seguro, a través de un mejor conocimiento de su entorno y de los sucesos que en él se producen.

    Nuestros mandos medios tienen la conviccion de que el conocimiento puntual de las noticias y su información acerca de la actualidad no nace sólo de una actitud filosófica de curiosidad por los acontecimientos que se suceden en su medio social, sino, ante todo, de **la creencia compartida de que adoptar decisiones que le afectan, supone disponer de la información precisa.**

    Su constante necesidad de obtener información se pone de manifiesto en la lectura diaria de periódicos y en el seguimiento de la TV, medios de comunicación en los que busca prioritariamente

CUADRO 3.56

ANALISIS COMPARADO DE LOS INTERESES CULTURALES MANIFESTADOS POR LOS MANDOS INTERMEDIOS EN LAS ACTIVIDADES QUE OCUPAN SU TIEMPO LIBRE

Nº DE ORDEN	PREFERENCIAS EXPRESADAS PARA CADA ACTIVIDAD					NECESIDADES PRIORITARIAS QUE SATISFACEN
	ACTIVIDADES DE OCIO	LECTURA DE REVISTAS	LECTURA DE LIBROS	PROGRAMAS DE TV	ACTIVIDAD ASOCIATIVA	
1	Lectura	Información General	Reportajes de actualidad	Telediarios y programas informativos	Deportiva	ESTAR INFORMADO
2	TV	Revistas especializadas	Historia y biografías	Programas deportivos	Educativa y asistencial	EVASION ESPARCIMIENTO
3	Práctica del deporte	Revistas técnicas	Novelas modernas	Cine	Cultural y artística	AUTOREALIZACION PERSONAL (Cultivo de valores culturales, ético-sociales y estéticos)
4	Música		Libros de aventuras	Documentales y reportajes	Humanitaria	
5	Tertulia		Novelas policiacas y de ciencia ficción			
PORCENTAJE ACUMULADO	67.7%	85.0%	60.2%	84.4%	70.2%	DESARROLLO PROFESIONAL Y PRESTIGIO SOCIAL

noticias y reportajes de actualidad, preferencias que también persigue en la lectura de semanarios y revistas.

- **Un segundo objetivo vital se traduce en su comportamiento lúdico y recreativo,** congruente con la tendencia social generalizada a vincularse en menor grado a la empresa y a alcanzar un menor compromiso con el trabajo. **La sobrevaloración del ocio tiene su traducción en actividades de evasión y esparcimiento** que, en el caso de los M.I., tienen su fiel reflejo en la práctica del deporte y en el seguimiento de noticias y competiciones deportivas, junto a las lecturas que contribuyen a entretenerle y a documentarle.
- **En un tercer plano se sitúan los valores culturales, artísticos, de carácter ético-social y asistencial,** que satisfacen en alguna medida las **necesidades de autorealización** o de crecimiento psicológico de jefes y encargados guipuzcoanos.

Estos objetivos de desarrollo personal, que se traducen, entre otras manifestaciones, en la acusada tendencia de los M.I. a vincularse a asociaciones y a liderar y gestionar sus intereses, se reservan también para otros espacios sociales distintos al del trabajo profesional, aunque, como antes comprobamos (Cfr. 3.9.4) sea éste el soporte básico de su participación y compromiso en y con los movimientos sociales.

Hasta aquí hemos pretendido jerarquizar los aspectos dominantes en la vida de nuestros mandos, a partir del análisis de sus intereses culturales que se manifiestan en las actividades que ocupan su tiempo libre.

Pero junto a estos aspectos dominantes u objetivos vitales, podemos recoger algunos otros valores prioritarios que aparecen en este informe o que trascienden de los datos recogidos

durante el proceso de búsqueda de la información relacionada con la identidad personal y socioprofesional de los M.I.

Por ejemplo, en el epígrafe 3.1.4. (Vínculos sociales), dábamos a conocer la respuesta de los encuestados acerca de las "personas con las que prefiere ocupar su tiempo libre". En torno al **60% expresaron su preferencia por disfrutar del tiempo de ocio en compañía de la familia** y, en un 28% de los casos, con amigos ajenos al trabajo.

Resulta evidente que **la familia ocupa un lugar destacado en la escala de valores de los entrevistados.**

Es revelador que la Encuesta de Valores a la que hemos hecho alusión anteriormente nos descubra que **en 1990 los españoles valoran diversos factores existenciales,** de mayor a menor importancia, **del modo siguiente:**

1º La familia
2º El trabajo
3º Los amigos y conocidos
4º Tiempo libre / de ocio
5º Creencias religiosas
6º Intereses políticos

No son los mandos guipuzcoanos ajenos a esta jerarquía de valores, ya que también los asume la población vasca, aunque existan algunas diferencias apreciables, tal como vimos antes y constataremos posteriormente, sobre todo en lo religioso y en lo político.

No se hace necesario recordar hasta qué extremo han vinculado tradicionalmente los vascos su vida al trabajo, que se traduce en uno de los sólidos valores de su cultura de empresa: la laboriosidad y el serio compromiso con la actividad profesional. Y, aunque haya de reconocerse que hemos alcanzado un momento álgido de crisis de estos hábitos y tradiciones

culturales, todavía **perviven ciertos comportamientos que vinculan de forma estrecha la existencia con el trabajo** como pone sobradamente de manifiesto este informe.

En lo que respecta a la familia, los pronunciamientos de nuestros mandos no pueden ser más concluyentes. **Primordialmente, la ocupación del tiempo libre no se entiende al margen de la familia. Esta solidaridad afectiva,** con la que se destacan la devoción filial y el amor paterno de los españoles en la precitada encuesta, **constituye la más alta cota de prioridad de valores de los M.I.**

Desconocemos si el escalonamiento de valores de los españoles se acomoda fielmente a los objetivos prioritarios que persigue el grupo profesional que hemos estudiado. Pero sí podemos asegurar que guardan grandes afinidades, aun cuando no se respete la jerarquización ya señalada.

Concluimos precisamente este capítulo buscando esa posibles diferencias de comportamiento cultural, que pueden ser atribuibles a los distintos estilos de vida y a los perfiles socioculturales propios de nuestro singular entorno o característicos del colectivo profesional que venimos estudiando.

3.9.7 El comportamiento cultural de los M.I. y su comparación con los hábitos de la población española y vasca.

En orden a efectuar valoraciones acerca del alcance que adquiere el comportamiento cultural de los mandos guipuzcoanos, emplearemos algunos indicadores referidos a las orientaciones culturales presentes en la población española y vasca. Utilizaremos como fuentes de información, además de las ya citadas en este apartado, el *Estudio de Audiencia de Medios en la Comunidad Autónoma Vasca* (37), el *Informe*

(37) CIES, Estudios de opinión, de mercado y socioeconómicos. Pamplona, 1990.

sobre la información: España 1990 (38), el *Estudio general de Medios* (39) *y Los hábitos culturales de los españoles* (40).

La lectura de prensa diaria

En el epígrafe 3.9.2.1 destacábamos los datos relativos a la frecuencia con que los mandos leen la prensa de carácter regional, nacional y extranjera. Se subrayaba entonces que, al menos, **el 74% de los encuestados leen todos los días la prensa regional y uno de cada cinco lee prácticamente a diario un período de difusión estatal.**

Expresado en términos absolutos, 91 mandos leen diarios regionales y, de entre ellos, 18 (20%), siguen, además, la información de diarios de difusión nacional. Sólo tres leen a diario un solo periódico de implantación estatal.

Si contrastamos estos datos con los indicadores de **audiencia de prensa diaria en la CAPV,** referidos al mismo año de 1990, el porcentaje de lectores de periódicos **se sitúa en el 52.7%** sobre un universo de 1.715.000 personas mayores de 14 años de los territorios de Alava, Guipúzcoa y Vizcaya.

- Como se observará, **los hábitos de lectura de prensa diaria de los mandos guipuzcoanos es sensiblemente superior a la media que registra la población vasca.** (74.0% frente al 52.7%).

Pero si examinamos el Estudio de Audiencia de Medios en lo que respecta **al territorio de Guipuzcoa,** el porcentaje aumenta a un **59.6%** (332.000 lectores de prensa diaria sobre un universo de 550.000 habitantes mayores de 14 años), frente a un 50.3% de Vizcaya y a un 45.0% de Alava, de cuanto

(38) BBV, *Situación,* revista de economía editada por el Servicio de Estudios del Banco Bilbao Vizcaya, 1990/1.
(39) Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, Resultados Acumulados de 1990.
(40) Estudio realizado por el Grupo Metis para el Ministerio de Cultura. Avance informativo ofrecido por el diario *El País*, nº 5.170, 19 Junio 1991, pp 34-35

se deduce igualmente que:

- El grupo profesional de los M.I. supera en **un 14% los hábitos de lectura** de prensa diaria **de la población guipuzcoana.**

También se producen marcadas diferencias en relación a **los índices de lectura registrados en la población española,** ya que sobre un total de 31.575.000 individuos mayores de 14 años residentes en el territorio insular y peninsular, sólo se contabilizan como lectores 10.077.000 ciudadanos, lo que supone el dato relativo del **31.9%**, ostensiblemente inferior al índice registrado en la aplicación de nuestra encuesta a jefes y encargados residentes en Guipúzcoa.

El cuadro 3.57 resume los **diferentes índices de lectura** que hemos manejado para los correspondientes ámbitos territoriales.

CUADRO 3.57

INDICES DE LECTURA DE PRENSA DIARIA EN DIFERENTES MARCOS TERRITORIALES Y SU COMPARACION CON LOS HABITOS DE LOS M.I. GUIPUZCOANOS.

AMBITO TERRITORIAL	INDICES DE LECTURA
• España	31.9%
• País Vasco	52.7%
• Alava	45.0%
• Vizcaya	50.3%
• Guipúzcoa	59.6%
• M.I. guipuzcoanos	74.0%

Estos datos hablan por sí solos, por lo que no es preciso que nos extendamos en otras consideraciones. Unicamente nos limitaremos a recoger un interesante dato acerca de la **compra de prensa diaria por cada mil habitantes,** en 1990: España = 80; Guipúzcoa = 160, es decir, justamente el doble

de ejemplares adquiridos. Cabe destacar que, a juicio de la UNESCO, ha de producirse una compra mínima de 100 ejemplares por cada mil habitantes para que un país pueda ser considerado como desarrollado.

Nos cuestionamos finalmente sobre los **diarios que leen nuestros encuestados.** Extrapolando los datos de que disponemos acerca de la lectura de diferentes periódicos por parte de la población guipuzcoana, podemos precisar que **por cada cien mandos** que leen a diario la prensa regional:

76 leen EL DIARIO VASCO

14 leen EGIN y

10 leen otros diarios, como DEIA y EL CORREO ESPAÑOL

Además, de entre esos cien lectores, **20 mandos intermedios leen también a diario** la prensa nacional, sobre todo **EL PAIS (13), EL MUNDO (2), MARCA y otros (5).**

La lectura de libros

El cuadro 3.52 evelaba que **el 73% de los M.I. leían, al menos, dos libros durante el año y que uno de cada tres superaba los cinco libros** en el mismo periodo.

Destacábamos páginas atrás que el alto índice de lectura de prensa diaria se correspondía con el más que aceptable nivel de lectura de libros. Examinaremos ahora brevemente si este comportamiento cultural de jefes y encargados es congruente con los hábitos de lectura de españoles y vascos.

Disponemos únicamente de un avance de datos orientativos que difundirá en breve el Ministerio de Cultura, en relación a los **hábitos culturales de los españoles.** La administración de la encuesta empleada en la recogida de información se efectuó durante el último trimestre de 1990.

El citado estudio subraya que **el 63% de los españoles mayores de 18 años no compró libro alguno en los doce últimos meses,** lo que no supone que no leyeran obra alguna, aunque resulte lo más probable en la mayoría de los casos.

El 37% restante adquirieron una media de 9,9 volúmenes, aunque de este hecho no puede deducirse que todas las obras compradas fueran leídas y, ni siquiera, que todo comprador sea evidentemente lector de libros, como invita a interpretar el hecho constatado en este estudio de que el incremento en la tenencia de libros, experimentado desde 1985, no se refleja en el aumento del índice de lectura que permanece estable. En cualquier caso, se trata de una media y, como tal, hay que tomarla. Las comunidades autónomas en las que la proporción de compradores fue mayor son, por este orden, Madrid, Cataluña, País Vasco, Asturias, Cantabria, La Rioja y Navarra.

Si a esta información añadimos que **sólo dedica algún tiempo a la lectura de libros el 56% de la población adulta** y que el 42% no lee jamás, comprenderemos fácilmente que **los índices de lectura de libros de los directivos medios superan con creces los hábitos de la población española,** máxime si tenemos presente que sólo un 10% de nuestros entrevistados guipuzcoanos declararon no haber leído ningún libro durante el último año.

Asociacionismo

Efectuaremos unas últimas valoraciones acerca de las tendencias asociativas de los mandos guipuzcoanos que compararemos con los indicadores de asociacionismo voluntario que se registran a dimensión estatal y en el ámbito de la CAPV.

Los indicadores que aportamos revelan que **el 22% de la población española** de 18 o más años de edad **pertenece a**

asociaciones y organizaciones voluntarias y que sólo un 12% presta trabajo "benévolo" en el seno de estos movimientos sociales.

Estos mismos porcentajes referidos al **País Vasco + Navarra** ofrecen mayores cotas de participación y de asunción de responsabilidades en las distintas asociaciones: **38% de pertenencia y 22% de prestación de trabajo voluntario,** lo que supone una **gran vitalidad social** por parte de los ciudadanos vascos y la búsqueda de **nuevas formas de solidaridad.**

Basta recordar aquí los resultados expuestos en el epígrafe 3.9.4: **las tasas de participación** en clubs y asociaciones se resumen en estos datos:

— El 50% de los mandos guipuzcoanos pertenecen a una asociación.

— El 25% pertenece a varias, lo que supone que **el 75% de los encuestados pertenecen a movimientos sociales.**

En relación a la **prestación de trabajo voluntario, un 41% de los mandos consultados** asumen especiales responsabilidades en el seno de los grupos asociativos de los que son miembros.

Resumimos en el cuadro 3.58 los diferentes indicadores de asociacionismo, de forma que se faciliten las comparaciones entre los distintos ámbitos territoriales.

CUADRO 3.58

INDICES DE PERTENENCIA Y PRESTACION DE TRABAJO BENEVOLO A ASOCIACIONES EN LOS DIFERENTES AMBITOS TERRITORIALES

AMBITO TERRITORIAL	PORCENTAJES	
	PERTENENCIA A ASOCIACIONES	PRESTACION DE TRABAJO
• España	22%	12%
• País Vasco + Navarra	38%	22%
• Guipuzcoa (M.I.)	75%	41%

Los datos expuestos son altamente significativos, por lo que eludimos todo comentario.

Finalmente efectuaremos una **breve comparación de resultados entre las tendencias asociativas observadas en la población española y las asociaciones preferidas por nuestros M.I.**

Sorprende que las organizaciones religiosas o de Iglesia ocupen el primer lugar entre las que atraen en mayor grado a los españoles, cuando nuestro concreto estrato de población guipuzcoana siente muy escasa preferencia por tales actividades de carácter comunitario.

Podría interpretarse que estos movimientos asociativos son más propios de mujeres que de varones y que, dándose la circustancia de que el grupo profesional de los M.I. es acusadamente masculino, no se produce tal tipo de vínculos asociativos.

Se produce, en cambio, **un cierto paralelismo de intereses en lo que respecta a las actividades deportivas y recreativas** (que ocupan un preferente segundo lugar en la población española frente a un primer puesto entre los mandos guipuzcoanos.

Lo diferencial se encuentra, igualmente, en la prioridad que se otorga por la ciudadanía española a las actividades culturales, artísticas y musicales, frente a la mayor importancia que nuestros M.I. conceden a lo asistencial y humanitario.

Y si en el asociacionismo religioso aparecen discrepancias, la coincidencia vuelve a producirse en las bajas tasas de afiliación a partidos y grupos políticos. El evidente desengaño de la población española respecto de la política se traduce en la espectacular reducción del índice de pertenencia a partidos políticos, que pasó del 3% en 1981 al 1% en 1990.

4. EL IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS Y DE LOS NUEVOS MODOS DE ORGANIZACION Y GESTION EN LA DIRECCION INTERMEDIA

4.1. Introducción

En la introducción del informe elaborado por el equipo investigador se indicaban los dos grandes objetivos que han guiado estos largos meses de trabajo.

El presente capítulo se ocupa del objetivo que se refiere precisamente al análisis de los impactos producidos por la introducción de nuevas tecnologías y nuevos modos de organización y/o gestión sobre los mandos intermedios.

Antes de abordar directamente el objetivo planteado, se ha considerado necesario resumir, a grandes rasgos, el contexto competitivo en el que se desenvuelven las empresas innovadoras del territorio guipuzcoano.

Posteriormente, en un segundo apartado, se presentan con detalle las innovaciones tecnológicas y organizacionales más destacables, pasando seguidamente a examinar la forma en que se han desarrollado dichos procesos de introducción, en lo que se refiere al grado de participación de los diferentes colectivos implicados (entre ellos, el grupo profesional de los mandos intermedios), y a las acciones formativas de apoyo.

Finalmente, el apartado 4.5 de este capítulo centra su atención en los impactos de los cambios tecnológicos y organizacionales sobre los mandos intermedios, a tres niveles:

- Impacto general.
- Impacto sobre el puesto de trabajo del M.I.
- Impacto en las expectativas profesionales de los M. I.

4.2 Contexto competitivo de las empresas innovadoras vascas

Este aspecto ha sido ya analizado en el marco del capítulo segundo, relativo a las características definitorias de las empresas de la muestra (Cfr. apartado 2.03).

A modo de resumen, se señalan a continuación los **rasgos más significativos del entorno competitivo,** a juicio de los directivos de las empresas objeto de estudio:

- Existencia de gran número de competidores cualificados.
- Amplias carteras de clientes pertenecientes a mercados heterogéneos.
- Gamas de productos muy extensas y variables.
- Exigencia de gran cualificación técnica en las áreas comercial y de distribución.
- Gran presión competitiva en favor de la introducción de nuevas tecnologías y nuevos modos de organización y gestión del trabajo.
- Necesidad de combinar diferentes sistemas de producción.

Tras estos factores se esconden **dos preocupaciones prioritarias:**

1. Preocupación por la adecuada selección de clientes y/o mercados.
2. Preocupación por la disponibilidad de una gama de productos ADAPTADA a las exigencias específicas de cada mercado y COMPETITIVA en calidad y precio.

En ambos campos se han registrados respuestas por parte de las empresas. Básicamente:

- Desarrollo de una actitud comercial más enfocada hacia el cliente.
- Introducción de innovaciones tecnológicas y organizacionales con el afán de garantizar la competitividad en calidad y precio de los propios productos.

Estas conclusiones se desprenden del cuadro 2.04 (pág. 48), dedica-

do a las estrategias prioritarias de las empresas innovadoras entre 1985 y 1989.

Por otra parte, el entorno competitivo de estas empresas ha vivido también la evolución de otros aspectos, tales como el desarrollo de las expectativas de los individuos en su trabajo, el avance legislativo en campo de las relaciones laborales, los nuevos desarrollos teóricos de los expertos en management, el nuevo contexto europeo 1992, etc.

Sin embargo, pese a la presión del entorno y de acuerdo con las conclusiones del cuadro 2.04, las empresas innovadoras guipuzcoanas no han dado gran importancia al desarrollo de las políticas relacionadas con el personal.

4.3 Análisis de la innovaciones introducidas

4.3.1 Introducción de nuevas tecnologías

A lo largo de este apartado deben distinguirse dos niveles de información:

- Introducción de nuevas tecnologías en el conjunto de la empresa.
- Introducción de nuevas tecnologías en el área del trabajo del mando intermedio (taller, departamento...).

Por lo que se refiere al primer aspecto, la absoluta totalidad de las empresas encuestadas indica haber introducido nuevas tecnologías en los diferentes ámbitos, que fueron analizados en los apartados 2.04 y 2.05 del capítulo segundo (Cfr. pág. 49).

Sin embargo, tal unanimidad no existe en el segundo caso. El cuadro 4.01 indica el porcentaje de casos en que se ha registrado cada tipo de innovación en el ámbito de trabajo de los M.I., en función de su nivel jerárquico y especialidad.

Se observa que la práctica totalidad de los mandos reconoce

haber vivido la introducción de innovaciones en su lugar de trabajo. Con todo, un 25% de los mandos intermedios de administración indica no haber conocido dichos procesos de introducción en su área de trabajo.

En el extremo opuesto, los mandos básicos de producción presentan los mayores porcentajes, salvo en los procesos de informatización.

CUADRO 4.01

INTRODUCCION DE INNOVACIONES TECNOLOGICAS EN LAS AREAS DE TRABAJO DE LOS MANDOS, SEGUN SU NIVEL Y ESPECIALIDAD

INNOVACIONES	MANDOS BASICOS		MANDOS INTERMEDIOS	
	PRODUCCION	GESTION	PRODUCCION	GESTION
- Nuevos medios de producción	88.8%	79.3%	86.3%	73.0%
- Informatización de la gestión y de los procedimientos	82.6%	95.5%	90.0%	77.7%
- Innovación en los productos y servicios	90.9%	80.6%	84.2%	77.7%

4.3.1.1 Exposición detallada

En este epígrafe se reflejan tanto las innovaciones introducidas a dimensión empresarial, como las registradas en el lugar de trabajo de los mandos intermedios.

Como ya se ha señalado, los resultados a escala empresarial han sido expuestos en los apartados 2.04 y 2.05 del presente informe.

Desde un enfoque puramente cualitativo, se observa que **los ámbitos receptores de innovaciones han sido, sobre todo, el de producción y de gestión administrativa.**

En concreto, como innovaciones productivas más destacadas, las empresas han indicado las siguientes:

- Diseño asistido por ordenador (CAD).
- Informatización de la Producción.
- Automatización de los medios de Producción
- Procedimientos y Procesos.
- Control de Calidad.
- I + D

En el terreno administrativo, la evolución ha venido de la mano de la introducción de las nuevas tecnologías informáticas.

Como ámbitos más desfavorecidos en el conjunto de la empresa resaltan los de "mercado" y "personal".

En el área de "mercado", a pesar de la enorme presión competitiva existente y de su teórica importancia dentro de los valores de la empresa (Cfr. cuadro 2.03), apenas si se han registrado innovaciones. Unicamente las referidas a nuevos productos por su vinculación con la producción. Temas como el "almacenamiento, transporte", el "marketing, promoción", los "sistemas de distribución comercial", etc. no han sido abordados.

El área de "personal", en coherencia con las creencias y valores de las empresas, ha sido marginada. Cuestiones como la participación de los trabajadores, la comunicación interna, la gestión del tiempo, las condiciones de trabajo, etc. no han sido consideradas como prioritarias. Unicamente el "diseño del puesto de trabajo" ha sido mejorado con la introducción de los nuevos modos de gestión y organización. Estas innovaciones serán objeto de estudio en el próximo apartado 4.3.

Veamos ahora si los datos aportados por los mandos intermedios se sitúan en línea con los resultados expues-

tos de forma global para la empresa.

El cuadro 4.02 revela qué innovaciones tecnológicas se han introducido en las áreas de trabajo de los M.I., según se especialidad profesional y nivel jerárquico.

De las diecisiete altenativas que se proponen a los entrevistados acerca de las NT que se han introducido más recientemente en su contexto de trabajo, el citado cuadro presenta el orden de prioridad o de jerarquización resultante de la consulta. Así, los valores numéricos asignados a cada innovación indican el orden que ocupa la NT en el marco de trabajo del mando de que se trate.

CUADRO 4.02

INNOVACIONES TECNOLOGICAS EN EL CONTEXTO DE TRABAJO DE LOS MANDOS DE PRODUCCION

INNOVACIONES	MANDOS DE PRODUCCION		
	n+1	n+2	TOTAL
- Programación y lanzamiento asistidos por ordenador (CAM)	1	2	1
- Sistemas informáticos centralizados, apoyados en terminales	3	1	1
- Máquinas-herramientas con control numérico	2	—	2
- Concepción y diseño asistidos por ordenador (CAD)	4	—	3
- Robótica, automatización	—	3	4
INNOVACIONES	MANDOS DE GESTION		
	n+1	n+2	TOTAL
- Sistemas informáticos centralizados, apoyados en terminales	1	1	1
- Introducción micro-informática	2	—	2

NOTA: Los valores numéricos asignados a cada innovación indican el orden de importancia de la misma en el área de trabajo de los diferentes niveles y especialidades de M.I.

Del análisis del cuadro se deduce que **las innovaciones tecnológicas más introducidas recientemente en el contexto de trabajo de los mandos básicos de producción son la programación y lanzamiento asistidos por ordenador (CAM) y las máquinas-herramientas equipadas con control numérico.** En cambio, en el caso de los mandos intermedios de gestión, la implantación de sistemas informáticos centralizados, con un número variable de terminales, pasa a ser la innovación más relevante.

En lo que se refiere a los mandos de gestión, en cualquiera de sus niveles jerárquicos, **referirse a innovación supone hablar de informatización de los procesos correspondientes,** bien apoyada en un equipo central, o bien a través de la introducción de microordenadores.

Globalmente, destaca, sobre todo, la informatización de los procesos, tanto productivos como de gestión.

El análisis comparativo de los datos a nivel empresa y en el lugar de trabajo de los mandos intermedios nos invita a subrayar el alto grado de concentración de las innovaciones tecnológicas en los procesos productivos y administrativos.

4.3.1.2 Obstáculos para la introducción de los cambios tecnológicos

Bajo el título de **"repercusiones y obstáculos"** del apartado 2.06 del capítulo segundo del presente documento, se indican qué aspectos son percibidos por la estructura directiva como los mayores obstáculos para la introducción de nuevas tecnologías. En concreto:

- Insuficiente formación y cualificación del personal.
- Dificultades de transformación de la clasificación

del personal.

- Problemas de implantación de nuevos sistemas.

Es importante que se analice el mismo aspecto desde la perspectiva de los mandos intermedios. El cuadro 4.03 recoge y clasifica las circunstancias que han sido valoradas por los respectivos mandos intermedios como obstáculos frente a la introducción de cambios tecnológicos en su propia área de trabajo.

De entre nueve alternativas posibles, el cuestionario de la entrevista alude a los cuatro obstáculos que, a juicio de los M.I., se consideran más importantes para poner en práctica los cambios técnicos, solicitando igualmente un orden de jerarquización. Así, el cuadro recoge los principales obstáculos con valores numéricos de 1 a 4, es decir, de mayor a menor relieve.

CUADRO 4.03

OBSTACULOS PARA LA INTRODUCCION DE NT, DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS M.I.

OBSTACULO	MANDOS BASICOS		
	PRODUCCION	GESTION	TOTAL
- Insuficiente formación y cualificación	1	1	1
- Dificultades financieras	2	1	2
- Problemas de implantación	3	2	3
- Dificultades para llevar a cabo acciones de formación	4	2	4
OBSTACULOS	**MANDOS INTERMEDIOS**		
	PRODUCCION	GESTION	TOTAL
- Insuficiente formación y cualificación	3	1	1
- Dificultades financieras	2	3	2
- Dificultades para llevar a cabo acciones de formación	1	2	1

Nota: Según su mayor o menor relieve, los obstáculos se clasifican con los valores numéricos de 1 a 4.

Los mandos del nivel básico (n+1) consideran como obstáculo más importante, al igual que los directivos de sus empresas, " la insuficiente formación y cualificación del personal".

Sin embargo, en el caso de **los mandos del nivel intermedio (n+2)**, aun atribuyendo la misma relevancia al obstáculo citado en el párrafo anterior, **conceden gran importancia a las "dificultades para llevar a buen término acciones de formación"**, factor éste que destacan especialmente los mandos intermedios de producción.

Entra en juego igualmente el **aspecto financiero.** Pese a no ser señalado por los directivos como obstáculo a destacar, **esta variable es percibida por los mandos intermedios como un grave freno a los procesos de modernización.**

En definitiva, considerando el colectivo de los M.I. como un grupo homogéneo, podrían clasificarse los obstáculos a la introducción de NT del modo siguiente:

1. Insuficiente formación y cualificación.
2. Dificultades de financiación.
3. Dificultades para llevar a cabo acciones de formación.
4. Problemas de implantación.

Respecto al esquema presentado por los directivos, destaca la mayor trascendencia de los factores "dificultades de financiación" y "dificultades de formación", así como la escasa relevancia otorgada por los mandos a las "dificultades de transformación de la clasificación profesional del personal"

4.3.1.3 Repercusiones generales de la introducción de NT

En el mismo apartado 2.06 del capítulo segundo se recogen desde el punto de vista de los directivos, las principales repercusiones de los cambios tecnológicos. A modo de síntesis, se trata, en orden de importancia, de las repercusiones siguientes (Cfr. pág. 53):

- Mejora de la calidad.
- Mejora de la productividad.
- Reducción de los costes de producción.

En un segundo nivel se podrían situar:

- Mejora de la imagen (de marca y de la empresa).
- Mejor adaptación al mercado.

Y como repercusiones más secundarias, entre otras:

- Aumento de la cualificación.
- Mayor motivación e integración del personal.
- Mayor comunicación interdepartamental.

Estas respuestas evidencian un esquema de valores que, en coherencia con lo analizado en cuadro 2.03, considera como básicos los aspectos técnico-productivos, sitúa en un lugar más secundario las variables de mercado y, finalmente, posterga las cuestiones relacionadas con el factor humano.

Al igual que en el epígrafe anterior, conviene confrontar las valoraciones de los directivos con las otorgadas por los M.I. **El cuadro 4.04 señala y ordena** (clasificándolos de 1 a 7) **los efectos más importantes de los cambios tecnológicos, según la percepción de los mandos intermedios** de cada nivel y especialidad.

CUADRO 4.04

REPERCUSIONES DE LOS CAMBIOS TECNOLOGICOS
DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS M.I.

REPERCUSIONES	PRODUCCION		GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
• Mejoras de la productividad	1	1	1	1	1
• Mejora de la calidad	2	1	2	2	2
• Mejor adaptación al mercado	3	—	2	2	3
• Reducción de los costes de producción	3	2	—	—	4
• Mejor imagen de marca y de la empresa	3	—	3	3	4
• Reducción de los costes de personal	—	2	—	3	5
• Mejora de las condiciones de trabajo	—	3	—	—	6
• Aumento de la cualificación del personal	—	3	—	—	6
• Mayor participación en el mercado	—	—	—	3	7

Nota: Al igual que en cuadros anteriores, los valores numéricos indican el orden de importancia otorgado por los encuestados.

Las mejoras de la productividad y de la calidad son consideradas indiscutiblemente como las repercusiones principales de los cambios tecnológicos. Esta conclusión coincide con la opinión de los directivos, con una pequeña salvedad. **Los mandos sostienen,** con rotundidad, **que la productividad ha evolucionado más positivamente que la calidad,** mientras que los directivos afirman que los cambios tecnológicos han tenido una mayor incidencia relativa en la calidad.

Tras estos dos factores se establece una dura pugna entre una tercera repercusión de índole técnico-productiva, "la reducción de los costes de producción", y dos repercusiones de mayor orientación comercial, a saber:

- Los mandos de gestión de ambos niveles jerárquicos atnbuyen, sin lugar a dudas, mayor importancia a la "mejor adaptación al mercado" y a la

"mejora de la imagen de marca y de la empresa".

- Los mandos básicos de producción piensan que las consecuencias de los cambios tecnológicos tienen una trascendencia similar en los tres aspectos citados.
- Los mandos intermedios (n+2) de producción inciden en la "reducción de los costes de producción". Incluso otorgan mayor importancia a los aspectos relacionados con el personal que a las repercusiones comerciales.

Contrastando los resultados globales obtenidos de las respuestas de los M.I. con los aportados por los directivos, se extraen dos conclusiones principales:

- Inversión de posiciones entre productividad y calidad en los dos primeros lugares de la clasificación.
- Inclusión, por parte de los mandos intermedios, de repercusiones de carácter comercial, con prioridad a la reducción de costes de producción, frente a los tres niveles claramente jerarquizados que señalaban los directivos (técnico-productivo, comercial, humano).

4.3.2 Introducción de nuevos modos de organización y de gestión

Al igual que en el apartado 4.3, dedicado al análisis de la introducción de NT, conviene distinguir aquí la existencia, en paralelo, de dos perspectivas diferentes (directivos y M.I.), que se corresponden con ámbitos de estudio de muy distinta dimensión:

— Una dimensión más amplia y global que abarca a la empresa en su conjunto (visión del directivo).

— Una dimensión más restringida, que se reduce necesariamente al limitado ámbito de trabajo de los M.I. (visión del M.I.)

De acuerdo con las manifestaciones de los directivos, la totalidad de las empresas objeto de estudio reconoce haber introducido nuevas formas de organización y/o gestión (NMOT). No obstante, de la conclusión anterior no se puede deducir que la totalidad de los M.I. haya vivido, en su ámbito de trabajo, la introducción de nuevos modos de organización y/o gestión. **El cuadro 4.05 señala en qué porcentaje han conocido este tipo de innovaciones los M.I. de cada especialidad y nivel.**

CUADRO 4.05

INTRODUCCION DE NUEVOS MODOS DE ORGANIZACION Y/O GESTION EN EL AREA DE TRABAJO DE LOS M.I.

ESPECIALIDAD	PORCENTAJE DE M.I.	
	n+1	n+2
Mandos de gestión	60.0%	57.0%
Mandos de producción	80.8%	80.0%

El cuadro permite detectar la **importante diferencia existente entre el grado de introducción de innovaciones organizacionales y/o de gestión en el ámbito productivo y en el administrativo.**

Se puede afirmar que, proporcionalmente, el número de mandos de gestión que no ha vivido la introducción de las innovaciones abordadas en este apartado es el doble que el de mandos industriales en idéntica situación.

Como posibles causas de esta realidad pueden aventurarse dos:

- Las exigencias organizacionales impuestas por la introducción de NT en el ámbito productivo.
- La introducción progresiva de los programas referidos a la calidad, centrados todavía, en la gran mayoría de los casos, en los aspectos producti-

vos más fácilmente mejorables que los procesos administrativos.

4.3.2.1 Exposición detallada

El análisis que se desarrolla en el presente epígrafe es idéntico al realizado en el contexto de las innovaciones tecnológicas. En tal sentido, presenta dos objetivos:

- Resumir brevemente los datos aportados desde la perspectiva de la empresa, recogidos en el apartado 2.07 del capítulo segundo.
- Analizar las innovaciones introducidas en el lugar de trabajo de los mandos consultados y contrastar dichos resultados con los presentados por los directivos.

Desde el punto de vista de los directivos, las modificaciones en la organización son, por orden de importancia:

- Rotación de puestos de trabajo y polivalencia de puestos.
- Polivalencia de grupos.
- Enriquecimiento de tareas.
- Reuniones informativas de diálogo o intercambio de opiniones.

El cuadro 4.06 presenta y clasifica, según orden de importancia, las innovaciones organizacionales y/o de gestión que, a juicio de los M.I., se han producido en sus ámbitos de trabajo.

CUADRO 4.06

INNOVACIONES ORGANIZACIONALES Y/O DE GESTION
EN EL CONTEXTO DE TRABAJO DE LOS M.I.

INNOVACIONES	M. PRODUCCION		M. GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
- Rotación de puestos	1	2	4	—	1
- Grupos polivalentes	2	3	1	—	1
- Reuniones informativas	3	2	2	1	2
- Puestos polivalentes	2	1	3	—	3
- Ampliación de tareas	4	4	1	2	4
- Enriquecimiento de tareas	4	4	—	—	5
- Reuniones de consulta o de negociación	—	—	3	—	6

Nota: Los valores numéricos indican el orden de importancia otorgado por los encuestados.

La comparación de los resultados obtenidos a dimensión empresarial y los datos globales (columna "Total") del cuadro, permiten extraer una serie de conclusiones:

- Se confirma la importancia de la rotación de puestos (gracias a la aportación de los mandos de producción, sobre todo, del nivel básico).
- Se produce un intercambio de posiciones entre grupos y puestos polivalentes. Para los mandos, los grupos polivalentes han sido más introducidos, relativamente, que los puestos polivalentes de forma aislada.
- En clara oposición a la opinión de los directivos, el enriquecimiento de tareas pierde muchas posiciones en favor de la ampliación de tareas.
- De la misma manera, las reuniones informativas presentan un mayor protagonismo que el que parecía deducirse de la opinión de los directivos consultados.

Por otra parte, las innovaciones producidas en los respectivos ámbitos de trabajo han sido diferentes, en función de la especialidad profesional de los M.I:

- En el contexto productivo se mantiene con bastante fidelidad el esquema presentado por los directivos. La única diferencia estriba en la mayor introducción de reuniones informativas frente al enriquecimiento de tareas.
- En el contexto administrativo, los datos aportados por los mandos divergen sustancialmente con el esquema obtenido de la empresa.
- La rotación de puestos pierde considerable protagonismo.
- La polivalencia (más de grupos que de puestos) mantiene su grado de introducción.
- Como innovaciones organizacionales y/o de gestión más introducidas se sitúan la ampliación de tareas y las reuniones informativas.
- El enriquecimiento de tareas ocupa un lugar claramente secundario.

4.3.2.2 Obstáculos para la introducción de los cambios organizacionales.

En relación a este aspecto disponemos exclusivamente de las reflexiones realizadas por los mandos intermedios.

El cuadro 4.07 muestra y clasifica las diferentes circustancias que, según los mandos intermedios, obstaculizan la introducción de las innovaciones analizadas en este apartado.

CUADRO 4.07

CIRCUNSTACIAS QUE DIFICULTAN LA INTRODUCCION DE NMOT, A JUICIO DE LOS M.I.

OBSTACULOS	M. PRODUCCION		M. GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
- Falta de información suficiente	1	1	2	1	1
- Falta de tiempo	3	—	1	—	2
- Problemas de puesta en marcha	4	1	2	—	3
- Falta de formación	2	—	—	1	4
- Objetivos poco claros	—	2	2	—	5
- Falta de liderazgo	—	—	2	—	6
- Falta de implicación de los M.I.	—	2	—	—	7

Nota: Los valores numéricos indican el orden de importancia otorgado por los encuestados.

Como se desprende de los resultados obtenidos, los mayores obstáculos se centran en las circustancias siguientes:

- Falta de información suficiente.
- Falta de tiempo.
- Problemas de implantación.
- Falta de formación.

Como detalle curioso, cabe mencionar la relativa importancia que atribuyen los mandos intermedios (n+2) de producción a la actitud de los mandos básicos (n+1), como freno al proceso de introducción de los NMOT.

4.4 Acciones de apoyo a la introducción de innovaciones tecnológicas y organizacionales

El presente apartado analiza detenidamente las políticas instrumentadas con el fin de garantizar el éxito de la innovación en proceso de introducción. Este análisis se centrará en dos aspectos:

- Participación a lo largo del proceso de introducción.
- Formación de apoyo.

Concluiremos con una valoración global de los M.I. acerca de su grado de satisfacción con el papel desempeñado en la introducción de las NT y NMOT.

4.4.1 Participación durante el proceso de introducción

Resulta imprescindible plantear un doble nivel de análisis y, por lo tanto, un doble objetivo:

- Grado de participación de los diferentes colectivos profesionales, incluídos los M.I., a lo largo del proceso (opinión de los directivos).
- Percepción por parte de los propios M.I. de su participación en los procesos de introducción de cambios tecnológicos y organizacionales (contraste con la perspectiva de la Dirección).

4.4.1.1 Participación en la introducción de N.T.

Bajo el título de "Participación en la introducción de los cambios tecnológicos" , -punto 2.06 del capítulo segundo- (Cfr. pág. 52), se presentan las opiniones de los directivos al respecto. Destacan las conclusiones siguientes:

- A mayor nivel de responsabilidad en la estructura de la empresa, mayor grado de participación. A mayor participación mayor satisfacción.
- El nivel de participación de los directivos y técnicos titulados sin mando es claramente superior al de los mandos intermedios, quienes, a su vez, aventajan a empleados y operarios.

Consideramos apropiado profundizar aquí en el estudio de los niveles de participación de los mandos intermedios.

El cuadro 4.08 muestra, según la opinión de los propios M.I., qué porcentaje de entre ellos, según su nivel jerárquico y especialidad, ha intervenido en cada una de las fases del proceso de introducción de NT.

CUADRO 4.08

GRADO DE PARTICIPACION DE LOS M.I. EN LAS FASES DEL PROCESO DE INTRODUCCION DE NUEVAS TECNOLOGIAS

FASE DEL PROCESO	PORCENTAJE DE M.I.				TOTAL
	PRODUCCION		GESTION		
	n+1	n+2	n+1	n+2	
- Formación de subordinados	61.9%	80.0%	60.0%	50.0%	62.8%
- Reorganización exigida por la nueva técnica	44.4%	75.0%	68.0%	66.0%	57.6%
- Momento de la implantación	38.6%	71.4%	66.0%	100.0%	55.6%
- Análisis de las consecuencias sobre la organización	27.7%	46.1%	54.1%	60.0%	41.0%
- Estudio de viabilidad	25.6%	35.7%	47.8%	60.0%	35.8%
- Elección de la nueva tecnología	19.0%	42.9%	33.0%	66.0%	30.2%

Los datos presentados permiten deducir las siguientes **conclusiones:**

- En general, **las fases** del proceso de introducción de nuevas tecnologías **con mayor participación son,** en orden de jerarquización, **la formación de subordinados, la reorganización exigida por las nuevas técnicas y el momento de la implantación.** Unicamente en los mandos "n+2" de gestión cabe mencionar su elevado grado de participación en las fases de elección de tecnología y estudio de viabilidad.
- Salvo alguna excepción que se citará en puntos posteriores, **el grado de participación de los mandos del nivel "n+2" es superior al de los**

mandos del nivel "n+1".

- Al efectuar comparaciones dentro del mismo nivel ("n+2" con "n+2" y "n+1" con "n+1"), se observa que **los M.I. de gestión reconocen participar relativamente más en los aspectos estratégicos** (elección de tecnología, estudio de viabilidad, análisis de consecuencias, planificación de la implantación), **mientras que los mandos de producción intervienen más a niveles operativos** (formación de subordinados, reorganización concreta exigida por la nueva tecnología).
- En algunas etapas estratégicas se rompe la supuesta mayor participación de los mandos de nivel "n+2". Concretamente, los mandos de gestión "n+1" intervienen más asiduamente en el estudio de viabilidad, análisis de consecuencias, que los mandos de producción "n+2".
- En todo caso, **el colectivo de mandos intermedios proporcionalmente mayor** dentro de la empresas, el de **los mandos industriales de primera línea es,** sin duda, **el que presenta cuotas sustancialmente menores de participación** a todos los niveles, salvo en el caso de formación de subordinados.

De la misma manera, **el estudio realizado a través de las tablas de contingencia,** contenidas en el apéndice 3, volumen 2, página 733, que estudian la posible dependencia entre participaciones en diferentes etapas del proceso, **permite constatar las siguientes conclusiones generales:**

- Los mandos que participan en la elección de la nueva tecnología intervienen también en el estudio de viabilidad y **viceversa.**
- Quienes participan en la elección, suelen hacerlo normalmente en el momento de su implantación,

en la formación de subordinados, en el análisis de las consecuencias y en la reorganización posterior.

- Quien interviene en el momento de la implantación participa igualmente en la reorganización posterior.
- Quien analiza las consecuencias de la nueva tecnología interviene en la reorganización posterior.

Finalmente, se estudia el grado de participación de las diferentes categorías y especialidades de M.I. (tipos de mando) en la introducción de las nuevas tecnologías, a través de una variable resumen, obtenida como media ponderada de la participación de las diferentes fases.

Las fases se ordenan cronológicamente y se ponderan en consecuencia. El valor de la variable "grado de participación global" que obtiene un M.I. es la suma de las ponderaciones de aquellas fases en las que ha intervenido.

El esquema de ponderaciones se basa en esta tabla:

Etapa del proceso	Ponderación
Elección de tecnología	7
Estudio de viabilidad	6
Análisis de las nuevas tecnologías	5
Formación de los subordinados	4
Reorganización concreta exigida por la técnica	3
Momento de implantación	2
Ninguna participación	1

Los resultados obtenidos se presentan para cada tipo de mando, en la tabla que recoge el cuadro 4.09.

CUADRO 4.09

GRADO DE PARTICIPACION DE LOS MANDOS
EN LA INTRODUCCION DE LAS INNOVACIONES

TIPO DE MANDO	VALOR GLOBAL
N+2 Gestión	13.71
N+2 Producción	11.56
N+1 Gestión	10.94
N+1 Producción	9.32

Se confirman las conclusiones ya señaladas:

- El nivel de participación de los mandos de gestión es superior al de los mandos del área de la producción.
- El nivel de participación de los mandos "n+2" es superior al de los mandos "n+1", aunque se observa una importante cercanía entre los mandos de producción "n+2" y los mandos de gestión "n+1" (tal y como ya se reflejaba al indicar que, en algunas etapas del proceso, la participación de los mandos "n+1" de gestión era mayor que la de los "n+2" de producción).

4.4.1.2 Participación en la introducción de NMOT

En el marco del apartado 2.07 del capítulo segundo se estudia la participación de los diferentes grupos profesionales en la introducción de innovaciones organizacionales y/o de gestión, a partir de las opiniones expresadas por los directivos. **Las conclusiones no presentan diferencias sensibles respecto de las señaladas en el caso de las innovaciones tecnológicas.**

Como rasgo diferenciador, se puede reseñar el consi-

derable descenso del nivel participativo de los técnicos titulados sin mando: de estar equiparados con los directivos, pasan al mismo nivel que los mandos intermedios.

Como información desglosada por "tipo" de mando e innovación organizacional, se constata que:

- El grado de participación más bajo lo presentan los mandos de nivel "n+1", como actores pasivos de las reuniones "informativas".
- Se produce un nivel de participación algo superior y poco diferenciado por el "tipo" de mando en los casos de "rotación de tareas", "puestos y grupos polivalentes" y "enriquecimiento de tareas".
- La ampliación de tareas, así como las reuniones informativas (mandos del nivel "n+2") conllevan los mayores niveles de participación.
- La participación se produce generalmente antes o durante la introducción de la innovación.

4.4.2 Formación de apoyo a los cambios tecnológicos y organizacionales.

Ante la seria dificultad de diferenciar, a partir de la información disponible sobre acciones de formación, entre las que acompañan a la introducción de NT y las que sirven de apoyo a los NMOT, el informe ha de limitarse a analizar conjuntamente las acciones formativas con destino a ambos tipos de innovaciones.

Antes de abordar la naturaleza de las acciones formativas emprendidas, conviene concretar en qué porcentaje de casos han tenido lugar dichas acciones. El análisis realizado a partir de la visión de los directivos y el referido al ámbito de trabajo del mando intermedio deberían presentar datos similares. La existencia de grandes diferencias sólo podría ser explicado a partir del hecho de que los dos colectivos, dirección y mandos, perciben de distinta manera una misma realidad.

Según se subraya en la página 55 de este informe, bajo el concepto de "formación de apoyo a las nuevas tecnologías", un 88.2% de los centros de trabajo señala haber emprendido acciones formativas de apoyo a la introducción de innovaciones tecnológicas y organizacionales.

El cuadro 4.10 resume, de forma separada para las innovaciones tecnológicas y organizacionales, **las respuestas de los mandos intermedios a la pregunta "¿Se han producido en su empresa acciones específicas de formación para apoyar...?**

CUADRO 4.10

PRESENCIA DE ACCIONES FORMATIVAS DE APOYO A LAS INNOVACIONES, DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS M.I.

INNOVACIONES	PORCENTAJE DE M.I.			
	PRODUCCION		GESTION	
	n+1	n+2	n+1	n+2
Tecnológicas	78.0%	84.4%	81.0%	62.5%
Organizacionales	71.0%	72.7%	73.3%	60.0%

De los datos anteriores se obtienen básicamente **dos conclusiones:**

- Según los M.I., **las acciones de formación no se realizan tan frecuentemente como indican los directivos.** En el caso de las innovaciones tecnológicas, las diferencia oscila entre 5 y 10 puntos. Sin embargo, tomando las innovaciones organizacionales, ese margen se sitúa entre los 15 y 17 puntos.
- **Los mandos de gestión "n+2" se sitúan ostensiblemente por debajo de las cifras de los demás tipos de mando,** lo que los distancia igualmente de la percepción de los directivos acerca de la ejecución de planes de formación de acompañamiento a los cambios.

El estudio del contenido de las acciones formativas desarrolladas resulta enormemente complejo por lo prolijo y variado de los datos recogidos. Tal y como se señala en el apartado 2.06 ya mencionado, la formación impartida se encuentra estrechamente vinculada a la innovación introducida. En cualquier caso, a juicio de los directivos, además de estos cursos específicos, se desarrollan igualmente acciones formativas destinadas a trasmitir nuevas habilidades a los diferentes grupos profesionales, entre ellos a los mandos intermedios. Estos cursos destinados a desarrollar destrezas personales presentan un denominador común a la mayoría de las empresas, girando su contenido en torno a temas tales como:

- Gestión Directiva / Mando / Management.
- Técnicas de Personal / Mando y Comunicación / Recursos Humanos.
- Motivación de equipos humanos / Formación.

De otra parte, los M.I. coinciden con los directivos al aludir repetidamente a cursos y seminarios, cuyo contenido pueden fácilmente deducirse de los renglones generales que se citan:

- Informática aplicada a la gestión de la producción y la gestión de los procesos administrativos.
- Control de calidad / Calidad total.
- Finanzas / Costes de producción.
- Marketing / Nuevos productos.

4.4.3 Satisfacción con el papel desempeñado en el proceso de introducción de innovaciones

La variable "satisfacción" pretende resumir el estado emocional derivado de la evaluación que el M.I. hace acerca de su experiencia personal en la introducción de los diversos cambios (41). Su participación en este proceso deja un determinado poso en su estado de ánimo.

---

(41) Parafraseamos aquí la definición que E.A. Locke aporta de la satisfacción en el trabajo en "*Handbook of Industrial and Organizational Psychology*", Chicago, Rand McNally, 1976.

Para conocerlo, se ha tratado de desvelar el grado de satisfacción de los mandos guipuzcoanos mediante la pregunta **"¿está Vd. contento del papel que ha tenido que jugar...?". El resultado de la consulta se expone en el cuadro 4.11.**

CUADRO 4.11

GRADO DE SATISFACCION DE LOS MANDOS INTERMEDIOS CON EL ROL DESEMPEÑADO EN LA INTRODUCCION DE INNOVACIONES

GRADO DE SATISFACCION	INNOV. TECNOLOGICAS		INNOV. ORGANIZAC.	
	RESPUESTAS	PORCENTAJE	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Muy satisfecho	9	13.2%	6	8.6%
Bastante satisfecho	26	38.2%	29	41.4%
Poco satisfecho	12	17.7%	16	22.9%
Nada satisfecho	3	4.4%	5	7.1%
No he intervenido	18	26.5%	14	20.0%

Se observa que el **sentimiento de satisfacción se encuentra presente, al menos, en el 50% de los casos,** tanto en lo que se refiere a los cambios tecnológicos como a los organizacionales. **La otra mitad de los mandos declaran encontrarse poco o nada satisfechos** o confiesan no haber jugado papel alguno en el proceso de introducción de innovaciones.

Por los datos de que disponemos podemos igualmente asegurar que **el grado de satisfacción es superior en el ambiente de trabajo de los mandos industriales que en el de los mandos de gestión.**

Si hubiéramos de graduar el nivel de satisfacción en función de los tipos de mando contemplados en este estudio, la tabla resultante sería la incorporada al cuadro 4.12.

CUADRO 4.12

NIVEL DE SATISFACCION DE LOS DISTINTOS TIPOS DE MANDO EN RELACION A SU PARTICIPACION EN LA INTRODUCCION DE CAMBIOS

TIPOS DE MANDO		NIVEL DE SATISFACCION	
NIVEL	ESPECIALIDAD	INNOVACIONES TECNOLOGICAS	INNOVACIONES ORGANIZACIONALES
n+2	Producción	1	1
n+1	Producción	2	2
n+1	Gestión	3	3
n+2	Gestión	4	3

CODIGO DE VALORACION: 1= Muy satisfecho. 2 = Bastante satisfecho. 3 = Poco satisfecho. 4 = Nada satisfecho.

De ahí se pueda afirmar que los mandos "n+2" de producción se sienten más satisfechos (valor 1) que los mandos del mismo nivel en el área de la gestión-administración (valores 3 y 4)

La razón última de los diferentes grados de satisfacción puede radicar en la acentuada cultura técnico-productiva que se constató en el capítulo segundo. Dicha cultura implica **un mayor y más decidido impulso por parte de la dirección de la empresa en favor de las innovaciones tecnológicas,** frente a una postura de mayor ambigüedad y tibieza en relación con las innovaciones organizacionales y los cambios en el ámbito de la gestión administrativa.

4.4.4 Conclusión general

El análisis realizado subraya que los **principales obstáculos en el proceso de introducción de innovaciones,** tanto tecnológicas como organizacionales, se agrupan en torno a dos ejes. En ello existe coincidencia entre los puntos de vista de los directivos y las opiniones expresadas por los mandos.

- **Falta de planificación**
  - Previsiones financieras erróneas
  - Insuficiente formación y cualificación del personal
  - Previsiones temporales inadecuadas
- **Problemas de implantación**
  - Insuficiente formación
  - Dificultades para la realización de acciones de formación de apoyo
  - Dificultades de transformación de clasificaciones del personal

Salvo las cuestiones financieras y las relacionadas con la gestión de las etapas técnicas de la introducción, **la mayoría de las causas poseen un alto COMPONENTE HUMANO.**

Nos encontramos frente a una más que evidente contradicción: una dirección de la empresa que, aun reconociendo la trascendencia de los aspectos humanos, sigue apegada a unos valores tecnológicos y productivos. Da la impresión de que **las empresas objeto de estudio están convencidas de la necesidad de conceder prioridad al tema de los 'Recursos Humanos" pero, a la vez, no aciertan a asumirlo o a integrarlo.**

La incorporación de una cierta dosis de participación en los procesos de introducción de innovaciones y la realización de acciones formativas de apoyo (que en ocasiones no pueden llevarse a cabo), no son sino acciones aisladas que no resuelven el auténtico problema.

La solución debería ir encaminada hacia una transformación cultural que elevara la variable humana a un rango estratégico y se concretara en políticas estables, permanentes, a largo plazo, impulsadas y potenciadas por la Dirección de las empresas innovadoras.

4.5 Impactos de las innovaciones tecnológicas y organizacionales sobre los mandos intermedios y de base

4.5.1 Impacto general sobre la figura del M.I.

Este apartado pretende recoger, en última instancia, las tendencias generales del grupo profesional constituído por los mandos intermedios y de base (M.I.), en relación a otros colectivos profesionales. En gran medida, las previsiones que aquí se recogen están motivadas por los cambios tecnológicos y organizacionales.

4.5.1.1 Impacto cuantitativo

Frente a las expectativas globales que apuntan a una ligera reducción de plantilla, el colectivo de M.I. muestra, al igual que en el período 1987-1989, una cierta tendencia creciente en términos numéricos.

Este análisis, recogido en el apartado 2.08 del capítulo segundo, descubre un dato de interés: los mandos intermedios, junto con los técnicos titulados sin mando, o los directivos de las áreas técnicas vinculadas con la fabricación y los operarios y empleados cualificados, son los únicos colectivos con expectativas futuras de crecimiento dentro de las empresas objeto de estudio.

4.5.1.2 Impacto cualitativo

Conviene señalar, de modo previo al análisis de las tendencias cualitativas, cuál es, desde la perspectiva de los propios mandos intermedios, la valoración y protagonismo actual de su propio puesto de trabajo.

En ese contexto destacan tres aspectos:

- En opinión de los mandos de producción, la figura del M.I. tiene dos connotaciones importantes:

— Bisagra entre la Dirección y los empleados
— Reconocimiento de su saber técnico y profesional

En el caso de los mandos de gestión, su figura está considerada esencialmente como bisagra entre Dirección y empleados.

- Los distintos tipos de mando muestran diferentes opiniones sobre el grado en que es valorado su papel dentro de la compañía. Podríamos clasificarlos, de mayor a menor nivel de valoración, como sigue:
  1. Mandos de producción de nivel "n+2".
  2. Mandos de nivel "n+1", tanto de producción como de administración.
  3. Mandos de administración de nivel "n+2".
- Fundamentalmente, el papel del mando intermedio les aporta, en su opinión, mayor poder de decisión y mejor salario. Sin embargo, en el caso de los mandos de producción se encuentran, sobre todo, con un mayor número de problemas.

En contraposición al actual marco de referencia (mandos intermedios—valoración de su papel en la empresa), los datos recogidos indican que **la inclusión de la variable INNOVACIONES TECNOLOGICAS Y ORGANIZACIONALES** en el escenario competitivo de las empresas **ha provocado y generará en el futuro un MAYOR PROTAGONISMO de la figura mando intermedio y, en definitiva, un ENRIQUECIMIENTO del rol que desempeña** dentro de la organización.

En la opinión de los directivos, tal como se analiza en el epígrafe 2.08.2.1 del capítulo segundo, el crecimiento del protagonismo de los mandos intermedios va a ser incluso superior al de los técnicos titulados sin mando.

Además, indiscutiblemente, la causa fundamental del enriquecimiento del puesto MANDO INTERMEDIO estriba en los cambios tecnológicos y organizacionales. De la investigación realizada se desprenden los siguientes datos:

CUADRO 4.13

CAUSAS DE ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO DE M.I.

Cambios tecnológicos y organizacionales	70%
Otros factores	30%

El apartado siguiente, que hace referencia a los impactos sobre el puesto de trabajo de los M.I. y, en alguna medida, el apartado titulado "Impactos sobre las expectativas de los mandos", tienen por objetivo indagar de forma sistemática en qué consiste precisamente este ENRIQUECIMIENTO que hemos planteado como impacto general de los cambios tecnológicos y organizacionales sobre los mandos intermedios.

4.5.2 Impactos sobre el puesto de trabajo de los M.I.

El presente apartado estudia los impactos derivados de los cambios tecnológicos y organizacionales en tres niveles:

— Definición de funciones del puesto

— Características del equipo de trabajo (los individuos que lo forman), del que el mando es responsable.

— Capacidades y rasgos de personalidad requeridos por el puesto.

En cada uno de esos niveles, se analizan, por una parte, los escenarios previsibles a corto/medio plazo, y, por otra parte, la

situación actual de las empresas innovadoras. En definitiva, se recogen las exigencias que van a plantear cada una de dichas áreas y el punto de partida de las empresas objeto de estudio.

4.5.2.1 Funciones del puesto

4.5.2.1.1 Nuevo perfil profesional de los M.I.

El enriquecimiento de la figura del M.I., que se comentaba en el apartado 4.5.1.2, se materializa en una nueva concepción de las tareas del puesto, así como en la adquisición de una importancia relativa de las mismas.

Ese nuevo perfil, desde la perspectiva de los directivos, fue analizado en el epígrafe 2.09.3. Con todo, consideramos de especial interés profundizar en el análisis del cuadro 2.17, de la página 91, a la que remitimos al lector del presente informe.

He aquí los rasgos más destacables que se deducen de nuestro análisis:

- El control de calidad y el mando seguirán siendo funciones básicas en el futuro.
- La motivación y coordinación del grupo, así como la gestión del departamento pasarán a ser funciones ESENCIALES del mando intermedio.
- La formación y perfeccionamiento de los colaboradores adquiere una importancia mucho mayor.
- La organización del trabajo mantiene una gran relevancia en el futuro.
- Pierden bastante relieve las funciones técnica y disciplinaria.

Estas conclusiones reflejan las tendencias futuras de las funciones a asumir por el M.I., de acuerdo con las exigencias del entorno.

4.5.2.1.2 Estructuración actual de las funciones que asume el mando

Además de la primera columna del cuadro 2.17 que informa de las tareas actuales de los M.I. a juicio de la Dirección, conviene estudiar las respuestas de los mandos en dos aspectos cruciales: **cuáles son las funciones básicas y cuáles las que actualmente exigen más tiempo**. La comparación de estos datos con las conclusiones del apartado anterior permitirá conocer las convergencias y divergencias entre ambas posiciones.

El cuadro 4.14 nos muestra las respectivas funciones clasificadas por orden de importancia según los diferente tipos de mandos intermedios.

El cuadro 4.15 clasifica igualmente las funciones, según los diferentes tipos de mandos intermedios, **pero en función de un criterio diferente: El tiempo empleado en cada una de las funciones básicas.**

En ambos cuadros, por cada tipo de M.I. aparecen dos columnas: la primera refleja la valoración numérica obtenida en la investigación; la segunda, el orden que ocupa cada función de acuerdo con el criterio utilizado en cada cuadro.

Se han agrupado las funciones en familias homogéneas para facilitar eventuales compara-

ciones. Así, en el cuadro 4.14:

— Bajo la función **Mando** se han incluido las funciones "Definir objetivos", "Dar órdenes" y "Tomar decisiones".

— La función **Organización del Trabajo** agrupa a "Repartir trabajo entre puestos" y "Organización del trabajo".

— La función **Control** está integrada por "Control de resultados" y "Control de trabajo".

— La función **Motivación y coordinación** aúna a "Crear espíritu de equipo", "Transmitir información" y el 50% de "Animar y formar"

— La función **Formación y perfeccionamiento** suma las aportaciones de "Ayudar a progresar a los colaboradores", "Considerar observaciones y sugerencias" y el 50% de "Animar y formar"

En el cuadro 4.15:

— La función **Mando** equivale a "Definición de prioridades".

— La función **Planificación de equipos** se denomina "Función técnica".

— Bajo el epígrafe **Formación** se agrupan "Formación" y "Formación tecnológica".

— La función **Disciplina** toma el 50% de "Control y Disciplina".

— La función **Control** agrupa a "Control de Calidad" y al 50% de Control y Disciplina".

Por lo que se refiere al primer cuadro, **Funciones más importantes del puesto según los propios mandos,** cabe destacar lo siguiente:

• La función considerada unánimente como más importante es la de "Organización del tra-

bajo" (salvo los mandos "n+2" de administración, que la sitúan en segundo lugar tras la de "Mando").

- En un segundo bloque se sitúan las funciones de "Mando" y "Motivación y coordinación del grupo".
- En el tercer nivel se sitúan la "Formación y perfeccionamiento de los colaboradores" junto con el "Control de los resultados y del trabajo" (incluyéndose el control de calidad).
- Pese a su posición en el ranking global, la función "Formación y perfeccionamiento" ocupa en el ámbito de la producción el segundo puesto, por encima de la función de "Mando" y "Motivación y coordinación". Su escasa implantación en el contexto administrativo la relega a esa cuarta posición general, claramente por detrás de las otras dos funciones citadas.

Como datos más interesantes del segundo cuadro, **Funciones que exigen más tiempo,** podríamos reseñar:

- En análisis global permite detectar tres niveles en función de su ocupación de tiempo:

  Nivel I: "Formación y perfeccionamiento de colaboradores".
  "Organización de trabajo".
  "Mando".

  Nivel II: "Motivación y coordinación".
  "Control de calidad y del trabajo".

  Nivel III: "Función técnica".
  "Búsqueda de nuevos métodos".

CUADRO 4.14

FUNCIONES MAS IMPORTANTES DEL PUESTO SEGUN LOS PROPIOS MANDOS

FUNCIONES	MANDOS BASICOS						MANDOS INTERMEDIOS						TOTAL	
	PRODUCCION		GESTION		TOTAL		PRODUCCION		GESTION		TOTAL			
	PUNTOS	ORDEN	PUNTOS	ORDEN	PUNTOS	ORDEN	PUNTOS	ORDEN	PUNTOS	ORDEN	PUNTOS	ORDEN	PUNTOS	ORDEN
Mando	34	3	33	2	67	2	15	3	12	1	27	1	94	2
Organización del trabajo	43	1	41	1	84	1	18	1	8	2	26	2	110	1
Control del trabajo y de los resultados	30	4	20	4	50	5	10	4	5	3	15	5	65	5
Motivación y coordinación del grupo	34	3	32	3	66	3	15	3	4	4	19	3	85	3
Formación y perfeccionamiento	37	2	14	6	51	4	16	2	2	5	18	4	69	4
Búsqueda de nuevos métodos	14	5	16	5	30	6	5	5	0	6	5	6	35	6
Otras	6	6	4	7	10	7	2	6	0	6	2	7	12	7

NOTA: La columna de "Puntos" refleja la valoración numérica obtenida en la consulta. La columna "Orden", el lugar que ocupa cada función en relación a la importancia que se otorga.

CUADRO 4.15

FUNCIONES QUE EXIGEN MAS TIEMPO EN OPINION DE LOS M.I.

FUNCIONES	MANDOS BASICOS						MANDOS INTERMEDIOS						TOTAL	
	PRODUCCION		GESTION		TOTAL		PRODUCCION		GESTION		TOTAL			
	PUNTOS	ORDEN	PUNTOS	ORDEN	PUNTOS	ORDEN	PUNTOS	ORDEN	PUNTOS	ORDEN	PUNTOS	ORDEN	PUNTOS	ORDEN
Mando	27	3	29	1	56	2	13	2	8	1	21	2	77	3
Organización del trabajo	31	2	27	2	58	1	13	2	7	2	20	3	78	2
Control de calidad y del trabajo	33	1	11	7	44	4	13	2	3	4	15	5	59	5
Motivación y coordinación	26	4	22	4	48	3	12	3	5	3	17	4	65	4
Formación y perfeccionamiento	31	2	25	3	56	2	16	1	7	2	23	1	79	1
Búsqueda de nuevos métodos	15	6	20	5	35	5	9	5	1	6	10	7	45	7
Función técnica	20	5	14	6	34	6	11	4	3	4	14	6	48	6
Seguridad y condiciones de trabajo	10	8	1	10	11	8	3	6	0	7	3	9	14	9
Disciplina	12	7	4	9	16	7	2	7	1	6	3	9	19	8
Otras	3	9	5	8	8	9	2	7	2	5	4	8	12	10

NOTA: La columna de "Puntos" refleja la valoración numérica obtenida en la consulta. La columna "Orden", el lugar que ocupa cada función en relación al tiempo que ocupa.

- En el ámbito industrial, la función "Control de Calidad y de trabajo" se sitúa en la primera posición junto a la "Formación y perfeccionamiento de colaboradores", frente a su ubicación en el nivel II general.

  A su escasísima implantación en el ámbito administrativo, se debe la acusada diferencia de sensibilización hacia los temas de calidad y costes existentes entre dicho ámbito y el contexto productivo. La proliferación de las acciones de control de costes y de gestión de calidad (calidad total, etc.) en el área de la producción, frente al escaso desarrollo teórico y práctico de estos aspectos en entornos de gestión, justifican sobradamente los resultados obtenidos.

- Aunque quizás no sea muy significativo, se observa que la función "Mando" ocupa la primera posición en el caso de los mandos administrativos. En realidad, salvo la función "Control de calidad y de trabajo", el esquema general se mantiene de forma coherente para los diferentes tipos de mando.

Analizando de forma comparativa ambos cuadros, se constata que no es posible identificar mayor importancia de una función con mayor necesidad de dedicación de tiempo. Estas son las conclusiones:

- La función "Organización del trabajo", considerada con rotundidad como la más importante, no es claramente la que más tiempo exige, sino que comparte ese status con otras dos funciones: "Mando" y "Formación y perfeccionamiento".
- La función "Mando" mantiene una proporción

coherente entre importancia y dedicación de tiempo.

- Las funciones "Motivación y coordinación del grupo" y "Formación y perfeccionamiento de colaboradores" intercambian sus posiciones globales.

  Siendo la primera significativamente más importante que la segunda, ésta requiere mayor tiempo de dedicación por parte de los M.I.

  Si se analizan ambas funciones por áreas de trabajo, se observa que "Formación y perfeccionamiento" es más importante y ocupa más tiempo en el ámbito productivo. Sin embargo, en el área administrativa, su relevancia es mucho menor pero sigue ocupando, pese a todo, más tiempo.

- La función "Control" muestra una coherencia global. Sin embargo, en el ámbito productivo extraña la gran exigencia de tiempo que supone (primer puesto) frente a la relativamente pequeña importancia concedida por los mandos en general.

Con todo, conviene insistir en que la inadecuación de las posiciones de una función en ambas clasificaciones no implica automáticamente la existencia de un problema de distribución del tiempo, ya que "lo importante" no va unido de forma inevitable a una "mayor exigencia de tiempo". Toda comparación, por lo tanto, debe servir únicamente como elemento de reflexión.

El punto clave de este apartado radica en la comparación de estas **opiniones de los mandos respecto de sus funciones actuales con**

la estructuración de funciones futuras planteadas por los directivos en el apartado anterior (4.5.2.1.1).

A continuación se recogen las conclusiones más relevantes de dicho análisis:

- La función "Control de calidad", planteada como esencial para los mandos intermedios en el futuro, no tiene la presencia en tiempo ni en importancia que debería mostrar frente a otras funciones. Este punto es especialmente crítico en el caso de los mandos intermedios de gestión.
- Las funciones "Mando" y "Motivación y coordinación del grupo" son consideradas, de acuerdo con las previsiones futuras, como esenciales. Los mandos de administración coinciden con dicha valoración, mientras que los mandos de producción las sitúan detrás de la "Formación y el perfeccionamiento de colaboradores".
- La función "Organización del trabajo" es percibida como mucho más importante que las demás por parte de los mandos intermedios cuando, aun teniendo gran relieve, debe compartir su protagonismo en el futuro con otras funciones.
- La función "Formación y perfeccionamiento", de acuerdo con las expectativas de futuro, es definida como una función importante pero no catalogada como relevante por parte de los mandos administrativos.
- Sin embargo, en opinión de los mandos industriales, se trata de una función más valorada incluso que las funciones de "Mando" y de "Motivación y coordinación del grupo".

En definitiva, se ha indicado que los cambios tecnológicos y organizacionales han inducido variaciones en las funciones del puesto de M.I. Se han analizado dichas alteraciones; se ha estudiado la valoración de los mandos sobre su trabajo actual y el consiguiente desfase con ese nuevo perfil generado por el nuevo escenario tecnológico-organizacional.

De todas formas, el hecho de que los M.I. de las empresas vascas reestructuren sus funciones, asignen nuevas prioridades y nuevos tiempos a sus tareas, es una CONDICION NECESARIA pero NO SUFICIENTE para que los mandos intermedios se adecúen a ese futuro perfil.

Para ello, es necesario, además, que los M.I. vayan adquiriendo y empleando de modo permanente las capacidades y rasgos de personalidad idóneos, para así poder responder eficazmente al desafío que suponen esas nuevas funciones.

Más adelante nos detendremos en desvelar los impactos del contexto innovador sobre las capacidades y personalidad de los mandos.

Al igual que la nueva definición de tareas del M.I., conviene analizar previamente una variable con influencia relativamente considerable en la figura profesional de los miembros de la dirección intermedia. Nos referimos a los impactos de las NT y los NMOT sobre los subordinados. Estos impactos van a repercutir directamente en el contexto de trabajo de los mandos intermedios, condicionando las capacidades y rasgos de personalidad exigidos. Debe ser considerado, pues, como un IMPACTO INDIRECTO de los cambios sobre los M.I.

4.5.2.2 Impactos sobre los subordinados

Este análisis cobra sentido en la medida en que los impactos sobre los subordinados generan, a su vez, impactos en el contexto de trabajo del M.I. y, por lo tanto, en el conjunto de capacidades-rasgos de personalidad básicos para el ejercicio futuro de la función de mando.

4.5.2.2.1 Impactos cuantitativos

Los datos del período 1987-1989 muestran un descenso del 1.5% en el número de operarios y un crecimiento del 0.3% en el caso de los empleados.

Sin embargo, ese análisis no toma en cuenta un factor clave: la naturaleza **cualificada o no cualificada** de esos trabajadores.

Las tendencias observadas apuntan hacia un crecimiento de los operarios y empleados **cualificados** a costa de los no cualificados.

Si se estudia dicha evolución desglosada por funciones, se observa que durante el trienio 1987-1989 aumentan los usuarios informáticos de producción y de gestión, el personal de I+D y de control de calidad, mientras que decrece el personal directo de fabricación, mantenimiento, aprovisionamientos y administración y finanzas (Cfr. 2.08.1.4, pág. 69).

Previsiblemente, los datos del trienio se mantendrán en el futuro. Entre el personal con niveles de crecimiento positivos hay que incluir igualmente a los miembros de los departamentos informáticos, ventas-comercial y oficina técnica.

4.5.2.2.2 Impactos cualitativos

En coherencia con las expectativas de evolución cuantitativa, el protagonismo de los operarios y empleados cualificados crecerá en el futuro (en una medida similar al de los técnicos titulados sin mando), mientras que el de los operarios y empleados no cualificados experimentará una tendencia fuertemente decreciente.

Esos mayores niveles de cualificación, junto con la evolución del concepto de satisfacción laboral, cada vez más orientado hacia aspectos motivadores distintos de los salarios y las condiciones de trabajo, van a suponer:

- Exigencia de un trato diferente por parte de los responsables jerárquicos: nuevo concepto de dirección.
- Expectativas de participación en aspectos como el diseño del puesto, sistema retributivo, etc.
- Nuevos conceptos organizativos vinculados a una concepción de la satisfacción laboral más evolucionada.
- Expectativas de formación y desarrollo profesional.

Este proceso, plenamente integrado en otros países, no va a producirse súbitamente. En todo caso, la capacidad de adaptación del M.I. a ese nuevo marco de expectativas se convierte en uno de los factores críticos en el éxito o fracaso de dicho proceso.

4.5.2.2.3 Situación actual de la cuestión en las empresas objeto de estudio

Los datos recogidos muestran que dicho proceso de evolución se encuentra todavía en estado embrionario.

El apartado 2.08.2.2 del capítulo segundo nos da una primera visión de las características generales de los operarios y empleados de las empresas estudiadas (Cfr. cuadro 2.12, pág.75).

El único factor en el que se detecta un nivel **satisfactorio,** es el de la **experiencia.** Sin embargo, y por este orden, los operarios y empleados no alcanzan los niveles mínimos en los siguientes aspectos: movilidad geográfica, nivel de cualificación - nivel de formación, movilidad profesional- nivel de polivalencia y adaptabilidad a nuevos oficios.

De la misma manera, al señalar los propios mandos las principales dificultades de su quehacer diario, situaban como una da las principales la "insuficiente formación del personal".

Igualmente, como uno de los mayores obstáculos en el proceso de introducción de innovaciones tecnológicas y organizacionales, se destacaba la insuficiente formación y cualificación del personal.

4.5.2.3 Impacto sobre las capacidades y rasgos de personalidad requeridos por el puesto

Ha llegado el momento de analizar el impacto de las innovaciones tecnológicas y organizacionales sobre las

capacidades, valores y rasgos de personalidad idóneos de los mandos.

En una primera parte, se plantean las características de ese nuevo mapa de capacidades, rasgos y valores exigidos por el nuevo contexto.

En un segundo apartado, se constata el grado de adecuación actual de los M.I. de las empresas innovadoras a ese nuevo perfil del mando del futuro.

4.5.2.3.1 Capacidades y rasgos de personalidad de los mandos en el futuro

El cuadro 4.16 presenta diferentes destrezas personales-capacidades con su grado de importancia futura. Recordamos que los códigos empleados deben entenderse como sigue (Cfr. epígrafe 3.4.3.1):

- E = Esencial (o imprescindible)
- I = Importante
- S = Secundario

Entre esas características se encuentran, en definitiva, los factores de éxito del M.I. en un contexto innovador, tal y como son percibidas por los propios mandos.

Además de las distintas capacidades, se estudian en el cuadro, de modo separado, dos aspectos que hemos dado en denominar "datos objetivos". Se trata del nivel de formación y de la antigüedad. Su análisis se ha englobado en el examen de capacidades, por razones puramente operativas.

Somos conscientes de que puede ser discutible catalogar determinados requerimientos del

puesto de mando como capacidades, valores o rasgos de personalidad. La agrupación que de unas y otras exigencias efectuamos aquí puede resultar bastante arbitraria.

En todo caso, cualquier duda que pueda surgir respecto de la adecuada catalogación de las características o atributos que mencionamos, en poco modifica la validez del análisis que pretendemos efectuar.

CUADRO 4.16

CAPACIDADES REQUERIDAS EN EL FUTURO A LOS M.I.

CAPACIDADES	PRODUCCION		GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
Originalidad / creatividad	I	I	I	I(E)	I
Capacidad de organización	E(I)	E	E (I)	E	E
Competencia técnica	I (E)	E (I)	I (E)	E (I)	I (E)
Capacidad para motivar	I (E)	I (E)	I	I (E)	I (E)
Capacidad de comunicación y de relación	I (E)	I (E)	I (E)	I (E)	I (E)
Adaptabilidad a exigencias de la empresa	I (E)	I	I	E (I)	I
Capacidad de representación	I-S	I	I-S	I	I
Capacidad de mando	E	E	I(E)	I(E)	E(I)
Capacidad de decisión	E(I)	E(I)	I(E)	E(I)	E(I)
DATOS OBJETIVOS					
Antigüedad en la empresa	S(I)	S	S	S	S
Nivel de formación	I	I	I	I	I

CODIGO DE VALORACION: E = Esencial. I = Importante. S = Secundario.

Desde una perspectiva global, las habilidades-capacidades (42) se estructuran, en función de su importancia, en varios niveles:

Nivel I: Capacidad de organización

(42) Se incluyen también los "Datos objetivos".

Nivel II: Capacidad de mando.
Capacidad de decisión.

Nivel III: Competencia técnica.
Capacidad para motivar.
Capacidad de comunicación y de relación.

Nivel IV: Originalidad / creatividad.
Nivel de formación
Adaptabilidad a las exigencias de la empresa
Capacidad de representación.

Nivel V: Antigüedad.

Este esquema general se respeta razonablemente para cada tipo de mando intermedio. Con todo, se observan ciertos aspectos dignos de ser subrayados:

- Los mandos "n+2" de gestión conceden gran importancia a la "adaptabilidad a las exigencias de la empresa" . De hecho, los resultados indicados sobre esta capacidad de adaptación pueden ser sesgados a la baja en los otros grupos. Y ello por dos razones:
  - Se analiza conjuntamente la capacidad de adaptación con la disponibilidad al cambio.
  - Al tratarse de las opiniones de los mandos, éstos pueden infravalorar todo aquello que suponga cambios en su contexto actual de trabajo.

  Igualmente, los mandos "n+2" de gestión valoran la "competencia técnica" y la "originalidad / creatividad" en mayor grado que los otros tipos de mandos.
- Los mandos "n+1" de gestión dan menor

peso a ciertas características (capacidad de organización, motivación, representación, mando y decisión), aunque mantienen la coherencia relativa de sus valoraciones entre ellas.

- Los mandos de producción consideran esencial la capacidad de mando, incluso por encima de la capacidad de organización.

  Los mandos de producción "n+2" conceden gran importancia, igualmente, a la competencia técnica, mientras que en los mandos "n+1" de la misma especialidad se constata una cierta valoración del factor antigüedad.

De la misma manera, el cuadro 4.17 recoge los diferentes valores y rasgos de personalidad, así como el relieve que éstos adquieren, en relación con el buen desempeño del puesto de mando con una perspectiva de futuro.

CUADRO 4.17

VALORES Y RASGOS DE PERSONALIDAD REQUERIDOS EN EL FUTURO A LOS M.I.

VALORES Y RASGOS DE PERSONALIDAD	PRODUCCION		GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
Buenas relaciones con los superiores	I	I	I	I	I
Disponibilidad ante las exigencias de la empresa	I (E)	I	I	E (I)	I
Solidaridad con el equipo de trabajo	E (i)	I (E)	I (E)	I	I (E)
Identificación con los objetivos y métodos de gestión .	I	I	I (E)	I (E)	I (E)
Ambición	S	S	S	I	S
Honestidad	E (I)	I (E)	E (I)	E (I)	E (I)
Conciencia de los propios límites	I (E)	I (E)	I (E)	I (E)	I (E)
Apego a la empresa	I	I	I (S)	S (I)	I

El cuadro nos permite jerarquizar, en función de su relevancia, los diferentes valores y rasgos de personalidad de los M.I. considerados en su conjunto:

Nivel I: Honestidad

Nivel II: Solidaridad con el equipo de trabajo.
Identificación con los objetivos y métodos de gestión.
Conciencia de los propios límites.

Nivel III: Buenas relaciones con los superiores.
Disponibilidad ante las exigencias de la empresa.
Apego a la empresa.

Nivel IV: Ambición.

Sin embargo, al igual que en el caso anterior, conviene efectuar ciertas puntualizaciones en función del tipo de mando:

- Los mandos "n+2" de gestión conceden gran trascendencia a la "disponibilidad ante las exigencias de la empresa". Igualmente, valoran como "importante" el nivel de "ambición", a la vez que minimizan el valor del "apego a la empresa" y "la solidaridad con el equipo de trabajo".
- Los mandos de producción otorgan menos valor a la "identificación con los objetivos y métodos de gestión" que los mandos administrativos. Los mandos "n+1" de producción valoran fuertemente la "solidaridad con el equipo de trabajo"

Conviene recordar que hemos analizado el impacto de las innovaciones tecnológicas y organizacionales sobre la percepción, por parte de

los propios mandos intermedios, de los factores de éxito.

La Dirección de las empresas innovadoras tienen ante sí dos desafíos:

- Analizar si la percepción de los mandos y de la propia empresa sobre los factores de éxito es coincidente. En caso de graves divergencias habrán de aplicarse las medidas que se estimen necesarias.
- Observar el grado en que dichos factores de éxito (capacidades y rasgos de personalidad), se encuentran presentes en los M.I. para orientar los futuros planes de formación. El próximo epígrafe 4.5.2.3.2 abordará este análisis.

Los datos obtenidos de la investigación avalan la definición de capacidades de éxito efectuada por los propios M.I. Las orientaciones formativas de la dirección de las empresas de la muestra inciden fuertemente en las dimensiones más destacadas por los propios mandos.

Así, en el apartado 2.06 se señalan los ámbitos formativos en los que las empresas han insistido en razón a las exigencias de las innovaciones introducidas. Además de las necesidades formativas precisas, derivadas de la naturaleza peculiar de cada innovación, la formación impartida incide prioritariamente en áreas tales como:

- Organización general y administrativa
- Gestión directiva / Mando / Management
- Técnicas de Personal / Mando y comunicación / Recursos Humanos
- Control de Calidad / Calidad total / Círculos

de calidad / Marketing / Finanzas.

Por otro lado, las previsiones formativas fijadas para el futuro por los M.I. apuntan hacia objetivos muy determinados:

- Dirección y mando
- Motivación de grupos / Participación / Calidad
- Metodología para adiestramiento y formación
- Gestión económica.

Efectivamente, **las actuaciones formativas emprendidas por las empresas están en perfecta consonancia con las capacidades definidas como básicas** (capacidad de organización, mando, decisión, motivación, comunicación y relación), **así como con la competencia técnica** (control de calidad, gestión económica, gestión directiva).

Como podrá deducirse, se constata igualmente una perfecta armonía con las tareas básicas del mando intermedio del futuro (control de calidad, mando, motivación y coordinación de grupos y gestión del departamento).

4.5.2.3.2 Diagnóstico de las capacidades y rasgos de personalidad de los actuales M.I.

En el epígrafe anterior se ha analizado el nivel de formación previa de los M.I. como un requerimiento que no terminaba de encajar ni en la catalogación de capacidades ni en el conjunto de valores y rasgos de personalidad.

En opinión de los propios mandos, poseer un nivel elevado de formación carece de la relevancia de otras capacidades sometidas a su examen.

Sin embargo, esa valoración pueda estar sesgada, a causa de que se tiende a restar importancia a aquellas cualidades de las que se carece o no es fácil poseer. Pocos están dispuestos a reconocer su fracaso en cualquier plano de la existencia. De ahí que los mandos minusvaloren sus propias carencias y limitaciones educativas.

Lo cierto es que el análisis detallado de la formación general, profesional y especializada de los mandos intermedios demuestra que, en general, los mandos de las empresas innovadoras no presentan los niveles formativos adecuados a los puestos que ocupan. Con todo, tal y como se detalla en el punto 3.2 del capítulo tercero, deben realizarse ciertas matizaciones:

- Más del 50% de los mandos intermedios no han superado la escolaridad elemental. La situación se agrava en el caso de los mandos de producción (67.7%), siendo preocupante el contingente de mandos de primera línea del mismo ámbito funcional (próximo al 90%).

  Los mandos administrativos presentan, en cambio, niveles de escolarización muy superiores. (Sólo un 34.7% no ha sobrepasado el nivel elemental).
- En el caso de los mandos de producción, esta información debe completarse con su nivel de formación profesional. El cuadro 4.18 resume el estado de la cuestión.

CUADRO 4.18
FORMACION PROFESIONAL DE LOS MANDOS DE PRODUCCION

NIVEL DE FORMACION	PORCENTAJE DE M.I.		
	n+1	n+2	TOTAL
Autodidacta	43.5%	13.6%	30.0%
FP1 u oficialía	23.9%	27.3%	25.0%
FP2 o maestría	26.1%	18.2%	23.0%
Ingeniería técnica o superior	6.5%	40.9%	22.0%

Se observa un fenómeno de renovación generacional con la incorporación de ingenieros técnicos y superiores y técnicos especialistas (FP2) en los niveles de mando "n+2", donde suponen ya un 60% del total, frente al 32% que representan dentro del colectivo de mandos productivos "n+1".

Además , un 37.7% de los mandos afirma haber recibido formación especializada de mando intermedio, cifra muy superior a referencias históricas anteriores y a niveles de otras regiones españolas.

El punto 2.08.2.2 (los atributos profesionales que propician el desarrollo tecnológico y organizacional), aporta también información de interés acerca del grado de presencia de determinadas capacidades en los M.I. En resumen, estas son las conclusiones:

- La disponibilidad ante la movilidad geográfica, la capacidad para motivar y formar y el nivel de formación de los mandos intermedios no alcanzan los niveles mínimos.
- Sus posibilidades de movilidad profesional,

su capacidad de adaptación a nuevos oficios y su nivel de polivalencia se sitúan justamente en los niveles mínimos.

- Sus niveles de cualificación y su experiencia resultan satisfactorios.

Por lo tanto, en opinión de los directivos, **los mandos intermedios carecen de ciertas capacidades que han sido consideradas como esenciales cara al futuro: capacidad de motivación, de formación y adaptabilidad a las exigencias de la empresa.**

Muchas capacidades, igualmente importantes, no han sido valoradas por los directivos, lo que impide realizar las comparaciones pertinentes.

El estudio de **las dificultades más frecuentes en el trabajo diario de los mandos**, puede ser una fuente de información válida en orden a enriquecer el análisis que nos ocupa:

- El aumento de carga de trabajo y los cambios frecuentes en la organización del mismo son consideradas como dos de las principales dificultades.

  Quizás, detrás de ellas se escondan unas limitadas capacidades de organización y adaptación a las exigencias de la empresa.
- Igualmente, la insuficiente formación es presentada como un serio obstáculo. En el caso de los mandos "n+2", dicha limitación hace referencia a los mandos "n+1", con lo que, de alguna manera, se confirman los datos referentes a la baja formación de los mandos de base estudiados en el capítulo tercero, sobre todo, en el caso de los man-

dos "n+1" de producción.

Incluso, **se han detectado en ocasiones problemas de implicación de los mandos intermedios en la introducción de nuevas tecnologías e innovaciones organizacionales.** Tras ello, pueden observarse dificultades de identificación con los objetivos y métodos de gestión de la empresa.

Además, frente a la evolución hacia estilos directivos más participativos, donde las capacidades de organización, mando, motivación y coordinación son esenciales, se constata la existencia de un sector importante de M.I. (sobre todo los "n+2"), que atribuyen gran trascendencia al factor "posición jerárquica" como elemento básico en el ejercicio de su autoridad.

Será labor de cada empresa analizar a fondo en qué medida están presentes dichas capacidades, valores y estructuras de personalidad en sus propios mandos. **El objetivo de este epígrafe estriba en aportar líneas de estudio y sugerencias generales sobre el deseable grado de adecuación de la dirección intermedia a los requirimientos de la empresa innovadora, en el momento presente y en un próximo futuro.**

4.5.3 Impactos en las expectativas de los M.I.

Como ya apuntamos al analizar la evolución de los rasgos cuantitativos y cualitativos de los empleados y operarios, las innovaciones tecnológicas y organizacionales, además de los impactos sobre el puesto de trabajo de los mandos, han provocado nuevas expectativas profesionales para los M.I. en aspectos tan diver-

sos como la participación, el desarrollo profesional y la retribución.

4.5.3.1 Impactos en las expectativas de participación

Ya hemos señalado que los mandos consideran que asumen un papel de "bisagra" entre la dirección y los trabajadores. Estos, por su parte, los consideran normalmente como representante de la jerarquía. Además, se trata de un grupo que no se identifica en particular con ningún sindicato, asociación profesional o empresarial, con lo cual las posibilidades de participación institucional en defensa de sus intereses es inexistente. La dinámica de confrontación sindicatos-patronal les sitúa "entre dos fuegos".

CUADRO 4.19

NIVEL DE INFORMACION DE LOS M.I.

AREAS DE INTERES	PRODUCCION		GESTION		TOTAL
	n+1	n+2	n+1	n+2	
1. Objetivos de la unidad	2.1	1.7	1.7	1.9	1.8
2. Resultados de la Sección	2.0	1.8	1.6	1.7	1.8
3. Información necesaria para el trabajo ...	2.0	1.9	1.8	2.2	1.9
4. Calidad	2.2	2.0	2.6	2.1	2.3
5. Productos de la empresa	2.7	2.4	2.4	2.0	2.5
6. Objetivos de la empresa	3.0	2.6	2.2	2.3	2.6
7. Posibilidades de formación	2.7	2.4	2.4	2.9	2.6
8. Ventajas sociales	2.9	2.8	2.7	2.8	2.8
9. Situación financiera	3.5	3.0	2.3	2.7	2.9
10. Actividades de los representantes ...	3.0	2.8	2.5	3.3	2.9
11. Posibilidades de evolución profesional	3.1	2.8	2.9	2.6	2.9
12. Servicios a clientes	3.5	3.0	2.7	2.0	3.0
13. Competencia y mercado	3.4	3.0	2.8	2.1	3.0
14. Política salarial	3.1	3.0	2.9	3.1	3.0
15. Espectativas de la clientela	3.6	3.0	3.0	2.1	3.2
16. Actividades de otras áreas	3.5	3.1	2.9	3.0	3.2

CODIGO DE VALORACION: 1 = Muy bien informado 2 = Bastante bien informado.
3 = Más bien nada 4 = Nada informado

Junto a sus escasas posibilidades de participación, carecen de los niveles de información adecuados. **El cuadro 4.19 desglosa el grado de información de los diferentes tipos de mando acerca de diversas áreas de interés,** cuyo conocimiento permite propiciar el buen desempeño del puesto.

Se hace observar que las puntuaciones numéricas del cuadro siguen una lógica inversa, es decir, a menor puntuación, mayor nivel de información (1= nivel máximo; 4 = nivel mínimo).

- En general, los niveles informativos parecen insuficientes. Todos se sitúan por encima de 2.5 puntos a excepción de:
  - Objetivos de la unidad (1.8)
  - Resultados de la sección (1.8)
  - Información necesaria para el trabajo (1.9)
  - Calidad (2.3).
- Se observa que los mandos del ámbito productivo tienen menos acceso a la información, siendo particularmente llamativo el caso de los mandos "n+1" de producción.
- Como parece lógico, los mandos "n+2" conocen mejor los objetivos y estrategias generales de la compañía.
- La información es escasa en las siguientes áreas de interés:
  - Situación del mercado (salvo mandos "n+2" de gestión)
  - Política salarial
  - Posibilidades de evolución
  - Posibilidades de formación.

En este contexto de reducida información y comunicación, se han venido produciendo los cambios organizacio-

nales y tecnológicos. **Este fenómeno genera varios impactos relacionados con ia participación:**

- Las innovaciones organizacionales introducidas se basan en una mayor participación en el diseño del puesto de trabajo, la resolución de problemas, el planteamiento de mejoras...
- Los niveles de participación de los trabajadores crecen.
- La formación tiene un doble efecto:
  - Los mandos desarrollan habilidades relacionadas con estilos más participativos.
  - Los mandos reciben explícita o implícitamente un mensaje de apoyo de la dirección a ese tipo de enfoque participativo.
- Los mandos se ven involucrados en los procesos de introducción de las innovaciones tecnológicas y organizacionales, tal y como se abordó en el apartado 4.3 del presente capítulo. Esa participación, de diferente intensidad según las etapas y el tipo de mando, crea expectativas de participación en los mandos ante decisiones similares que puedan adoptarse en el futuro.

En definitiva, el **M.I. ve potenciadas sus posibilidades de participación gracias a las innovaciones, en áreas que anteriormente le estaban vedadas,** como el diseño del puesto, el estilo de liderazgo, las decisiones referentes al contexto tecnológico-organizativo de su unidad... Además, **estas cotas de participación alcanzadas son logros cuyo mantenimiento (y quizás ampliación), va a ser exigido por los propios mandos en un próximo futuro.**

4.5.3.2 Impactos en las expectativas de desarrollo profesional

Entre las carencias de información que hemos desvelado en el punto anterior, se nos ha revelado que los mandos reciben una información muy deficiente sobre sus posibilidades de desarrollo profesional, tales como carrera, movilidad, promoción... Como vimos páginas atrás, el sistema de mejora profesional más empleado ha sido el de la promoción interna (71.3%).

Sin embargo, no han existido sistemas rigurosos de evaluación del rendimiento (o de estimación del desempeño), que hayan avalado esos procesos promocionales. En el caso de los mandos de primera línea, las variables que han determinado el ascenso han sido los resultados en el puesto anterior de empleado u operario, junto a la conciencia profesional.

De la misma manera, ambas variables han sido esenciales en la promoción de los mandos del nivel "n+1" al nivel "n+2". A la hora de interpretar estos datos, sorprende

- l a identificación de un buen empleado/operario con un buen mando intermedio.
- La trascendencia que adquiere el factor "conciencia profesional".

La introducción masiva de innovaciones tecnológicas y organizacionales también ha dejado sentir sus efectos en la evolución profesional de los M.I.

- Las nuevas responsabilidades a asumir por el mando intermedio, así como la definición de nuevos valores, capacidades y rasgos personales obligan a modificar la definición de EXITO en su puesto de trabajo.
- La presión de desarrollo profesional de empleados y operarios cualificados, beneficiados por los procesos formativos, va a dejarse sentir en el grupo constituí-

do por los mandos básicos o de primera línea.

- **Las empresas van a verse obligadas a respaldar el proceso de renovación generacional de los M.I.** con la incorporación de técnicos y profesionales con unas cualificaciones, capacidades y perfiles de personalidad más coherentes con el contexto competitivo en el que se desenvuelve la empresa innovadora.
- Los mandos de base, en el comienzo-apogeo de su carrera profesional, van a ir adquiriendo una fuerte experiencia directiva. Ese aspecto, unido a la importancia concedida a factores tales como las mayores responsabilidades, el desarrollo personal..., va a ALIMENTAR EXPECTATIVAS DE PROGRESO PROFESIONAL.
- **Los mandos "n+1", situados al final de su carrera profesional, van a experimentar las mayores dificultades de ADAPTACION AL PUESTO DE MANDO** con el nuevo perfil que se anuncia para un futuro no muy lejano.

  Este grupo profesional, que podemos asociar con los mandos de producción del primer nivel, es el de menor formación previa, más antigüedad, más experiencia, menos atributos profesionales de éxito de acuerdo al nuevo perfil de mando, menos aspiraciones profesionales de promoción y menor nivel de información. Además, su participación en los procesos de introducción de innovaciones han sido los menos requeridos de entre el conjunto de M.I.

  A la hora de enfrentarse con su remodelado puesto, vivirán éxitos y fracasos. El grado de anticipación de la función de Recursos Humanos contribuirá a evitar situaciones traumáticas.

  En todo caso, deberán habituarse a convivir con la presión ejercida por nuevos y más jóvenes operarios/empleados más cualificados, con mayor flexibilidad y capacidad de adaptación; jóvenes con deseo

de promoción y éxito rápidos dentro de sus centros de trabajo. Es el relevo generacional que, antes o después, deberá ir produciéndose.

La Dirección de la empresa, y en especial los responsables de la función de Recursos Humanos, habrán de acertar a la hora de adecuar sus políticas a estos cambios del entorno provocados por el continuo proceso de innovación.

4.5.3.3 Impactos en las expectativas retributivas

Recordamos que los niveles retributivos de los M.I. (dependiendo de su nivel de supervisión y especialidad), son en el momento presente los que se recogen en esta tabla:

TIPO DE MANDO	SALARIO MENSUAL NETO
n+1 Producción	150.000 pts
n+1 Gestión	168.000 pts
n+2 Producción	179.000 pts
n+2 Gestión	187.000 pts

El sentimiento de insatisfacción es generalizado, sobre todo en el caso de los mandos básicos de producción.

Además, los esquemas retributivos, apoyados en categorías perfectamente definidas y en la variable antigüedad, se ven cuestionados por ciertos factores provocados por el nuevo contexto innovador:

- La progresiva adquisición de habilidades por parte de los M.I.
- La también progresiva cualificación (y valoración) de los empleados y operarios.

- La introducción de sistemas más participativos que exigen mayores cotas de asunción de responsabilidades.
- Las expectativas de participación generadas, que se han analizado en el punto 4.5.3.1.

Estas variaciones del entorno, entre otros factores, generan en los M.I. dos tipos diferentes de expectativas retributivas:

- Aumento cuantitativo de las retribuciones, apoyado en la progresiva cualificación y en los mayores niveles de responsabilidad de los mandos.
- Introducción de sistemas retributivos diferentes (frente a la pura combinación de categoría-antigüedad).
- En tal sentido, **el cuadro 4.20 trata de reflejar la opinión de los M.I. ante algunas alternativas retributivas,** basadas en un salario, cuya parte variable lo sería en función de los resultados.

  En relación a los valores que aparecen en el cuadro, se hace notar que a mayor puntuación numérica, se produce mayor nivel de oposición al sistema retributivo en cuestión. Los valores extremos son el 1 (máxima adhesión) y el 2 (máximo rechazo).

CUADRO 4.20

VALORACION DE LOS M.I. ACERCA DE ALTERNATIVAS RETRIBUTIVAS BASADAS EN LOS RESULTADOS

RETRIBUCION EN FUNCION DE	PRODUCCION		GESTION	
	n+1	n+2	n+1	n+2
Resultados Empresa	1.4	1.7	1.3	1.3
Resultados Unidad	1.3	1.1	1.3	1.1
Resultados Individuales	1.2	1.1	1.1	1.0

CODIGO DE VALORACION: 1 = Máxima adhesión 2 = Máximo rechazo

Se observa un apoyo generalizado a los sistemas basados en la eficacia individual en el desempeño del puesto de trabajo.

Igualmente, la adecuación de los niveles retributivos a los resultados de la unidad presenta excelentes cotas de aceptación.

La mayor ambigüedad se aprecia en el caso de los incentivos en función de los resultados globales. Concretamente, los mandos "n+2" de producción lo rechazan de modo contundente.

Asimismo, además **de las expectativas de nuevos sistemas retributivos, parece previsible que los mandos intenten conseguir mayores niveles de participación en la definición de sus retribuciones.**

Una vez más, conviene insistir en la necesidad de considerar estas nuevas expectativas en el momento de elaborar las políticas globales de recursos humanos, en el marco de un visión estratégica de la empresa.

4.5.4 Conclusión final

Además de los impactos globales examinados más atrás (4.5.1), la introducción de nuevas tecnologías y nuevos modos de organización y gestión ha originado, - y seguirá provocando mientras no concluyan los actuales procesos de cambio-, dos **repercusiones fundamentales sobre los M.I.:**

- El **rediseño del puesto de trabajo del mando intermedio**

  En definitiva, un nuevo esquema de funciones básicas; un nuevo mapa de capacidades y rasgos de personalidad críticos y contexto tecnológico y organizacional de trabajo absolutamente diferente.

- La **generación de nuevas expectativas,** al menos en tres

áreas básicas: participación, retribución y desarrollo profesional.

Las empresas innovadoras guipuzcoanas corren el riesgo de abordar únicamente el primer impacto, mucho más directo y controlable. Una actuación de esta naturaleza, que deje de lado las expectativas creadas, puede provocar, a medio plazo, grandes frustraciones y conflictos en los M.I.

Los responsables de las empresas innovadoras deben considerar ambas facetas como inseparables. Se trata, en definitiva, de un mismo desafío, de dos caras de una misma moneda. Y recuérdese bien. Se trata de la única moneda que puede hacer frente al reto que el cambio encierra para la dirección intermedia de las empresas guipuzcoanas, comprometidas en un serio proceso de renovación que les ha de permitir acentuar su ventaja competitiva.

Pero este proceso de renovación no es privativo de un sector limitado de empresas, que hemos calificado de innovadoras. La supervivencia de otras unidades de producción está igualmente subordinada a la innovación de productos y procesos y a cambios sustanciales en la organización y gestión de los negocios industriales.

Por ello, también las empresas que han iniciado o han de iniciar sus procesos de cambio habrán de tener muy presentes las conclusiones que aquí se recogen, de forma que se eviten experiencias que conduzcan a debilitar la salud económica y social del negocio y que permitan potenciar aquellos factores que coadyuvan a su afianzamiento y progreso.

5. UNA APROXIMACION AL CENSO GUIPUZCOANO DE MANDOS INTERMEDIOS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Antes de acometer un último capítulo que resuma las conclusiones más destacadas de la investigación efectuada, nos ha parecido conveniente ofrecer una cifra orientativa acerca de la dimensión que adquiere el grupo profesional estudiado.

Porque, ante el cúmulo de información recogida en el presente informe, surge el interrogante acerca del volumen que el problema pueda adquirir en el marco de la empresa innovadora o en el propio sector industrial en el que se ha centrado primordialmente nuestro estudio.

¿A cuántos M.I. afecta la problemática aquí expuesta?

Se carece de datos estadísticos que recojan el inventario de los recursos humanos del grupo profesional que ejerce la dirección intermedia. Ante la más absoluta carencia de información acerca de su volumen cuantitativo, hemos optado por efectuar una **estimación que nos aproxime al censo guipuzcoano de M.I. del sector industrial, así como a la estructura interna del grupo analizado.**

Para la determinación del número y composición de este sector profesional en Guipúzcoa, durante el primer semestre de 1990, nos hemos basado fundamentalmente en los resultados obtenidos de la aplicación de nuestro cuestionario a las empresas que componen la muestra del estudio, así como en la En*cuesta de Población en relación con la Actividad* (43).

Para efectuar los cálculos precisos hemos extrapolado los datos muestrales, recogidos en el cuadro 2.05 (pág. 60), a la población guipuzcoana con actividad laboral en el sector industrial, durante el segundo trimestre de 1990.

---

(43) EUSTAT (Instituto Vasco de Estadística), II/90 (Abril - Junio 1990).

No nos detendremos aquí en pormenores acerca de tales cálculos. Nos limitamos a exponer los resultados de nuestra estimación que recoge el cuadro 5.1

CUADRO 5.1

ESTIMACION CUANTITATIVA DE LOS MANDOS GUIPUZCOANOS DEL SECTOR INDUSTRIAL CLASIFICADOS POR NIVEL JERARQUICO Y AREA FUNCIONAL DE ACTIVIDAD

AREA FUNCIONAL	NIVEL JERARQUICO		TOTALES	PORCENTAJE
	n + 1	n + 2		
• PRODUCCION	4.044	1.709	5.753	68.4%
• GESTION - ADMINISTRACION	2.188	467	2.655	31.6%
TOTALES	6.232	2.176	8.408	100.0%
PORCENTAJE	74.1%	25.9%	100%	

Se recordará que, según la distribución media de la plantilla por grupos profesionales en la empresa-tipo de carácter innovador, los **M.I. suponen el 9.5% del censo de trabajadores** empleados en la empresa. La aplicación de este porcentaje a la población con actividad laboral, que ascendía a 88.500 personas en el sector industrial, nos ofrece el **total de 8.408 M.I. ocupados en empresas industriales durante el segundo semestre de 1990,** distribuidos por nivel de supervisión y especialidad según muestra el cuadro 5.1.

Igual extrapolación podría efectuarse sobre la población con actividad laboral en el sector servicios, cuyo censo total en el período de referencia ascendía a 136.000 trabajadores. En este caso la estimación cuantitativa de M.I. asciende a una población de 12.920 personas.

De aceptar como válida la afirmación de que el grupo profesional de jefes y encargados supone cerca de un 10% de la población activa (que ascendía en el período citado a 288.700 trabajadores), podría asegurarse que en **Guipúzcoa, el número de M.I. pertenecientes a todos los sectores de actividad no es inferior a 27.426 personas.**

Estas estimaciones no pueden ser juzgadas de aventuradas, si tenemos presente que el censo de M.I. efectuado quince años atrás, a dimensión estatal, cifraba en un 11.5% la importancia cuantitativa de los M.I. sobre el conjunto de la población activa española, ocupada en empresas de 50 o más trabajadores.

La investigación de 1975, a la que tan repetidamente hemos hecho alusión, cita al País Vasco como a una de las regiones donde se produce mayor concentración geográfica del censo español de M.I., junto a Madrid, Barcelona y País Valenciano. Según el precitado estudio, la actividad económica del País Vasco ocupaba entonces al 12.5% del total de M.I. censados. Es decir, de 460.000 M.I. existentes en España, 57.500 ejercían en territorio vasco.

Hoy carecemos de estimaciones cuantitativas de carácter global. Sin embargo, cualquier estudioso acerca del volumen cuantitativo y problemática de los directivos medios puede aproximarse con realismo al número de estos profesionales si aplica una tasa del 10% sobre las cifras de población activa ocupada en los sectores de actividad aquí analizados (7% de M.I. de producción + 3% de M.I. de gestión). El dato aportado tiene por sí sólo suficiente entidad y revela la importancia numérica que adquiere en la vida económica. Basta afirmar que uno de cada diez trabajadores es mando. Pero el número absoluto carece de relieve si se compara con el poder e influencia que este grupo profesional ejerce, de hecho, en el conjunto de trabajadores que encuadran en el marco de su competencia directiva.

De ahí que no pueda menospreciarse su cooperación, entre otras facetas, en la introducción y consolidación de los cambios tecnológicos y organizacionales.

6. CONCLUSIONES QUE INVITAN A LA ACCION

Una gran parte del presente informe ha recogido hasta aquí los resultados más relevantes de nuestro análisis empírico, respondiendo a los objetivos explicativos que nos habíamos propuesto al iniciar este estudio (Cfr. 1.2.1).

Como se recordará, nos habíamos propuesto esclarecer dos aspectos. De una parte, llegar al conocimiento del perfil personal y socioprofesional de los directivos intermedios, obteniendo, a la vez, unos indicadores que explicaran suficientemente su sistema de valores, sus motivaciones y comportamiento ante la evolución de la empresa y ante las nuevas responsabilidades que estos niveles jerárquicos se ven obligados a asumir.

De otra parte, hemos pretendido analizar los impactos producidos en los M.I. por la introducción de innovaciones tecnológicas y organizacionales, al objeto de determinar su grado de asimilación de los procesos de cambio.

A lo largo de los capítulos anteriores hemos destacado las conclusiones más sobresalientes, aludiendo en más de una ocasión a las acciones que los resultados sugieren emprender. Sin embargo, hemos creído preciso recoger en un capítulo final aquellas **conclusiones que invitan a afrontar soluciones de largo alcance que corrijan los desequilibrios diagnosticados.**

Damos así respuesta a los objetivos operativos del estudio. Recordamos que, en el marco de tales objetivos, hacíamos referencia a tres propósitos iniciales:

— Presentar, ante el sector patronal y los directivos de las empresas innovadoras, la problemática derivada del papel asumido y que han de asumir en el futuro, jefes y encargados, a causa de la evolución experimentada por los negocios industriales, sometidos a las amenazas de un entorno cambiante y acusadamente competitivo.

— Definir estrategias y acciones de formación en favor de los M.I., a partir del rediseño de sus puestos de trabajo y de las carencias registradas en los distintos niveles y especialidades analizadas en la investigación.

— A partir de los diferentes perfiles socioprofesionales de los M.I., obtenidos en los países de la CEE que participan en este programa conjunto de investigación comparativa, se hará posible elaborar una tipología regional que permita emprender acciones a dimensión europea.

De estos tres objetivos operativos, los dos primeros presentan una mayor viabilidad, ya que hasta el inicio de 1992 no dispondremos de unos informes regionales que posibiliten análisis comparativos entre los cinco países involucrados en este proyecto comunitario. Sin embargo, el avance de resultados obtenidos por el equipo de investigación francés, nos ha permitido efectuar diversos contrastes de datos.

Efectuadas estas observaciones previas, nos proponemos ofrecer, a modo de recomendaciones, las medidas que sugieren los resultados alcanzados.

No creemos preciso extendernos en demasiadas consideraciones. Dos razones nos invitan a ello. De una parte, entendemos que en páginas anteriores hemos dado pormenorizadas explicaciones acerca de cuantos aspectos ha abordado el estudio. De otra, tenemos la firme convicción de que **las propuestas que formulamos han de someterse a la consideración y crítica de los dos estamentos profesionales consultados** para la realización de este trabajo: directivos y M.I.

Y aunque este último capítulo del informe pueda ser calificado de conciso y concluyente, no debe ignorarse que **el objetivo perseguido reside en que los destinatarios de nuestro sondeo sean quienes asuman el protagonismo a la hora de formular objetivos y de articular los planes concretos de acción.**

Porque cualquier medida correctora que pretenda introducirse desde el exterior de la empresa, será considerada como una intromisión en su

autonomía de gestión y estará abocada al fracaso.

Dejamos pues, constancia de que estos analistas externos no pretenden situarse en un plano de superioridad, alimentado por la amplia información obtenida, sino que manifiestan su más firme y decidido **respeto hacia quienes son y han de ser los auténticos responsables del destino y supervivencia de sus empresa:** accionistas, administradores, altos directivos, directivos intermedios, empleados y operarios.

A ellos corresponde reorientar sus valores culturales y estrategias, sin olvidar que, como afirma Edgar H. Schein (44), "lo único realmente importante que hacen los líderes es la creación y conducción de la cultura".

De todo lo dicho resulta evidente que no nos detendremos a apuntar medidas de carácter puntual que permitan corregir desajustes evidentes y que sólo contribuirían a moderar algunas de las debilidades observadas, pero que guardan escasa relación con los planteamientos estratégicos que se deducen de nuestros análisis y de la interpretación de resultados de nuestras encuestas.

6.1 El fomento de una nueva cultura empresarial

A juicio del equipo investigador **no pueden emprenderse acciones aisladas que favorezcan a los M.I., si estas no se producen en un entorno favorable.** Y, hoy por hoy, nuestro análisis revela una crisis que supone que "lo viejo no acaba de morir y lo nuevo no acaba de nacer".

Y ¿qué es lo viejo? Los valores tradicionales y prioritarios de la empresa vasca y que se resumen en los siguientes textos tomados de este informe:

- "... uno de los rasgos característicos y definitorios de las empresas innovadoras guipuzcoanas es su acentuada cultu-

(44) *La cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona, Plaza y Janés, 1988.

ra técnica, junto al acusado valor que se otorga a los costes, la productividad e innovación tecnológica." (p. 43).

- "... **se sitúan en un segundo plano ... las cuestiones relacionadas con las políticas de personal** (participación, retribución, diálogo y negociación colectivas, información y comunicación, delegación de responsabilidades, etc)."

- "... una de las contradicciones de la empresa innovadora vasca: **los altos directivos** son conscientes de la trascendencia de una adecuada gestión de personal en el éxito de las innovaciones, pero **no son capaces de** (o no aciertan a) **dar a dicha gestión la importancia que merece durante el proceso de introducción de la NT.**" (p. 44).

- "... las causas básicas, motivadoras del fracaso de las diferentes innovaciones, se concretan en **una inadecuada gestión de los RH.**" (p. 55).

- "... uno de los valores que definen la cultura de la empresa guipuzcoana es su **estilo autoritario de liderazgo,** moderado por su orientación paternalista." (p. 204).

- "Para un mayoritario sector de M.I. (85.6%), ha de considerarse **escaso o muy insuficiente el interés de la empresa por las personas que trabajan en ella.**" (p. 251).

- "No se hace necesario recordar hasta qué extremo han vinculado tradicionalmente los vascos su vida al trabajo, que se traduce en **uno de los sólidos valores de su cultura de empresa: la laboriosidad y el serio compromiso con la actividad profesional.**" (p. 305)

- (En referencia a las innovaciones introducidas) "Como **ámbitos más desfavorecidos** en el conjunto de la empresa resaltan los de «**mercado**» y «**personal**»." (p. 318).

- "... las empresas objeto de estudio están convencidas de la

necesidad de conceder prioridad al tema de los Recursos Humanos pero, a la vez, no aciertan a asumirlo o a integrarlo." (p. 341).

Las convicciones y creencias que trascienden de las anteriores constataciones han llevado a afirmar, en feliz expresión de Maite Marco, Directora de Recursos Humanos de "Ramón Vizcaino, S.A.", que los valores de la empresa vasca son tan sólidos y tan exclusivamente orientados a la producción y transformación metalúrgica, que cabría hablar con propiedad de la "cultura del hierro".

Sin ánimo de ironizar, sino con el propósito de aproximarnos a cuanto es esencial a la hora de definir la cultura empresarial de la empresa innovadora guipuzcoana, hemos de destacar tres rasgos que, a nuestro juicio, han de tenerse muy presentes:

a) **La ignorancia**, o al menos una postergación **del componente humano y**, en menor grado, **una desorientación** (basada en gran modo en la falta de creatividad) **en el plano comercial,** están limitando el alcance competitivo que se pretendía alcanzar con las inversiones en NT y NMOT.

b) En concordancia con los valores culturales descritos se ha prestado mayor atención a las innovaciones tecnológicas, en detrimento de las organizacionales, restándose igualmente importancia a los nuevos modos de gestión y dirección. En consecuencia, ha prevalecido una **"fe ciega" en la transformación tecnológica como artífice del cambio global.**

c) **Falta de mentalidad estratégica.** La cultura de la empresa guipuzcoana es más proclive a efectuar planes a corto que proyectos a largo plazo, basados en un diagnóstico previo del entorno interno y externo. La resolución de problemas inmediatos y el "día a día" dificulta el análisis ajeno a los parámetros de productividad - calidad - costes - rentabili-

dad - cambio tecnológico, y se desvirtúa cualquier serio propósito de planificación estratégica.

No insistiremos en este aspecto sobre el que ya Michael E. Porter se ha pronunciado de modo concluyente en un reciente informe que sobre la planificación estratégica de la actividad económica de la CAPV ha emitido para su utilización por el Ejecutivo Autónomo.

Ante este conjunto de circunstancias, **¿Cómo lograr un cambio de cultura empresarial** que propicie una mejor utilización de los recursos y aleje los desequilibrios apuntados?

No se nos oculta la dificultad que entraña modificar la cultura de las organizaciones productivas, entendida como sistema de creencias y valores dominantes, compartidos en gran medida por los miembros de la empresa y con decidida influencia en su propio desenvolvimiento.

Pero se nos antoja trascendente que haya de abordarse un cambio cultural, ya que **la cultura,** que se manifiesta en el comportamiento de los miembros de la empresa, **determina sus políticas, se estrategia, su propia estructura y las formas y procedimientos de la organización.**

Resulta difícil admitir que la cultura empresarial pueda experimentar cambios a corto plazo. En cambio, **pueden someterse a revisión las creencias y valores vigentes en las empresas innovadoras analizadas,** de forma que se logre configurar unos nuevos aspectos de la cultura, que han de ser liderados y gestionados por los directivos. Ya lo comentamos páginas atrás: corresponde a los líderes un papel crucial a la hora de crear y transformar la cultura de la empresa. Esta característica esencial de la dirección no supone que hayan de ignorarse otros valores y formas culturales (cultura real) que pueden ser discrepantes con las convicciones y creencias de la empresa (cultura oficial). Porque unos son los principios y valores declarados y otros muy distintos los realmente compartidos.

El presente informe ha puesto de relieve, en varias ocasiones, las discrepancias que los propios M.I., como grupo profesional, mantienen con las políticas y estrategias de la empresa, que constituyen una de las manifestaciones evidentes de la acentuada cultura técnico-económica de los centros de trabajo sondeados.

En resumen:

> "La solución debería ir encaminada hacia una transformación cultural que elevara la variable humana a un rango estratégico y se concretara en políticas estables, permanentes, a largo plazo, impulsadas y potenciadas por la dirección de las empresas innovadoras." (p. 341)

6.2 Nueva definición de los puestos de mando y de los requerimientos para su desempeño

Para no pecar de reiterativos, remitimos al lector a las páginas 344 a 354, que aportan amplia información acerca del nuevo perfil profesional de los M.I., así como a las páginas 357 a 368 (en relación con las páginas 167 a 181), que describen las capacidades y rasgos de personalidad que habrán de ser requeridos a los M.I. en el futuro.

A partir de las conclusiones relacionadas con ambas cuestiones, se impone que los departamentos de recursos humanos procedan a efectuar **una redefinición y nuevo diseño resultante de los puestos de mando, a la vez que se fijan los nuevos requisitos que se exigirán a los candidatos en los procesos de selección** que conduzcan a la elección de profesionales aptos para el desempeño de funciones propias de la dirección intermedia.

6.3 Diseño de planes estratégicos de formación

Se hace igualmente preciso que se instrumenten acciones de formación que satisfagan las carencias que pone de evidencia el gráfico 8, de la página 131. Pero no bastan estas acciones aisladas de reciclaje y actualización de conocimientos para el desempeño del puesto de mando.

Deben programarse acciones de más empleo alcance, situándonos en una perspectiva futura de los puestos de mando. Esta "visión prospectiva del entorno", que concederá el acento estratégico a **los planes de formación para los M.I. actuales y futuros, ha de permitir que:**

- **La introducción de cualquier cambio tecnológico, organizacional o cultural deba ir acompañado de la correspondiente acción de formación,** eludiendo seminarios puntuales o de corto alcance, que podríamos calificar de formación - catálogo.

- Ha de ponerse en práctica el principio pedagógico de **que el participante en el curso "aprenda a aprender"**. A tal fin habrán de aplicarse sistemas "en alternancia". A partir de las situaciones vividas en el trabajo, se pretende que el profesional trate de descubrir por sí mismo aquellas constantes o leyes validadas experimentalmente, sin que una teoría previa limite este enriquecimiento personal.

- Los M.I. **habrán de ser igualmente formados para asumir el papel de formadores**. La empresa empieza a ser considerada como un lugar más de formación (una segunda universidad) y no basta con que los mandos se constituyan en formadores ocasionales, sino que han de lograr que las situaciones de trabajo sean para sus subordinados una herramienta de aprendizaje y formación permanentes.

- Si la empresa se concibe hoy como una coalición de intere-

ses contrapuestos y a los administradores (o directivos) corresponde actuar como equilibradores de esta coalición (45), es preciso **desarrollar en los directivos intermedios su creatividad para que generen nuevas ideas, al igual que hay que promover en ellos habilidades negociadoras que les permitan manejar y superar los conflictos** originados en su ámbito de trabajo.

Ha de tenerse muy presente que la empresa adquiere cada día mayor consideración como "organización humana", pero también supone un espacio de resolución de las contradicciones internas que continuamente se generan.

Por todo ello, **la formación permanente de los M.I. ha de tender al pleno desarrollo de sus cualidades personales,** que alcanza tanto valor como la adquisición de conocimientos. Su función "equilibradora" exige de una especial capacidad de "saber orientarse hacia el mundo de los demás", como uno de los componentes esenciales del liderazgo. La formación debe contribuir eficazmente a ello.

6.4 Respuesta a las expectativas generadas en los M.I.

En referencia a los epígrafes 3.4.4.1 (p. 175 - 179) y 4.5.3 (p. 368 - 376) se destaca aquí la necesidad de **integrar tales expectativas de información, participación, desarrollo profesional y retribución en los planes estratégicos de recursos humanos.**

6.5 La creciente incorporación de la mujer a los puestos de responsabilidad de la empresa

Aunque nuestro informe evidencia hasta qué grado la mujer se encuentra ausente en los puestos de dirección intermedia (Cfr. p. 103 - 104), los datos que revela el estudio pueden resultar engañosos, si obtenemos la conclusión de que esta situación se mantendrá en el futuro.

(45) Ackoff, Russell L., *Planificación de la empresa del futuro*, México, LIMUSA, 1983.

Comienza a producirse entre nosotros un fenómeno similar al que ya afecta a diversos países industrializados: la creciente presencia femenina en todos los niveles de responsabilidad de la empresa y de la sociedad en general.

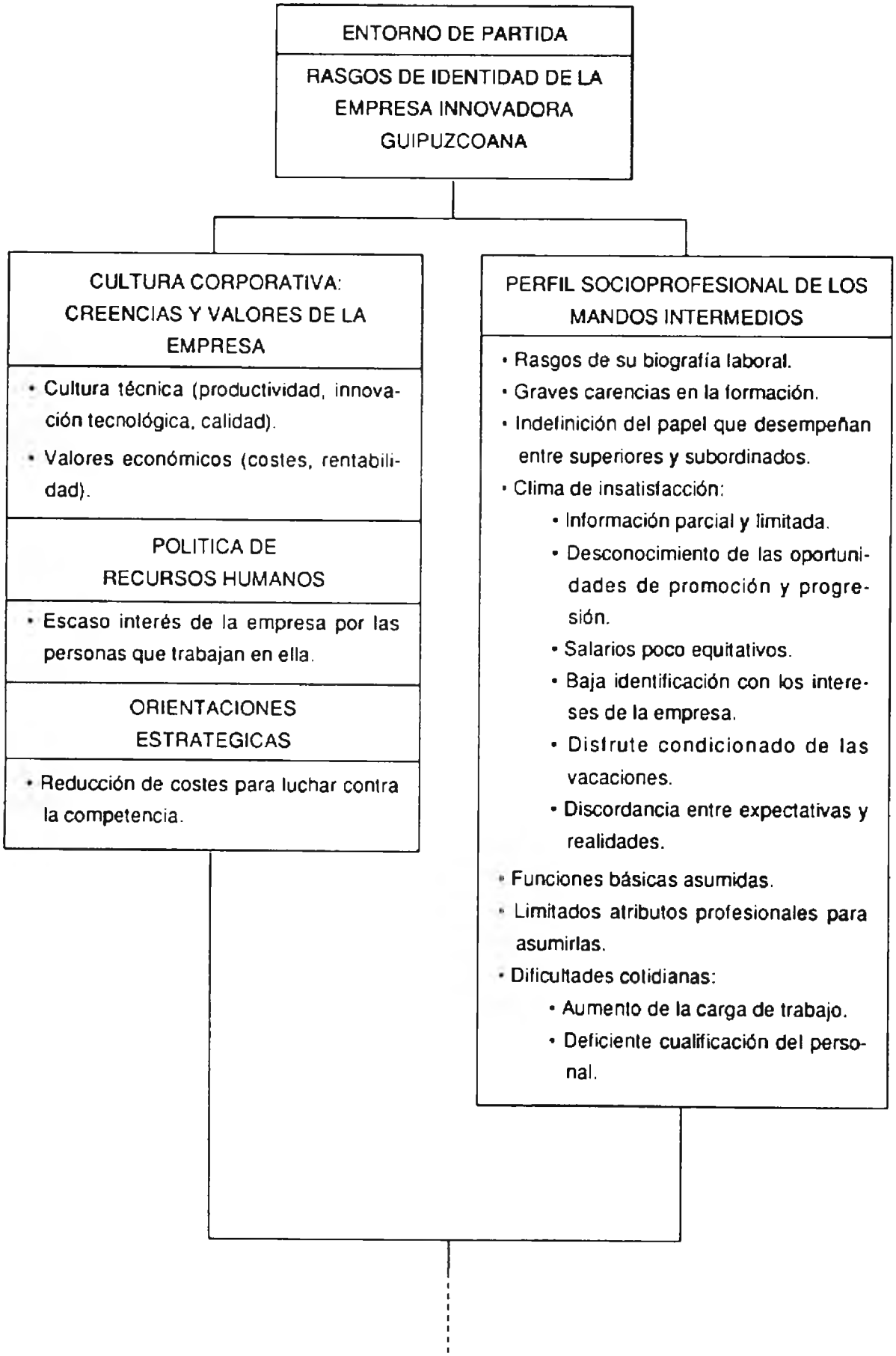
No es este el lugar para analizar las causas. Pero hay quienes encuentran una explicación a este creciente liderazgo de la mujer: el hombre se encuentra cada día más perplejo y confuso ante la complejidad que está adquiriendo asumir responsabilidades ante tantas mutaciones turbulentas y amenazas del entorno, que acentúan su incertidumbre sobre el porvenir y le ocasionan estados de ansiedad y stress.

La mujer parece soportar mejor situaciones adversas y su preparación profesional y universitaria no difiere de la alcanzada por los varones.

Bueno será que se abandonen los tradicionales perjuicios en relación a la mujer como profesional de la empresa y de la dirección intermedia. Los procesos de reclutamiento y selección habrán necesariamente de eludir comportamientos discriminatorios, hoy lamentablemente muy extendidos.

6.6 Un esquema que subraya la relevancia operativa de las conclusiones expuestas

Mediante el esquema que exponemos seguidamente pretendemos ayudar al lector a comprender la lógica relevancia que adquieren las conclusiones que invitan a la acción y que hemos comentado en páginas anteriores.


ENTORNO DE PARTIDA
RASGOS DE IDENTIDAD DE LA EMPRESA INNOVADORA GUIPUZCOANA
CULTURA CORPORATIVA: CREENCIAS Y VALORES DE LA EMPRESA
• Cultura técnica (productividad, innovación tecnológica, calidad).
• Valores económicos (costes, rentabilidad).
POLITICA DE RECURSOS HUMANOS
• Escaso interés de la empresa por las personas que trabajan en ella.
ORIENTACIONES ESTRATEGICAS
• Reducción de costes para luchar contra la competencia.
PERFIL SOCIOPROFESIONAL DE LOS MANDOS INTERMEDIOS
• Rasgos de su biografía laboral.
• Graves carencias en la formación.
• Indefinición del papel que desempeñan entre superiores y subordinados.
• Clima de insatisfacción:
• Información parcial y limitada.
• Desconocimiento de las oportunidades de promoción y progresión.
• Salarios poco equitativos.
• Baja identificación con los intereses de la empresa.
• Disfrute condicionado de las vacaciones.
• Discordancia entre expectativas y realidades.
• Funciones básicas asumidas.
• Limitados atributos profesionales para asumirlas.
• Dificultades cotidianas:
• Aumento de la carga de trabajo.
• Deficiente cualificación del personal.

UNA EXIGENCIA DEL ENTORNO EXTERNO

INTRODUCCION DE INNOVACIONES TECNOLOGICAS Y ORGANIZACIONALES

IMPACTOS QUE SE PRODUCEN Y CAMBIOS QUE SE IMPONEN

VALORES DE LA EMPRESA

- Gestionar el proceso de renovación cultural:
  - Abandono de unos valores exclusivamente técnicos
  - Mayor acento en los aspectos comerciales, a partir de una más acusada prospección del entorno externo:
    - Diferenciando el producto y no compitiendo sólo en los costes.
    - Concibiendo las estrategias a escala internacional y de mercado único, superando la orientación comercial hacia un mercado doméstico.
  - Centrar una atención prioritaria en los recursos humanos.
  - Nuevos estilos de dirección.
- Lograr imbuir en los directivos y mandos una mentalidad estratégica, de forma que adquieran una visión de la empresa a largo plazo (3 - 5 años)

MANDOS INTERMEDIOS

- Nueva definición de las funciones básicas del puesto.
- Nuevos requerimientos (valores, capacidades y rasgos personales).
- Redefinición de la función de mando, basada en el mayor protagonismo que adquiere la dirección intermedia.
- Acciones de formación (dónde se encuentran hoy los M.I. y a dónde han de llegar por las exigencias del nuevo entorno).
- Nuevas expectativas en los planos de la:
  - Participación
  - Información.
  - Desarrollo profesional.
  - Retribución.

OTROS GRUPOS PROFESIONALES

- Adquisición de nuevas capacidades (mayor cualificación de operarios y empleados)
- Generación de nuevas expectativas (Cfr. pág. 356).

PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA
• Integración de las expectativas de M.I. y trabajadores y de los cambios impuestos por la NT y los NMOT en la planificación estratégica global, que tendrá en la PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS a uno de sus pilares básicos. • En consecuencia, no basta con introducir algunos ajustes (por otra parte necesarios), en la política social de la empresa: acciones aisladas de formación, retoques salariales, etc.

6.7 Medidas cuya adopción se recomienda al Departamento de Economía

A nuestro juicio, deben emprenderse, entre otras, las medidas siguientes:

MEDIDAS DE SENSIBILIZACION DE DIRECTIVOS Y ALTOS EJECUTIVOS

Consideramos preciso que los máximos responsables de las empresas consultadas, así como sus directores de recursos humanos, tomen conciencia de la problemática que revela el estudio efectuado.

De ahí que recomendemos que el Departamento de Economía facilite un ejemplar del presente informe a cada una de las empresas que han colaborado decididamente en la realización de esta investigación (Cfr. Apéndice 2).

Es en extremo conveniente sugerir a los directivos que faciliten su propia opinión en relación con el contenido del informe, ya que

tratándose de resultados obtenidos de una muestra de diecisiete centros de trabajo, han de producirse las lógicas desviaciones y discrepancias en relación a los datos e indicadores de carácter global.

La emisión de este juicio crítico deberá efectuarse con ocasión de una reunión a convocar en breve plazo. Tendrá igualmente por objeto recoger sugerencias en relación a acciones a emprender, bien entendido que la implicación y protagonismo de las empresas en cualquier plan de actuación que se instrumente deberán quedar plenamente garantizados.

INFORMACION Y DIALOGO CON LOS MANDOS INTERMEDIOS

La iniciativa de informar a los M.I. encuestados (o a todos los componentes de este grupo profesional), acerca de los resultados y conclusiones del estudio ha de corresponder a los altos responsables de cada centro de trabajo analizado.

DIVULGACION DE LOS RESULTADOS MAS RELEVANTES DEL ESTUDIO Y FOMENTO DE UNA MENTALIDAD ESTRATEGICA A NIVEL DE TODA LA COMUNIDAD

También la opinión pública ha de verse sensibilizada ante esta problemática. La comunidad guipuzcoana y vasca han de tener conocimiento preciso de las dificultades que han de afrontarse para garantizar el desarrollo socioeconómico y la calidad de vida.

No en vano la cultura corporativa de la empresa innovadora guipuzcoana no puede desligarse de las creencias, filosofía y valores culturales de nuestro pueblo. De ellos se alimentaron los fundadores de estas empresas y en ellos se inspira su propio desenvolvimiento.

Y ya que no se puede aislar la cultura empresarial de la cultura social, bueno será que las instituciones asuman el papel trascen-

dental de crear una conciencia colectiva en favor de la innovación y el cambio necesarios, ya que todo relevo generacional lleva aparejado el abandono de las convicciones tradicionales, si éstas no se someten a un proceso de adaptación y renovación.

Ha de llevarse a la Sociedad entera al convencimiento de que para iniciar una actividad o emprender cualquier acción ha de partirse de un certero diagnóstico de la realidad presente y previsible a largo plazo. No bastan ya la intuición, los recursos económicos, el esforzado trabajo, la honestidad y la creencia en que la técnica todo lo resuelve.

Este es el mensaje que ha de llegar a la colectividad. En ello consiste modificar la mentalidad del ciudadano vasco, para cambiar así sus planteamientos culturales y para que comparta mejor la filosofía de los planes estratégicos a escala colectiva y a dimensión empresarial.

MANTENIMIENTO DE LA COOPERACION CON LOS CENTROS EUROPEOS QUE PARTICIPAN EN ESTE PROGRAMA COMUNITARIO DE INVESTIGACION

Al objeto de enriquecer las conclusiones del análisis empírico efectuado en Guipúzcoa, obtener información acerca de otras líneas de actuación a emprender, posibilitar la elaboración de una tipología europea de M.I. junto a la realización de trabajos comparativos, parece en extremo pertinente que el equipo investigador de la ESTE se mantenga en contacto con los miembros del equipo comunitario de investigación.

Ello permitirá dar respuesta a la totalidad de los objetivos descriptivos y operativos propuestos en nuestro proyecto de investigación.

San Sebastián, 31 Julio de 1991

Fdo : José Luis PEREZ GOMEZ

APENDICE 1. CUESTIONARIOS

A1 .1 CUESTIONARIO 1: DATOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA