

## EL EMPRESARIO ANTE LOS PROBLEMAS LABORALES (\*)

### SUMARIO :

- I. *Los problemas laborales vistos por los empresarios*: Introducción. Importancia de los distintos problemas. Tres tipos de problemas. Problemas laborales y diferencias estructurales. Problemas en primero y segundo lugar. Grado de organización de la Empresa. La situación económica de la Empresa. Tipos de empresarios. Los problemas laborales y otros aspectos de la relación laboral. De qué se ocupan los empresarios y qué problemas laborales tienen.—II. *El rendimiento: Problema número uno*: La importancia del rendimiento. ¿El rendimiento es un problema laboral o un problema técnico?—III. *Los problemas laborales ante la Magistratura del Trabajo*: Tendencias generales. Diferencias estructurales. Los problemas laborales y los casos ante la Magistratura.

### I

## LOS PROBLEMAS LABORALES VISTOS POR LOS EMPRESARIOS

### INTRODUCCIÓN

La relación entre el trabajador y la Empresa tiene múltiples aspectos que merecen un análisis intensivo como parte esencial de un estudio empírico general de la estructura social española. Nosotros sólo intentamos explorar aquí

---

(\*) N. DE LA R.—Ver, de los mismos autores, «El prestigio de las profesiones en el mundo empresarial», en *Revista de Estudios Políticos*, núms. 128 y 129-130, 1963; «El Mercado Común, el capital extranjero y el empresario español», en *Productividad*, números 26 y 27, 1963; «Los empresarios españoles y la banca», en *Moneda y Crédito*, número 84, 1963; «Los problemas de la retribución y el rendimiento vistos por los empresarios españoles», en *Revista de Trabajo*, núm. 1, 1963; una reseña de los dos últimos en este mismo número de la REVISTA DE POLÍTICA SOCIAL.

algunos de esos aspectos tal como los ven los empresarios (1), utilizando sus respuestas a una serie de preguntas sobre el tema. Las respuestas, naturalmente, no reflejan toda la realidad, ni dejan de ser un tanto subjetivas y parciales, pero al mismo tiempo dan fe de un hecho: la realidad laboral tal como la ven los empresarios españoles al frente de Empresas de distintas características y con maneras distintas de concebir la dirección de las mismas. El contraste entre la realidad percibida por los empresarios con la concepción del deber ser que guía al legislador y al reformador social, creemos que será útil para ambas partes. No tratamos, pues, de estudiar cómo el legislador ha querido normar y controlar la relación laboral y los problemas que de ella surgen,

---

(1) Este artículo es parte del libro inédito *El empresario español como factor humano en el desarrollo económico*. Está basado en el análisis de una encuesta llevada a cabo por la Escuela de Organización Industrial de Madrid, por iniciativa de su director, don Fermín de la Sierra. Sin su apoyo entusiasta y sin la organización, el ambiente intelectual y la ayuda financiera —realmente extraordinaria— de la Escuela de Organización Industrial esta investigación no se hubiera podido realizar.

Un primer avance del análisis y la metodología de la encuesta se presentó como tesis doctoral en la Facultad de Ciencias Políticas y Económicas (Madrid) en 1961 por AMANDO DE MIGUEL.

Quisiéramos haber expresado aquí nuestro agradecimiento a las muchas personas e instituciones que nos han ayudado en la realización de este estudio: altos funcionarios ministeriales, presidentes y secretarios de las Cámaras de Comercio, figuras prominentes de la Banca y la Industria, catedráticos de Universidad, jefes de los servicios de estudios de la Banca y personalidades sindicales. Sin embargo, el espacio disponible en un artículo de revista nos impide hacerlo y por ello tenemos que dejarlo para el libro en preparación. Allí también tendremos ocasión de agradecer nominalmente su colaboración a los entrevistados que de buena voluntad pusieron en obtener y al personal administrativo de la Escuela de Organización Industrial y a la casa IBM de Madrid.

Agradecemos al Council for Research in the Social Sciences, de Columbia University, el haber hecho posible un viaje a España del profesor LINZ para completar la recogida de datos, y al Bureau of Applied Social Research, de dicha Universidad, el uso de su equipo IBM.

Pero a quien más tenemos que agradecer es a los empresarios —que tendrán que permanecer anónimos—, quienes nos dieron su valioso tiempo y contestaron con tanta paciencia e interés a nuestras preguntas. A ellos va dedicado el artículo.

La encuesta intenta ser un estudio sistemático de diversas características de la Empresa y el empresario español. El universo a estudiar es aproximadamente los 6.000 directores de Empresas industriales de más de cincuenta trabajadores de trece provincias españolas (Madrid, Barcelona, Vizcaya, Guipúzcoa, Asturias, Zaragoza, Valencia, Alicante, Coruña, Pontevedra, Cádiz, Córdoba y Sevilla). La población industrial de esas trece provincias representa cerca de las tres cuartas partes de la población industrial nacional. Como muestra se ha tomado la cifra de 460 empresarios, pero estratificados

ni cómo serían esas relaciones en una sociedad ideal, sino los problemas reales que se plantean y cómo se resuelven en la opinión de los empresarios. Desgraciadamente, como indicamos, no podemos completar y contrastar su descripción con los de la otra parte: los trabajadores. En artículos previos hemos centrado nuestra atención en la forma de regulación de la relación de trabajo, las formas de retribución y la aplicación de las medidas de asistencia social al personal. En éste trataremos de explorar cuáles son los problemas laborales más importantes en la Empresa española desde el punto de vista de los que están a su frente.

#### IMPORTANCIA DE LOS DISTINTOS PROBLEMAS

Para obtener una medida de la frecuencia con que se daban en distintas Empresas algunos de los problemas laborales más salientes y la importancia que cada uno de ellos tenía, entregamos a los entrevistados la siguiente lista:

- Inestabilidad del personal.
- Accidentes.
- Falta de lealtad a la Empresa.
- Conflictos con los enlaces o Jurados de Empresa.
- Falta de disciplina en el trabajo.
- Falta de asistencia al trabajo.
- Falta de rendimiento.
- Plantes o suspensiones de trabajo.
- Falta de personal calificado profesionalmente.
- Conflictos entre obreros y maestros encargados.
- Método y tiempos y primas.
- Falta de interés e iniciativa.
- Ascensos.

con el ruego de que enumeraran —por orden de importancia— los tres más importantes para su Empresa (2).

---

por tamaños de Empresa, de tal manera que en el tamaño más pequeño (50 a 99 trabajadores) se ha hecho una entrevista por cada treinta Empresas existentes, mientras que en el tamaño más grande se han hecho una entrevista por cada dos Empresas existentes. La descripción detallada de la muestra se hará en un apéndice al libro.

Agradecemos la colaboración de Mary-Pepa G. Más en la tabulación de datos.

(2) De intento excluimos el problema de la falta de despido constantemente aludido por los empresarios a quienes entrevistamos. En otro lugar recogemos diversos comentarios sobre este problema. Podríamos añadir aquí el de un empresario químico

Sin duda alguna el problema del rendimiento es el más destacado: *Cerca de la mitad del empresariado (un 43 por 100) lo menciona como el más importante*. En algunos casos se engloban bajo esa rúbrica problemas más específicos y técnicos, así como la falta de despido a la que se atribuía muchas veces la falta de rendimiento. Por su importancia el problema del rendimiento ocupará gran parte de nuestra atención en las páginas que siguen.

A la falta de rendimiento le sigue por la frecuencia de las menciones —18 por 100 en primer lugar o un 46 por 100 en alguno de los tres— *la falta de personal calificado*. No es de extrañar que en un país en proceso de industrialización con un nivel de educación primaria bajo y una formación profesional sólo recientemente iniciada en gran escala, éste sea un problema grave. No hay que olvidar que una masa considerable de obreros proviene del campo, prácticamente analfabetos (un empresario sevillano nos decía: «Tengo encargados que no saben leer»), y que incluso en las ciudades la enseñanza profesional ha estado muy descuidada. *Esa falta se hace más visible a medida que la industria es más avanzada, por lo que son los empresarios del País Vasco —y no los de la España menos industrializada— los que más se quejan de ella (3)*.

---

de Barcelona: «El libre despido es el problema que tiene todo el mundo (en España). Ahora bien, esto lleva aparejado el que los obreros pudieran tener el derecho de huelga. En España, por no existir esto último, el obrero estaría a merced del patrono y por tanto hasta cierto punto es disculpable que no se le pueda despedir» (núm. 247).

El no reconocimiento de la libertad de despido a las Empresas no significa siempre una mayor protección del trabajador ya que aquéllas buscan siempre *sustitutivos funcionales* extralegales. Por ejemplo, la Organización Sindical aconseja que «debe tenderse a una prohibición rigurosa de la práctica viciosa de los llamados "contratos en cadena", por virtud de los cuales un trabajador que realiza un trabajo normal dentro de las actividades de una determinada Empresa, ésta la renueva periódicamente su contrato de trabajo, evitando de esta suerte el otorgarle la consideración de obrero fijo». (Consejo Social de la Organización Sindical Española, *Empleo*, Madrid, 1959.)

Una variedad de lo anterior es a veces el elevado número de obreros eventuales, práctica que también se sigue en el Japón ante el mismo problema del llamado «empleo permanente» (Vid. KUNIO ODAKA: *Traditionalism and Democracy in Japanese Industry*, trabajo presentado en el V Congreso de Sociología, Washington, 1962).

Los datos del Censo Electoral Sindical de 1959 muestran, por ejemplo, que en las Empresas de más de cincuenta trabajadores el 26,3 por 100 de éstos llevan menos de dos años en la Empresa, cifra que pasa del 40 por 100 para Zamora, Soria, Avila, Guadalajara y Jaén y llega incluso al 60 por 100 en Badajoz y al 73 por 100 en Orense.

(3) Una estimación del problema la da estas cifras: en la Agricultura puede estimarse en «casi un 90 por 100 los obreros que carecen de una preparación agrícola normal» (I Congreso Sindical, *Documentación Técnica*, Madrid, 1961, pág. 1.793). En la

Los Problemas de *métodos, tiempos y primas* —señalados en total por un 28 por 100 del *empresariado* (4) y por un 6 por 100 en primer lugar— los hemos discutido ya en otra parte. Un buen sistema de métodos y primas representa en este momento —junto al despido— la panacea de los empresarios españoles para resolver todos sus problemas. «Con las primas no tienen tiempo de crear problemas», afirmó un empresario barcelonés. Naturalmente mientras no cambien otros aspectos organizativos de las Empresas y de la legislación laboral es muy poco probable que en estas técnicas se puedan adoptar con pleno éxito, o sin que creen a su vez otros problemas.

A los anteriores se suman, en menor importancia, los *accidentes* (6 por 100

Industria, según el Censo Electoral Sindical, se obtiene las siguientes proporciones (ignoramos el criterio exacto de clasificación).

Jefes capataces ... ..	3,6 %
Profesionales ... ..	58,1 %
Peones especializados ... ..	9,5 %
Personal subalterno ... ..	3,9 %
Peones y pinches ... ..	22,2 %
Aprendices ... ..	6,4 %
<b>Total ... ..</b>	<b>100,0 %</b> (2.670.504)

La citada fuente resume diciendo: «De la masa productora asalariada —excepto técnicos y administrativos— el número de peones sin calificar asciende (incluyendo subalternos y servicios domésticos, así como los parados) a una cifra muy próxima al 70 por 100, lo que indica el escaso desarrollo que la preparación profesional ha tenido en nuestro país...» (*Ibid.*, pág. 1.797).

Igualmente se señala que «un desprecio por la formación práctica es la nota más característica de nuestra institución educacional...; la escuela no prepara a los jóvenes para la vida económica...; la mayoría de los futuros asalariados no tienen acceso a una enseñanza profesional verdadera...; la absurda preparación entre el bachillerato y las otras enseñanzas, etc.» (*Ibid.*, págs. 1.798 y sigs.).

Dicha fuente señala, además, un déficit anual de 40.000 especialistas al año y recuerda que sólo el 1,24 por 100 de los muchachos de once a dieciséis años siguen estudios de Formación Profesional.

El informe económico sobre España del International Bank for Reconstruction and Development (Johns Hopkins Press, Baltimore, 1963) insiste también en este problema como uno de los que afectan seriamente al desarrollo económico.

(4) Hablamos del «empresariado», en lugar de los «empresarios», para indicar que los datos basados en las 460 entrevistas están tomados de una muestra estratificada por tamaños en que el número de empresarios a entrevistar en cada grupo de tamaño se obtuvo en proporción al número de personas empleadas en Empresas de ese tipo de tamaño, y no al número de Empresas. Esto, naturalmente, daba un peso especial a

en total) más característicos de algunos ramos industriales como es sabido. Interesa destacar, sin embargo, una versión inesperada de este problema.

«Los accidentes son según la remuneración y la duración de la jornada. Cuando la jornada se reduce, las bajas por "accidente" aumentan para poder dedicarse a otras actividades y conseguir así un sobresueldo.» (Vizcaya) (5).

«Muchos accidentes son voluntariamente ocasionados, especialmente durante la semana de preaviso.» (Vizcaya.)

La *inestabilidad del personal* es un problema típico de los países subdesarrollados (y con características distintas también de los muy desarrollados en fases cercanas al pleno empleo) y ha sido estudiada abundantemente en la literatura de «labor economics». En España la señala una cuarta parte de los entrevistados, y según nuestros datos, toma las siguientes formas principales:

a) Simultaneamiento del trabajo en la fábrica con labores agrícolas (huer-tos o caseríos en el Norte, recogida de la aceituna, la uva o la naranja en el Sur y Levante). Un empresario gaditano nos dió el término local para ese tipo de trabajador: «el legionario».

«El obrero no asiste regularmente debido a las faenas del campo, una buena pesca o incluso las fiestas.» (Pequeña gallega.)

---

las Empresas cuanto mayor fuera el número de personas empleadas, aunque fueran un número muy pequeño del total de Empresas.

Si habláramos de empresarios como individuos, la de cada uno de ellos tendría un peso igual, pero considerando la Empresa como unidad económica afectando a una masa de consumidores, personal empleado y otras industrias dependientes de grandes suministradores, parece razonable dar a la opinión de los directores de las Empresas un peso más o menos proporcional a su importancia en la economía.

Dados los datos que se podían obtener para el muestreo, el número de personas empleadas —reconociendo sus limitaciones— parecía adecuado. Naturalmente, cuando las diferencias de opinión por tamaños son grandes, los datos para los 460 empresarios representan una abstracción. El método de muestreo y las diferencias en los resultados entre el «empresariado» y los «empresarios» se discutirán en detalle en un apéndice al estudio cuando se publique en forma de libro, pues ello exigiría demasiado espacio en el contexto de un artículo.

(5) El tamaño, provincia o ramo después de cada comentario literal identifica a una entrevista sin revelar la identidad del entrevistado y sirve para indicar que proceden de entrevistas distintas. Se ha puesto un cuidado extremo en guardar el anonimato de los entrevistados, por lo que no se dan más características de la Empresa o de la persona que pudieran servir para identificarla, aunque tales datos contribuirían, sin duda alguna, a poner las respuestas en su propia perspectiva.

b) Abandono del trabajo a través de las «bajas» ficticias en el Seguro de de Enfermedad.

«La culpa la tiene el S. O. E. que da tantas bajas. Pregunté al médico que por qué las firmaba, y me contestó: "Si no firmo se van a otro". Tal vez la causa final esté en la falta de estímulo porque los que van a prima he notado que no se ponen enfermos nunca.» (Barcelona, grande.)

c) El *turnover* característico de las chicas que trabajan para casarse.

«Las obreras cuando se casan se nos van. Las *incasables* son las únicas fijas.» (Madrid, gigante.)

d) La emigración al exterior, últimamente sobre todo a Alemania y Francia. (Varios señalan que se han ido los mejores a Alemania, etc.)

e) La falta de asistencia (por fiestas, acontecimientos familiares, etc.) que recogemos como problema independiente.

«Cada vez que se muere un tío se van 400 al entierro; en realidad van 40 pero el resto encuentra motivo para no trabajar. Quizá se deba esto al antiguo culto a la muerte tan tradicional.» (Gigante, gallega.)

Es curioso que la alusión a la falta de estabilidad provoque el comentario muy frecuente de «al contrario, hay demasiada estabilidad» (aludiendo a la falta de despido).

Nos sorprendió que fuera tan poco importante el problema de los *ascensos* (sólo un 2 por 100 en primer lugar) más aun cuando sabemos indirectamente (6) que este es un problema bastante importante para los obreros.

Aún menos importante parecen ser los *conflictos entre obreros y encargados* que se reflejan en estas citas:

«La culpa es de los encargados con su falta de ecuanimidad ya que por amistad o simpatía cargan el trabajo a unos y a otros no. Carecen, además, de dotes de mando.» (Vizcaya.)

«Los maestros hacen la vista gorda.» (Zaragoza.)

«Los capataces y encargados son amigos en la taberna.» (Cádiz.)

«El que sabe mandar lo tiene como a un tirano.» (Sevilla.)

---

(6) En este momento J. M. LÓPEZ CEPERO lleva a cabo un análisis similar a éste desde el lado de los enlaces sindicales en Madrid (tesis doctoral presentada en la Facultad de Ciencias Políticas y Económicas de Madrid).

En realidad los empresarios tienden a dar menos importancia a los problemas puramente conflictivos aunque los comentarios arriba mencionados indican que muchas veces al referirse al rendimiento, la inestabilidad o los accidentes están pensando en un conflicto previo no resuelto y que los hace posibles. Véanse algunas citas literales que aluden directamente a problemas de conflicto:

«Yo en la época heroica de los Sindicatos me entendía mejor con los obreros que ahora.» (Gigante, levantina.)

«He tenido que despedir a los enlaces, ¡cómo estaría de ellos! Los Sindicatos no los forman. Cuando un obrero es nombrado se cree el dueño. Son gente perturbadora.» (Vizcaya.)

«El obrero cree siempre que está explotado: hace lo imposible por crear toda clase de problemas a la Empresa.» (Vizcaya.)

«Hay dos o tres enlaces que se consideran redentores y si se hace algo beneficioso se oponen sin razón; son conflictos por amor propio. En la zona hay muchos obreros comunistas y mucha propaganda.» (Grande madrileña.)

«Después de las fiestas se "ajuman" (= emborrachan) y no les preocupa venir a la fábrica.» (Cádiz.)

### TRES TIPOS DE PROBLEMAS

Enfrentados con el problema de resumir la multitud de problemas distintos no es fácil el hacerlo de forma que la clasificación agrupe problemas que tengan algo en común y respondan a realidades sociales distintas. Nosotros hemos optado por distinguir: *problemas de rendimiento* —categoría que se impone por su frecuencia—, *problemas de organización* y *problemas de conflicto*. Las distinciones no son fáciles de hacer. Ya hemos visto en los comentarios anteriores, por ejemplo, cómo detrás de los accidentes o la inestabilidad se esconden otros problemas muy distintos; por otra parte, lo que un empresario describe fundamentalmente como un tipo de problema otro lo hubiera puesto en otros términos.

Con todas estas reservas decidimos agrupar como problemas de organización aquellos que en principio son susceptibles de mejora o control por una acción empresarial inteligente y no dependen tan fundamentalmente de la moral del personal, aunque no dejen de estar relacionados con ella. Por ejemplo, la falta de personal calificado no se puede atribuir a hostilidad de los trabajadores, ni necesariamente a una Empresa determinada, sino que es una carac-



terística estructural de la sociedad y la economía, aunque el empresario individual puede hacer algo para aliviar esa falta. Los accidentes —sin ignorar la posibilidad de accidentes voluntarios o semivoluntarios— se pueden reducir apreciablemente por medidas de seguridad en el trabajo y de organización del mismo. Los problemas creados por cambios de métodos, tiempos y determinación de primas suelen ir unidos al clima de hostilidad o colaboración en la Empresa, pero en gran medida son problemas de organización y conocimiento por parte del empresario. La inestabilidad del personal que hemos descubierto no es tanto una decisión individual del trabajador sino un factor estructural de la economía de determinadas regiones y de valores culturales ligados a distintos grados de desarrollo económico. Los ascensos son claramente una consecuencia de la política organizativa de la Empresa. Con muchas dudas incluimos aquí también los «conflictos entre obreros y encargados» —por otra parte uno de los problemas más escasamente notados— y no los «conflictos con los enlaces». Los primeros no expresan directamente el conflicto obrero-Empresa y pueden ser considerados como un aspecto de los problemas más generales de organización. (No se olvide, desde luego, que tanto los de organización, rendimiento o conflicto *todos* son problemas laborales.)

Contrastamos los problemas de organización con aquellos que son resultado de un estado de tensión con el personal, en que éste, más o menos deliberadamente, crea problemas que van desde la suspensión colectiva del trabajo a la simple falta de interés. Estos problemas los subsumimos bajo el epígrafe *problemas de conflicto*. En algunos casos el conflicto más que individual entre el trabajador y el empresario es entre una cultura preindustrial de la que participan los trabajadores y las exigencias de disciplina, puntualidad, interés de la organización industrial moderna. Ya sea como conflictos individuales —lo que muchas veces se manifiesta como «falta de lealtad a la Empresa» («falta de amor al trabajo» como nos dijeron varios fabricantes)— ya sea como colectivos entre el personal y la Empresa —los conflictos con los representantes obreros o los planteos de todo o parte del personal— son conflictos entre el mundo industrial y hábitos de trabajo que reflejan una resistencia al mismo o a su organización presente.

La utilidad de esta clasificación habrá de demostrarse en el curso de nuestro estudio: salvo que Empresas de distintas características y de diferentes regiones o empresarios de distinta formación y mentalidad se distingan por tener unos u otros problemas la utilidad de la misma sería dudosa. Sobre todo nos interesa saber si el tener unos u otros problemas tiende a estar asociado con tener determinadas actitudes en materia laboral, preferir distintos sistemas de regulación de la relación laboral, distintos sistemas de retribución, dife-

rentes relaciones con la representación sindical, más o menos casos ante la Magistratura, mayor o menor asistencia social al personal, etc. No obstante queremos destacar que en este caso la clasificación de los problemas se hizo independientemente y *a priori* después de analizar el tipo de situaciones que los empresarios describían bajo cada una de las trece alternativas con que les enfrentamos.

En la tabla 1 puede verse la importancia que tienen los problemas así

T A B L A 1

**Problemas laborales más importantes para el empresariado**

	PROBLEMAS LABORALES MAS IMPORTANTES EN:			
	Primer lugar	Segundo lugar	Tercer lugar	Total lo mencionan
	Por 100	Por 100	Por 100	Por 100
Falta de interés ... ..	3	8	7	19
Falta de disciplina ... ..	6	6	4	16
Falta de asistencia ... ..	6	4	6	15
Falta de lealtad ... ..	6	1	4	11
Conflictos con enlaces ... ..	2	3	2	7
Plantes o suspensiones ... ..	0,5	1	0,5	2
<i>Total conflictos</i> ... ..	24	22	24	69
<i>Falta de rendimiento</i> ... ..	43	15	9	67
Falta de personal calificado ... ..	18	18	10	46
Métodos, tiempos y primas ... ..	6	12	10	28
Inestabilidad del personal ... ..	13	6	7	26
Accidentes ... ..	3	1	1	6
Ascensos ... ..	2	2	1	5
Conflictos entre obreros y encargados.	1	1	4	5
<i>Total organización</i> ... ..	43	40	33	117
TOTAL (suma de porcentajes) ...	110	77	66	250 (N = 460)

NOTA.—Los porcentajes en primer lugar pueden sumar más de 100 por 100 porque algunos insisten en poner en él más de un problema.

agrupados para el empresariado. En total se mencionan con más frecuencia los problemas de organización seguidos de los conflictos aunque en el primer lugar se destaquen con los primeros el rendimiento.

## LOS PROBLEMAS LABORALES Y LAS DIFERENCIAS ESTRUCTURALES

*El tamaño de Empresa*

Dada nuestra experiencia en otros temas y la importancia del tamaño de Empresa en la conducta y las actitudes políticas y laborales de los obreros en el extranjero, las diferencias que encontramos nos sorprendieron por ser me-

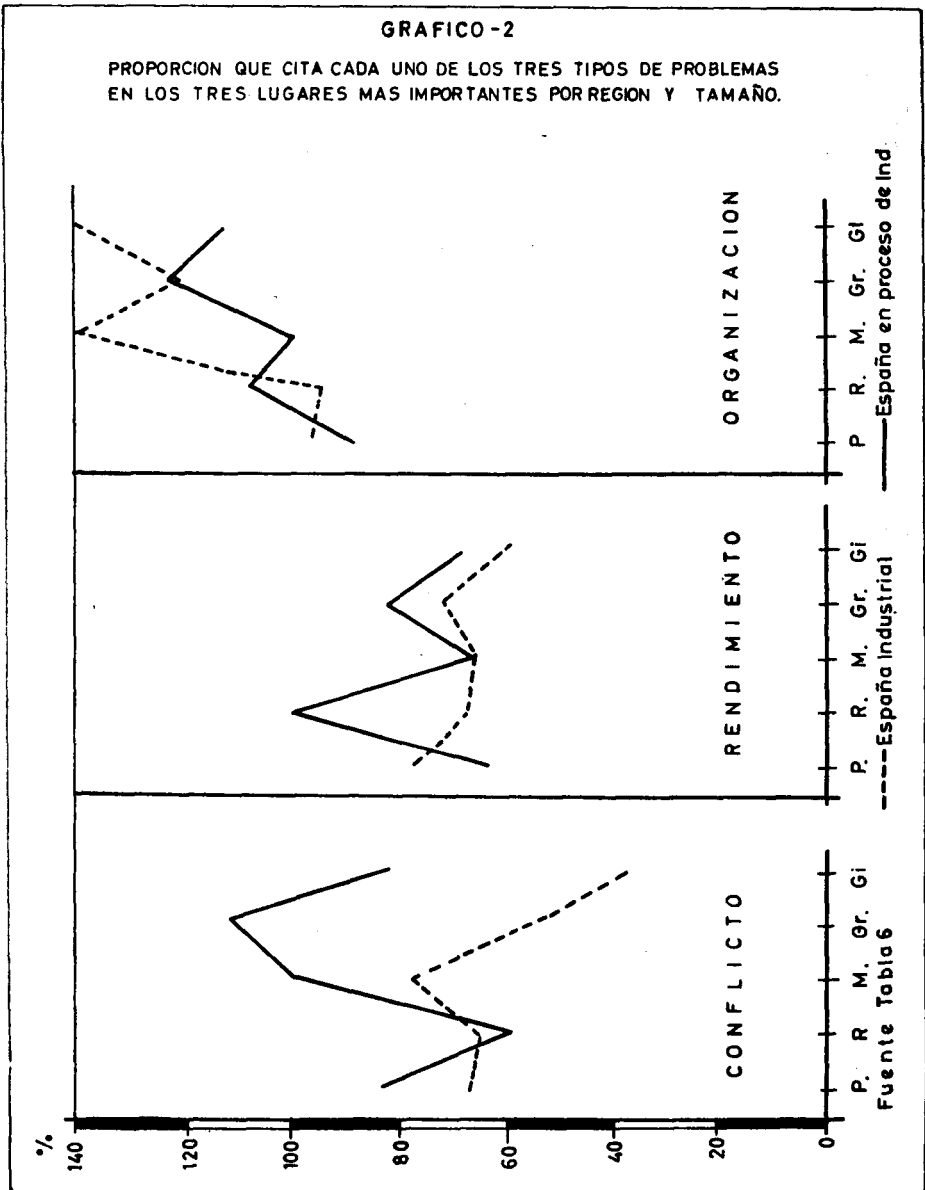
T A B L A 2

## Problemas laborales en los tres lugares más importantes, por tamaño

	Peque- ñas — Por 100	Regula- res — Por 100	Medias — Por 100	Grandes — Por 100	Gigan- tes — Por 100	TOTAL — Por 100
Falta de interés ... ..	22	17	22	16	16	19
Falta de disciplina ... ..	14	13	23	16	7	16
Falta de asistencia ... ..	15	12	15	22	15	15
Falta de lealtad ... ..	12	15	12	9	6	11
Conflictos con enlaces ... ..	10	6	9	6	2	7
Plantes o suspensiones ... ..	2	2	3	2	—	2
<i>Total conflictos</i> ... ..	<b>75</b>	<b>65</b>	<b>84</b>	<b>68</b>	<b>46</b>	<b>69</b>
<i>Falta de rendimiento</i> ... ..	<b>71</b>	<b>66</b>	<b>69</b>	<b>75</b>	<b>61</b>	<b>67</b>
Falta de personal calificado ... ..	35	41	52	46	50	46
Métodos, tiempo y primas ... ..	25	16	31	27	41	28
Inestabilidad del personal ... ..	25	25	27	32	20	26
Accidentes ... ..	2	9	5	6	9	6
Ascensos ... ..	5	3	6	5	10	5
Conflictos entre obreros y maestros en- cargados ... ..	6	6	6	7	3	5
<i>Total organización</i> ... ..	<b>98</b>	<b>100</b>	<b>127</b>	<b>123</b>	<b>133</b>	<b>117</b>
TOTAL (100 por 100) ... ..	(63)	(102)	(150)	(64)	(81)	(460)
Suma de porcentajes ... ..	214	231	280	266	249	250

NOTA.—Los números entre paréntesis indican en todas las tablas el número de casos; de ellos se obtienen los demás datos (porcentajes e índices). Si no se indica en los titulares los números son porcentajes. La dirección en que se han obtenido los porcentajes vienen expresados por el 100 por 100 en la primera fila o columna. Hemos normalizado la denominación de los cinco tamaños en los que hemos estratificado la muestra (en función del número de trabajadores que emplean) del siguiente modo: *pequeñas* (50 a 99), *regulares* (100 a 199), *medias* (200 a 499), *grandes* (500 a 999) y *gigantes* (1.000 y más).

A veces, y para simplificar la terminología, a los tres primeros tamaños los denominamos «modestas» y al resto «importantes».



nores de lo que esperábamos. Como veremos después, el ramo industrial y la región influyen conjuntamente y posiblemente atenúan las diferencias estructurales por tamaño. Antes de explorar esta y otras interpretaciones fijemos nuestra atención en los datos (tablas 2 y 3 y gráficos 2 y 3).

Los problemas que proporcionalmente se mencionan con más frecuencia en las pequeñas son los de conflicto, que ocupan menos la atención de los empresarios importantes, particularmente los gigantes. Es en las Empresas medias donde más se nombran, pero aún así —dado el gran número de problemas que mencionan— ocupan un lugar relativamente menos importante que en las pequeñas. En ellas la falta de interés y la falta de disciplina —ambas expresiones de relaciones tensas con el trabajador o de falta de confianza en el mismo— son las más mencionadas.

*Lo más sorprendente es que los conflictos más institucionalizados (plantes*

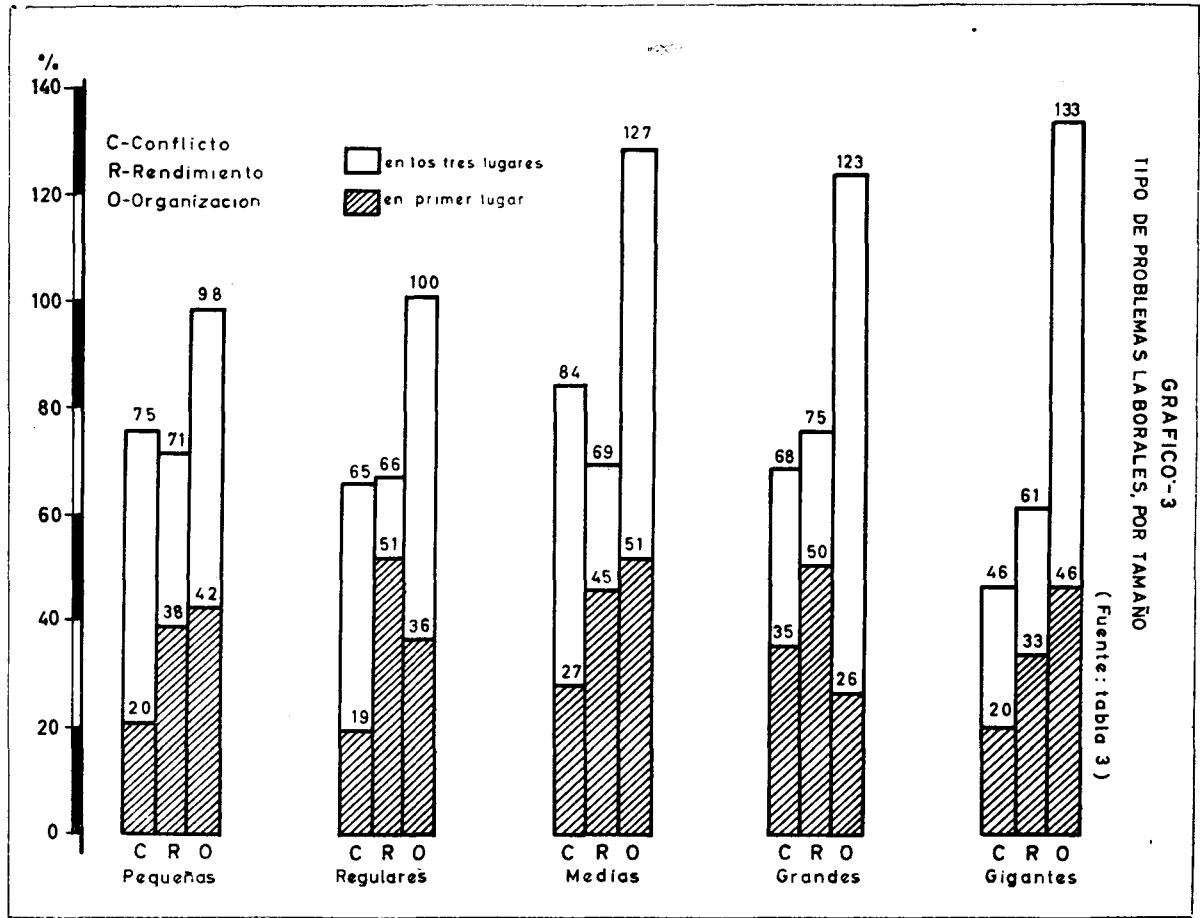
T A B L A 3

Tipos de problemas laborales por tamaños

	EN PRIMER LUGAR:				EN LOS TRES LUGARES:				
	Conflicto	Rendimiento	Organización	Suma de porcentajes	Conflicto	Rendimiento	Organización	Suma de porcentajes	TOTAL — 100 por 100
Pequeñas ... ..	20	38	42	99	75	71	98	214	( 63)
Regulares ... ..	19	51	36	105	65	66	100	231	(102)
Medias ... ..	27	45	51	121	84	69	127	280	(150)
Grandes ... ..	35	50	26	110	68	75	123	266	( 64)
Gigantes ... ..	20	33	46	97	46	61	133	249	( 81)
TOTAL ... ..	24	43	43	110	69	67	117	250	(460)

y suspensiones y los conflictos con enlaces y jurados) *no ocupen un lugar más prominente en las Empresas importantes. Sobre todo cuando sabemos que los plantes o suspensiones de trabajo se producen realmente en esas Empresas. Es posible que forzados a mencionar «los tres problemas más importantes» y por lo tanto más constantes, la atención en las Empresas importantes se centrara en problemas estructurales y de organización más que en incidentes concretos y esporádicos.*

Aunque en lo que precede hemos destacado las diferencias por tamaño de Empresa esto no nos debe hacer olvidar que la importancia relativa de los dis-



tintos problemas es lo suficientemente similar en todos ellos como para sugerir que *existen problemas que afectan a todas las Empresas españolas de un modo bastante parecido* o que los empresarios tienden a percibirlos de un modo parecido. Las diferencias son de énfasis y no que existan unos en las plantas de un tamaño y otros diferentes en las de otro. Si hay un grupo que tiende a distinguirse claramente de los demás es el de las Empresas gigantes, donde los problemas de motivación del obrero pasan a segundo plano y los de calificación profesional, organización científica del trabajo (métodos, tiempos y primas) y ascensos, constituyen cerca de la mitad de los problemas mencionados. Aunque esto no fuera —cosa que no queremos sugerir— un fiel reflejo de la realidad laboral en sus Empresas, este hecho merecería destacarse pues indicaría en todo caso una manera distinta de concebir las relaciones laborales: *En la Empresa gigante el problema laboral no se percibe como dependiendo fundamentalmente del obrero y de su motivación, sino como problema estructural y de la Empresa.*

En los distintos tamaños de Empresa no se mencionan problemas laborales con la misma intensidad: en la Empresa pequeña sobre todo hay una tendencia a quedarse muy por debajo de las tres posibilidades de mención. Aunque el número de problemas mencionados en cierto sentido puede ser indicio de una mayor tensión laboral, también era frecuente el caso del empresario que consideraba un problema —generalmente el del rendimiento— tan importante que se negaba a señalar ningún otro como importante o siquiera digno de mención. Cuando un problema llega a tomar una importancia obsesiva los otros dejan de tener interés. Esta tendencia es especialmente frecuente en las Empresas de menos de doscientos productores. El menor número de problemas mencionados en las gigantes en parte se debe a que en Empresas de este tipo —en algunos casos verdaderos complejos de Empresas— los directores estaban menos interesados directamente en las cuestiones laborales.

Si nos fijamos en cada uno de los problemas nombrados, vemos que *en todos los tamaños el rendimiento ocupa un lugar preeminente*. Los problemas que hemos llamado de organización son mucho más frecuentes en las Empresas de más de doscientos trabajadores, y particularmente en las gigantes. La falta de personal calificado se hace sentir en ellas con mayor intensidad. En las gigantes los derivados de la implantación de métodos, tiempos y primas ocupan un lugar importante. La inestabilidad del personal adquiere importancia en las medias y, sobre todo, en las grandes, pero disminuye en las gigantes. Puede que el prestigio de estas últimas, los servicios sociales que dan a su personal, las hagan especialmente atractivas, permitiéndoles retener su personal y aun atraerlo de otras importantes en los mismos ramos. Otro pro-

blema de organización que adquiere mayor relevancia cuanto mayor es la Empresa son los ascensos, siendo máximo en las gigantes, lo que parece lógico dado el carácter más burocrático de las mismas. En cambio los conflictos entre obreros, maestros y encargados se mencionan menos en ellas.

El contraste entre la Empresa grande y la gigante es bastante marcado, bien porque realmente sus problemas sean distintos o porque los que dirigen unas u otras Empresas perciban problemas parecidos de modo distinto. Ya hemos dicho que las grandes son las que tienen más problema de rendimiento y las gigantes en las que éste es mínimo; las primeras tienen también más conflictos y, consecuentemente, atribuyen menos importancia a los problemas de organización sobre todo a los derivados de métodos, tiempos y primas. En cambio estos últimos son los que más acusan la inestabilidad del personal, problema que es mínimo entre las gigantes.

Al describir un problema laboral como problema de rendimiento o especialmente «de disciplina» en lugar de atribuirlo a la falta de cualificación profesional del obrero, en algunos casos puede ser simplemente definir el mismo hecho de modo distinto: en un caso la percepción parte de atribuir la responsabilidad al trabajador individual, en otro a la sociedad o a la Empresa. El ver los problemas laborales como problemas de organización implícitamente supone admitir cierta responsabilidad por la Empresa en su planteamiento o solución, mientras que el percibirlos como problemas de rendimiento del personal o de conflicto supone muchas veces atribuir la culpa a la otra parte. El optar por una u otra manera de percibir los problemas —y ciertamente no creemos que las diferencias observadas se deban sólo a estas diferencias de percepción— no deja de tener interés práctico: las probabilidades de hacer un esfuerzo para encontrar una solución serán ciertamente mayores si la dificultad se ve como problema de organización del trabajo y no de motivación del trabajador.

### *Región*

Era de esperar que, dada las diferencias en desarrollo industrial entre distintas regiones y provincias, el tipo de industria y de empresario predominante en cada una de ellas, y sobre todo la existencia de antiguo o la creación reciente de una tradición de trabajo industrial y de un clima histórico en las relaciones laborales, las diferencias regionales en los problemas mencionados fueran grandes. La comparación entre la España industrial y la que se en-



cuentra en proceso de industrialización (7) es interesante, aunque el caso especial de Asturias con algunos de los problemas típicos de las Empresas mineras oscurece algunas diferencias. Es interesante resaltar *que los problemas de conflicto parecen ser más importantes en la España en proceso de industrialización* y que en la España industrializada (excepto Asturias) el énfasis es mayor en los que hemos llamado de organización (tabla 4).

Las diferencias provinciales dentro de cada región son posiblemente más interesantes. La disciplina preocupa a los empresarios asturianos, gallegos y zaragozanos a los que se suman en grado más débil los de Barcelona y Levante. La falta de interés también la destacan los asturianos seguidos por los de Alicante, Córdoba y Sevilla. En la España menos industrial se destaca también la falta de lealtad, particularmente en Alicante donde los problemas de conflicto en general tienen una importancia desusada. En general los conflictos con los enlaces no existen —con la rara excepción de Alicante— en la España no industrial. En cambio, se producen —aunque no como salientes— en tres provincias en que se ha dado una tradición sindical reformista: Madrid, Guipúzcoa y Vizcaya.

Sin lugar a dudas el problema de una falta de mano de obra calificada se hace sentir particularmente en Guipúzcoa y Vizcaya (dos zonas de tradición industrial y con una industria de calidad): 30 por 100 ponen ese problema en primer lugar. Contra lo que se podría esperar, los directores de zonas de industrialización reciente parecen sentirse más apremiados por otros problemas, o perciben el problema en otros términos: como falta de rendimiento en Andalucía, Galicia y Madrid.

Los fabricantes barceloneses —ya sea por la importancia de la inmigración de la España no industrial o por la mentalidad del empresario catalán— se parecen algo en la percepción de sus problemas a los de la España en proceso de industrialización: conflicto —problemas de disciplina y no de relación con los representantes del personal— y de rendimiento y no de falta de personal calificado. Se destaca, por ejemplo, en Barcelona, la falta de asistencia, típica también de las provincias levantinas. Véanse algunos comentarios sobre esta cuestión:

«Cuando llega una medio fiesta, San Jaime o Santa Ana, se van tranquilamente y no aparecen en dos días.» (Alicante, pequeña.)

«Las obreras cuando están formadas se casan.» (Valencia, media.)

---

(7) Agrupamos bajo *España industrial* a las provincias con una proporción más alta de población dedicada a la industria (Barcelona, Vizcaya, Madrid, Guipúzcoa y Asturias). El resto queda agrupado bajo *España en proceso de industrialización*.

T A B L A 4

Tipos de problemas laborales en los tres lugares más importantes, por provincias

	Madrid	Barcelona	Vizcaya	Guipúz- coa	Asturias	Valencia	Alicante	Zaragoza	Cádiz	Córdoba Sevilla	Coruña Pontevedra
Falta de interés ... ..	16	21	5	—	20	42	37	21	35	50	—
Falta de disciplina ... ..	13	13	24	4	13	12	13	33	7	15	20
Falta de asistencia ... ..	7	15	22	8	7	15	18	33	28	15	5
Falta de lealtad ... ..	1	10	22	4	13	6	19	7	28	10	10
Conflictos con enlaces ... ..	12	4	6	16	—	3	12	7	7	5	—
<i>Total conflictos</i> ... ..	50	64	81	40	53	71	104	101	105	95	35
<i>Falta de rendimiento</i> ... ..	<b>79</b>	<b>66</b>	<b>63</b>	<b>64</b>	<b>86</b>	<b>44</b>	<b>75</b>	<b>54</b>	<b>88</b>	<b>105</b>	<b>70</b>
Falta de personal ... ..	42	45	68	66	20	39	18	27	35	50	55
Métodos, tiempos y primas ... ..	28	29	19	76	20	35	18	7	7	25	15
Inestabilidad del personal ... ..	22	26	21	28	40	31	37	41	21	25	15
Accidentes ... ..	6	3	9	4	20	—	—	20	21	10	5
Ascensos ... ..	8	3	8	—	—	9	—	13	7	10	5
Conflictos entre obreros y encargados.	7	7	1	8	7	6	6	7	—	3	5
<i>Total organización</i> ... ..	113	113	126	182	107	120	79	115	91	125	100
TOTAL (100 por 100) ... ..	(77)	(156)	(71)	(25)	(15)	(31)	(16)	(15)	(14)	(20)	(20)
Suma de porcentajes ... ..	242	243	270	286	246	235	258	270	284	325	205

«Hay un abuso de la baja a través del Seguro, sobre todo en las mujeres. Usan este sistema para atender los trabajos de su casa.» (Gigante textil barcelonesa.)

«Yo tengo un 16 por 100 del personal "enfermos".» (Barcelona, textil media.)

«La fábrica está en la zona minera y se van a las minas. Después de las vacaciones, sobre todo, se nota mucho la falta de asistencia. El Seguro tiene también algo de culpa porque proporciona muchas bajas.» (Barcelona media.)

Los cambios de métodos, tiempos y primas como fuente de dificultades son muy importantes en Vizcaya —probablemente en grandes Empresas en proceso de reorganización. En las tres provincias más industrializadas la inestabilidad del personal también es un problema importante, aunque —por razones que ignoramos— es particularmente saliente en Zaragoza y en Valencia (posiblemente por el carácter de operaciones de temporada). Los accidentes preocupan más al empresario asturiano, lo que se explica por la presencia de las compañías mineras.

Si distinguimos las Empresas modestas e importantes podemos matizar más las diferencias regionales y aun provinciales (tabla 5). Salta a la vista, por ejemplo, que *en ambos tamaños de Empresa los problemas de conflicto son menos salientes en la España industrializada comparada con la que está en proceso de industrialización con la excepción de las importantes de Asturias y Barcelona y las modestas de Vizcaya. La Empresa importante andaluza, y en menor grado la de Zaragoza, aparece como cargada con problemas de conflicto. Por lo tanto, hay que especificar la tendencia general que apuntamos en páginas anteriores de la Empresa importante como dispuesta a ver como menos salientes los problemas de conflicto: es una tendencia que es cierta sólo para las regiones de industrialización avanzada.* Esta conclusión es especialmente interesante dado el hecho de que los que están al frente de grandes Empresas en la España menos industrial —en su mayor parte «directores» y «forasteros»— en sus opiniones y actitudes sobre muchos problemas se parecen extraordinariamente a sus colegas de la España industrial. El que en este punto —el destacar problemas de conflictos y no de organización— se diferencien tanto indica que *debe existir una gran diferencia en el clima laboral de Empresas de tamaño comparable en las dos Españas.* Si las contestaciones no fueran más que el reflejo de la distinta mentalidad de los empresarios los que están al frente de negocios importantes en la zona no industrial —que muchas veces vienen de la más industrial— no se diferenciarían de sus co-

T A B L A 5

Tipos de problemas laborales en los tres lugares más importantes, en dos grupos de tamaño, por provincias

	MENOS DE 500					MAS DE 500				
	Conflicto	Ren- dimiento	Organiza- ción	Suma de porcentajes	TOTAL™ — 100 por 100	Conflicto	Ren- dimiento	Organiza- ción	Suma de porcentajes	TOTAL — 100 por 100
Madrid ... ..	68	70	106	244	( 50)	25	67	126	218	( 27)
Barcelona ... ..	67	68	102	237	(111)	58	62	133	253	( 45)
Vizcaya ... ..	100	64	124	288	( 50)	44	57	134	235	( 21)
Guipúzcoa ... ..	47	74	158	279	( 19)	17	33	233	283	( 6)
Asturias ... ..	—	—	—	—	( 2)	62	84	92	138	( 13)
Valencia ... ..	83	44	117	244	( 23)	87	50	157	294	( 8)
Alicante ... ..	127	63	81	274	( 11)	60	100	120	280	( 5)
Granada ... ..	100	53	99	252	( 11)	125	50	100	275	( 4)
Cádiz ... ..	110	80	90	280	( 10)	150	75	100	325	( 4)
Córdoba-Sevilla ... ..	58	91	108	257	( 12)	150	100	150	400	( 8)
Coruña-Pontevedra ... ..	38	69	112	219	( 16)	75	75	50	200	( 4)
<b>TOTAL ... ..</b>	<b>74</b>	<b>66</b>	<b>112</b>	<b>252</b>	<b>(315)</b>	<b>57</b>	<b>68</b>	<b>130</b>	<b>255</b>	<b>(145)</b>

legas de ésta. Es interesante destacar que ese carácter conflictivo de la Empresa de la España en proceso de industrialización también caracteriza a las modestas. La única excepción es Galicia donde en ambos tamaños el número de problemas mencionado es muy bajo y el más importante parece ser el rendimiento.

*Los problemas de organización tienen una importancia especial en la España industrial y, sobre todo, en las Empresas importantes. Es en el País Vasco, y particularmente en Guipúzcoa, donde éstos adquieren singular importancia. Aun mencionando muchos problemas el empresario guipuzcoano, sobre todo importante, apenas alude a los que hemos clasificado como conflictivos. Este dato concuerda con la imagen que tenemos de Guipúzcoa como de una estructura social muy integrada, única en España.*

Los problemas de rendimiento se mencionan en toda España y en ambos tamaños, aunque exista cierta tendencia a darles más importancia en la España en proceso de industrialización, sobre todo cuando no se han mencionado problemas de conflicto. En la España industrial parecen ser más importantes en las Empresas modestas y en las importantes asturianas. La Empresa importante de Guipúzcoa representa un caso extremo de esa tendencia general: con sólo 33 por 100 de las 283 menciones de problemas refiriéndose al rendimiento (17 a temas de conflicto y la mayoría abrumadora —233— a cuestiones de organización). No podía ser mayor el contraste entre la pequeña provincia vasca y las andaluzas con un 150 por 100 de las menciones en las importantes de problemas de conflicto y 75 y 100 de rendimiento (sobre 325 y 400, respectivamente). Las diferencias por tamaño dentro de la España industrial no son muy grandes y es interesante hacer notar que es en Vizcaya y Madrid donde las Empresas modestas y las importantes parecen diferenciarse más (tabla 5).

*De lo que acabamos de decir resulta claro que el clima laboral en España parece distinguirse más por región que por tamaño de Empresa, y que este último factor puede muy bien tener consecuencias distintas en una u otra provincia.*

Un análisis de la frecuencia con que se menciona cada uno de los problemas de la lista distinguiendo los cinco tamaños de Empresa en las dos Españas nos permite matizar más el efecto del factor tamaño (tabla 6).

Así podemos decir que, independientemente de región, cuando la Empresa pasa de doscientos productores la falta de personal calificado se hace sentir más, que es en las gigantes de ambas Españas donde los problemas creados por tiempos, métodos y primas preocupan más, que la inestabilidad del personal es característica de Empresas medias y grandes —sobre todo de estas últimas en la España menos industrializada.

T A B L A 6

Tipos de problemas laborales en los tres lugares principales, en las dos Españas, por tamaños

	ESPAÑA INDUSTRIAL						ESPAÑA EN PROCESO DE INDUSTRIALIZACION						
	Pequeñas	Regulares	Medias	Grandes	Gigantes	TOTAL	Pequeñas	Regulares	Medias	Grandes	Gigantes	TOTAL	TOTAL empresariado
Falta de interés ... ..	21	13	17	10	15	16	24	26	43	30	31	32	19
Falta de disciplina ... ..	11	14	24	15	7	15	20	11	25	18	12	18	16
Falta de asistencia ... ..	13	11	14	15	16	14	16	11	15	42	12	18	15
Falta de lealtad ... ..	11	17	11	8	4	10	12	8	12	12	19	13	11
Conflictos con enlaces ... ..	11	8	11	4	2	7	8	—	3	12	6	6	7
Plantes o suspensiones ... ..	3	1	3	2	—	2	—	4	—	—	—	1	2
<i>Total conflictos</i> ... ..	67	65	78	56	38	63	83	59	99	111	81	78	69
<i>Falta de rendimiento</i> ... ..	78	67	66	72	60	67	63	100	66	82	69	67	67
Falta de personal calificado ... ..	38	43	55	49	51	49	28	33	44	42	50	39	46
Métodos, tiempos y primas ... ..	28	18	32	30	43	31	21	11	25	18	30	21	28
Inestabilidad del personal ... ..	26	22	28	26	22	25	24	30	25	48	18	28	26
Ascensos ... ..	5	2	6	4	10	6	—	8	3	6	6	5	5
Accidentes ... ..	—	7	4	4	12	6	4	14	3	12	6	8	6
Conflictos entre obreros y encargados.	—	4	8	9	5	5	12	11	—	—	—	5	5
<i>Total organización</i> ... ..	97	95	140	121	140	127	88	108	100	123	113	106	117
TOTAL ... ..	(39)	(75)	(118)	(47)	(65)	(344)	(24)	(27)	(32)	(17)	(16)	(116)	(460)
Suma de porcentajes ... ..	232	227	284	249	238	257	234	267	265	276	263	251	253

Los problemas de conflicto son más importantes en todos los tamaños (menos en las regulares) de la España menos industrial. Es más, en esta zona el énfasis en la motivación del trabajador como problema —es decir, la falta de interés disciplina y lealtad se menciona con tanta o más frecuencia en las importantes que en las modestas. *El único fenómeno de conflicto que se da en casi todos los tamaños de la España industrial, y no en la menos industrial, son los planteos y suspensiones de trabajo.*

### *Ramo industrial*

Las diferencias por ramo industrial son mayores que las que existen entre distintos tamaños o unas regiones y otras. Desgraciadamente al comparar ramos no podemos tener la misma certidumbre ni intentar explicar las diferencias, dado que al no haber cargado la muestra por este factor, la mayoría de los ramos están representados por un número muy escaso de Empresas.

Tanto entre las Empresas importantes como en las modestas, Construcción, Metalurgia y Cerámica, Vidrio y Cemento, se destacan por el número de problemas laborales mencionados (tabla 7). Entre las importantes las mineras (son todas gigantes en nuestra muestra) y las químicas se suman a esta lista. Las químicas modestas en gran parte son farmacéuticas o papeleras que se parecen más a otros ramos de «densidad» de problemas baja: los Servicios, la Alimentación y la industria Textil. Las alimenticias grandes incluyen un número importante de bodegas andaluzas que participan del clima laboral más tenso de Andalucía, lo que explica que estén por encima de la media en el número de problemas mencionados, mientras las modestas —más bien de productos de calidad y de conservas en Galicia— tienen menos problemas, y sobre todo pocos de conflicto.

En las Empresas importantes existe una tendencia clara a que en los ramos donde se mencionan mayor número de problemas, los conflictos se nombren con una frecuencia superior a la media de todos los ramos. Sólo en la Construcción y la Química no se mencionan tanto los conflictos sino el rendimiento. Las diferencias entre unos ramos y otros en la frecuencia con que se nombra el rendimiento son menores que las que existen en problemas de conflicto y organización: aquel es un «mal común», los otros son más específicos. En las Empresas modestas las diferencias en la frecuencia con que se nombran distintos problemas por ramos son menos sistemáticas, destacándose, en primer lugar, tanto por el número de problemas como por su carácter conflictivo, la Construcción y Cerámica-Cemento. Incluso la Construcción modesta, contra

T A B L A 7

Tipos de problemas laborales en los tres lugares principales, en dos grupos de tamaño, por ramos industriales

	MENOS DE 500					MAS DE 500				
	Conflicto	Ren- dimiento	Organiza- ción	Suma de porcentajes	TOTAL — 100 por 100	Conflicto	Ren- dimiento	Organiza- ción	Suma de porcentajes	TOTAL — 100 por 100
Servicios .....	81	62	69	213	( 16)	7	47	124	178	( 15)
Minería .....	—	—	—	—	—	100	75	125	300	( 4)
Construcción .....	81	61	147	289	( 31)	33	84	159	277	( 12)
Textil .....	79	75	104	158	( 68)	63	72	105	240	( 33)
Siderurgia .....	107	84	50	241	( 6)	6	69	150	228	( 16)
Metalurgia .....	59	69	127	255	( 79)	91	67	174	332	( 24)
Maquinaria eléctrica .....	60	60	100	220	( 5)	50	33	101	184	( 6)
Química .....	71	62	100	233	( 35)	50	71	129	300	( 14)
Cerámica - Cemento .....	100	63	127	290	( 19)	100	75	125	300	( 4)
Pesca .....	80	100	60	240	( 75)	—	33	133	166	( 3)
Alimentación .....	37	58	74	169	( 24)	124	62	87	273	( 8)
Varias .....	82	44	97	223	( 27)	88	67	100	255	( 6)
<b>TOTAL .....</b>	<b>74</b>	<b>66</b>	<b>110</b>	<b>250</b>	<b>(315)</b>	<b>57</b>	<b>68</b>	<b>123</b>	<b>248</b>	<b>(145)</b>



lo que suele ocurrir en la mayoría de los ramos, tiene más problemas y más de conflicto que la Construcción importante. A pesar de la importancia de los problemas laborales en las grandes constructoras parece como si su organización fuera lo dominante más que en las de menos de 500 trabajadores (que en nuestra muestra son Empresas bastante importantes, pues muchas veces la cifra de trabajadores se refiere al personal más o menos permanente en la época en que la estabilización afectó a esta industria más que a ninguna otra).

Los problemas de organización tienen una importancia muy por encima de los demás en las Empresas de la Construcción y las Metalúrgicas —de ambos tamaños— seguidas por la Siderurgia y Maquinaria Pesada, pero también en la Química, el Cemento y la Minería ocupan lugar preeminente. Los Servicios importantes y la Pesca, con un nivel de problemas bajo, apenas mencionan otro. La industrial Textil en ambos tamaños ve sus problemas —admitiendo tener menos— proporcionalmente mucho más como de conflicto y sobre todo de rendimiento. Es corriente en ella el tipo de empresario tan preocupado con el rendimiento que se resiste a mencionar ningún otro.

#### PROBLEMAS EN PRIMERO Y SEGUNDO LUGAR

Una vez destacada la distinta intensidad con que se sienten los problemas, nos interesa utilizar la información que obtuvimos al preguntar el orden de importancia de los mismos para la Empresa. Combinando los mencionados en primero y segundo lugar, clasificados en los tres tipos (conflicto, rendimiento y organización) podemos caracterizar con mayor precisión el clima laboral de distintos sectores del empresariado (8). Sobre todo dada la importancia en el primer lugar del rendimiento, se impone la distinción entre aquéllos que mencionan este problema seguido de alguno de los conflictos o de alguno de los de organización.

Vemos que entre los que mencionan conflictos en primer lugar predominan ligeramente los que ponen el rendimiento en segundo, en cambio entre los que pusieron éste en primer lugar la gran mayoría menciona cuestiones de organización en segundo (tabla 8). Más de un tercio de los de conflicto han destacado como segundo más importante algún otro de conflicto, indicando

---

(8) Al llevar a cabo esta reducción por fuerza hemos de decidir aquellas situaciones en que un empresario insiste en poner más de un problema en el mismo orden de importancia. En esos casos damos prioridad a los problemas de conflicto sobre todos los demás y a los de rendimiento sobre los de organización.

cierta afinidad entre estos problemas. Sin embargo ésta es aún mayor entre los problemas de organización: un 53 por 100 de los que mencionan uno de ellos en primer lugar mencionan otro del mismo tipo en segundo, y eso que podían poner en ese lugar uno tan saliente en la mente de los empresarios españoles como el rendimiento. En ambos tipos la afinidad es menos en los de menos de 500: *Las Empresas modestas tienen un repertorio menos va-*

T A B L A 8

**Tipos de problemas laborales citados en segundo lugar según el tipo de problema señalado en primer lugar, por tamaño**

PRIMER LUGAR	SEÑALAN EN «SEGUNDO» LUGAR:			
	Conflicto — Por ciento	Ren- dimiento — Por ciento	Organiza- ción — Por ciento	TOTAL — 100 por 100
<i>Menos de 500:</i>				
Conflicto ... ..	48	34	18	( 61)
Rendimiento ... ..	32	10	58	(134)
Organización ... ..	25	19	56	( 98)
<i>Más de 500:</i>				
Conflicto ... ..	23	41	32	( 34)
Rendimiento ... ..	19	14	67	( 57)
Organización ... ..	19	34	47	( 47)
<i>Total:</i>				
Conflicto ... ..	39	37	23	( 94)
Rendimiento ... ..	28	11	61	(191)
Organización ... ..	23	24	53	(145)
TOTAL ... ..	29	21	50	(430)

*riado de problemas.* De no mencionar el rendimiento o un aspecto de conflicto en primer lugar, las probabilidades de mencionar el rendimiento como problema laboral en segundo lugar son pequeñas (lo que no significa que los que no lo hacen están convencidos que han logrado un rendimiento óptimo o aun satisfactorio, como veremos después). El mencionar el rendimiento en el primer lugar es más bien una manera de acotar los problemas de la Empresa, o mejor dicho de no poder especificar problemas más concretos —de conflicto o de organización— que indudablemente van unidos a la falta de rendimiento. Por otro lado, el rendimiento visto como problema puramente labo-

TABLA 9

Tipos de problemas laborales en primero y segundo lugar, por ramos industriales

TIPOS DE PROBLEMAS		Química Papel	Cerámica Cemento	Varias	Textil	Maquinaria eléctrica	Metal	Construc- ción	Alimenta- ción	Servicios	Siderurgia y maquinaria pesada
En primer lugar de importancia	En segundo lugar de importancia										
Conflicto... . . .	Conflicto.....	20	13	16	5	9	7	5	3	3	5
	Rendimiento...	6	13	8	13	—	5	5	6	3	5
	Organización...	8	—	5	6	9	4	5	3	3	—
	<i>Total.....</i>	<i>35</i>	<i>26</i>	<i>30</i>	<i>24</i>	<i>18</i>	<i>16</i>	<i>14</i>	<i>12</i>	<i>10</i>	<i>9</i>
Rendimiento....	Conflicto.....	6	13	14	12	9	10	5	19	19	18
	Rendimiento ..	2	—	—	6	—	4	2	6	10	14
	Organización...	24	13	16	28	27	32	35	22	19	5
	<i>Total.....</i>	<i>33</i>	<i>26</i>	<i>30</i>	<i>46</i>	<i>36</i>	<i>46</i>	<i>42</i>	<i>47</i>	<i>48</i>	<i>36</i>
Organización...	Conflicto... . .	4	17	3	7	9	8	9	12	—	5
	Rendimiento...	10	4	—	7	—	7	12	6	—	32
	Organización...	16	26	16	13	18	16	21	12	26	18
	<i>Total.....</i>	<i>31</i>	<i>48</i>	<i>19</i>	<i>27</i>	<i>27</i>	<i>30</i>	<i>42</i>	<i>31</i>	<i>26</i>	<i>55</i>
No contestan.....	2	—	8	4	18	9	2	9	16	—	
TOTAL 100 por 100.....	(49)	(23)	(7)	(101)	(11)	(103)	(43)	(32)	31)	(22)	

ral —y no general de la Empresa, en parte técnico, en parte de organización y en parte motivacional— va unido muchas veces a un clima de conflicto.

Al comparar distintos sectores del empresariado o tipos de empresarios esta tipología nos permitirá llamar la atención sobre casos puros: los que insisten en problemas de tipo conflicto o de organización en primero y segundo lugar. Aunque tales casos puros no sean tan útiles para describir el clima laboral general sí lo son para sugerir hipótesis sobre los factores determinantes del mismo. Por eso no incluimos la tipología por región y tamaño que sólo nos indicará más esquemáticamente lo que hemos dicho en páginas anteriores. Merece, sin embargo, que le dediquemos unas palabras a las variaciones por ramos industriales.

De las muchas observaciones que permite la tabla 9 sólo vamos a destacar algunas muy salientes. La poca importancia de los problemas de conflicto e incluso de rendimiento en el sector Servicios se confirma una vez más: un 26 por 100 mencionan organización en ambos lugares y otro 19 por 100 rendimiento y organización.

En la Siderurgia y Maquinaria Pesada —fundamentalmente Empresas importantes— los problemas de organización ocupan un lugar destacadísimo (un 55 por 100 mencionándolos en primer lugar) pero combinados con problemas de rendimiento, aunque no falte un grupo respetable que tenga problemas de rendimiento-conflicto.

El poco énfasis en las cuestiones que hemos llamado de organización en la industria textil y la importancia de las de conflicto, se hace más visible cuando consideramos que las combinaciones conflicto-rendimiento o rendimiento-conflicto se dan en un cuarto de las Empresas. En otro de los grandes ramos —el Metal— el rendimiento ocupa muchas veces el primer lugar (46 por 100), pero casi siempre unido a preocupaciones con temas organizativos.

Si en estos dos importantes ramos industriales distinguimos las Empresas de menos y más de 500 trabajadores, vemos que la diferencia es especialmente marcada en las últimas (tabla 10). Un 44 por 100 de las del Metal ponen en primer lugar problemas de organización, pero sólo un 24 por 100 de las textiles; en cambio los de conflicto son, respectivamente, un 17 por 100 y un 27 por 100. En las textiles importantes el rendimiento aparece, sobre todo, como primero (52 por 100) y en bastantes (16 por 100) como el único problema laboral digno de mencionarse, y las combinaciones rendimiento-conflicto o conflicto-rendimiento suman un 33 por 100 frente a un 10 por 100 entre los empresarios del Metal. Los del Metal cuando mencionan el rendimiento lo hacen combinándolo con problemas de organización y mucho menos con los de conflicto. Puede que estas diferencias se deban a las características técnicas de

ambas industrias, o al clima laboral en las regiones donde están localizadas, o a la mentalidad de los empresarios al frente de ellas y a la organización de la dirección: más directores, más tecnicadas, con mayor grupo directivo, etcétera, en las del Metal, mientras que entre las textiles importantes existen

T A B L A 1 0

Tipos de problemas laborales en primero y segundo lugar, por ramos industriales, en dos grados de tecnificación

*Menos de 500*

	T E X T I L PRIMER LUGAR				M E T A L SEGUNDO LUGAR			
	Conflicto	Rendimiento	Organización	TOTAL	Conflicto	Rendimiento	Organización	TOTAL
Conflicto.....	7	10	4	21	7	5	4	16
Rendimiento. . .	10	6	31	47	11	5	31	47
Organización...	6	9	13	28	6	5	17	28
TOTAL.....	23	25	48	100 % (68)	24	15	52	100 % (84)

*Más de 500*

Conflicto.....	—	18	9	27	7	3	7	17
Rendimiento....	15	16	21	52	7	—	33	40
Organización...	9	3	12	24	17	10	17	44
TOTAL.....	24	37	42	100 % (33)	31	13	57	100 % (30)

NOTA.—Cuando se disponen así las tablas téngase en cuenta que pueden no sumar 100 por 100. La diferencia hasta ese nivel es el porcentaje de los que no contestan.

muchas empresas familiares con características más tradicionales. Más adelante veremos cómo todas y cada una de estas características se relacionan con los problemas laborales vistos como más importantes por los empresarios. Una vez más la Empresa modesta, sobre todo en dos ramos situados predominantemente en la España industrial, es relativamente homogénea, mientras en la gran Empresa las diferencias son más marcadas. Aun así los problemas

de rendimiento y de conflicto parecen ocupar un poco más la atención de los textiles.

La importancia de los problemas de organización en las constructoras que absorbían gran parte de su atención, se confirma ahora, pues este ramo está entre los que más los nombran como más importantes y aun cuando mencionen el rendimiento lo asocian con los problemas que hemos llamado de organización.

La importancia de los conflictos en Cerámica-Vidrio y Cemento también se confirma: es en este ramo donde la minoría de los que ponen conflicto en los dos primeros lugares es mayor: un 20 por 100.

## GRADO DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

### *Tecnificación*

Ya hemos señalado las importantes diferencias por ramo industrial, por lo que parece natural distinguir los problemas laborales que se crean en Empresas de distinto carácter técnico, más o menos mecanizadas, capitalizadas, con una división de trabajo más compleja, etc., todo lo cual va unido a pertenecer a uno u otro ramo. Desgraciadamente nuestro estudio (que se refería a todo tipo de Empresas industriales desde altos hornos a contrata de limpiezas) no podía encontrar denominadores comunes y fáciles de obtener para caracterizar el nivel tecnológico de las Empresas.

Sin embargo, tenemos información sobre el número de técnicos intermedios y superiores empleados en la mayoría de las Empresas (en algunos casos los datos no estaban a mano con exactitud o nos fueron prometidos pero no los recibimos). Calculamos el número medio de técnicos de ambos tipos en cada grupo de tamaños de Empresa y entonces clasificamos las Empresas según estuvieran por encima o por debajo de esa media. Es de suponer que una Empresa que usa una maquinaria compleja, que tiene una planta técnicamente avanzada, una capitalización fuerte, una organización desarrollada, tenga normalmente un número de técnicos mayor. No negamos que pueda haber excepciones importantes, y por ello nuestro «índice de tecnificación» debe usarse sólo como un indicador aproximado de la misma y a falta de otro mejor.

¿Cuál es la relación entre la tecnificación —así definida— y los problemas laborales? Tanto en las Empresas modestas como en las importantes los *más tecnificados mencionan con mayor frecuencia en primer lugar problemas*

de organización y bastante menos los de rendimiento sobre todo en las importantes. Los problemas de conflicto también aparecen menos, sobre todo en las importantes cuando la tecnificación es alta (tabla 11). Si tomamos las men-

T A B L A 11

Tipo de problemas laborales en primero y segundo lugar, por tecnificación, en dos grupos de tamaño

*Menos de 500*

	TECNIFICACION ALTA PRIMER LUGAR				TECNIFICACION BAJA SEGUNDO LUGAR			
	Conflicto	Ren- dimiento	Organi- zación	TOTAL	Conflicto	Ren- dimiento	Organi- zación	TOTAL
	Conflicto.....	8	7	2	17	10	6	5
Rendimiento...	13	3	23	39	12	6	29	47
Organización...	8	6	22	36	6	7	12	25
TOTAL.....	29	16	47	100 % (146)	28	19	46	100 % (136)

*Más de 500*

Conflicto.....	9	8	6	23	5	20	5	30
Rendimiento...	9	6	21	36	10	2	35	47
Organización...	3	17	16	36	7	5	5	17
TOTAL.....	21	31	43	100 % (63)	22	27	45	100 % (40)

Tecnificación alta=Número de técnicos medios o superiores por encima de la media de su tamaño.

ciones en segundo lugar las diferencias no son tan marcadas, y en las importantes, independientemente de la tecnificación, el rendimiento aparece más que en las modestas.

Si nos fijamos en las combinaciones de primero y segundo lugar vemos que organización-organización ocupa un puesto importante en las tecnificadas: un 22 y 16 por 100, respectivamente, en las modestas y las importantes tecnificadas, comparado con un 12 y un 5 por 100 en las menos tecnificadas. En

estas últimas la combinación rendimiento-organización es la más frecuente, sobre todo en las importantes entre las que no falta la de conflicto-rendimiento.

Es más, *la relación entre tecnificación y la importancia relativa de los problemas que hemos llamado de conflicto es lineal tanto en las Empresas modestas como en las importantes*: los que tienen ingenieros y peritos por encima de la media de su tamaño son los que mencionan menos los problemas de conflicto y los que tienen por debajo de la misma a ambos los que más, con los que tienen o más ingenieros o más peritos ocupando una posición intermedia aunque más favorable para los que exceden el número medio de ingenieros (tabla 12). Los problemas de organización se mencionan más cuando el número de ingenieros y peritos es alto (un 43 y 45 por 100, respectivamente, en las modestas e importantes) y menos en las que ambos son escasos, sobre todo si la Empresa es importante «un 17 por 100 frente a un 35 por 100 mencionando los problemas laborales que hemos llamado de conflicto». *Es la Empresa importante poco tecnificada la que tiene un máximo de conflicto* (un 35 por 100) —para ella es una desventaja mayor que para una modesta— *y la modesta muy tecnificada* (una minoría de las de su tamaño y, por tanto, una Empresa de calidad) *donde el conflicto es mínimo* (12 por 100).

*El problema de rendimiento también es menos saliente en las que tienen un número de ingenieros y de peritos superior a la media, pero es alto, tanto en las importantes como las modestas, cuando con un número de ingenieros superior a la media, el de peritos es inferior.* Parece existir, pues, una relación entre la presencia o ausencia de un número alto de peritos, y la importancia dada al rendimiento como problema laboral por el empresario. ¿Es posible que la presencia de peritos asegure una supervisión más directa y continuada de los procesos de trabajo y que sea ésta la que asegure un rendimiento alto? Con nuestros datos no podemos contestar del todo a esta pregunta, pero es plausible que así sea. De lo que no hay duda es que la tecnificación crea nuevos problemas, problemas que hemos clasificado bajo la rúbrica «organización», y con ellos algunos de los descritos como de conflicto pierden importancia relativa, o en la medida en que la actitud empresarial es distinta, se definen en otros términos.

#### *El grupo directivo*

Hay Empresas en que la función de hacer decisiones se concentra extraordinariamente en el nivel más alto, en que pocas personas (y a veces una sola) tienen que tomar todas las decisiones mientras que en otras el grupo di-



TABLA 12

Tipos de problemas laborales en primero y segundo lugar, según grados de tecnificación, en dos grupos de tamaño

PRIMERO Y SEGUNDO LUGAR		MENOS DE 500				MAS DE 500			
		S+ M+	S+ M-	S- M+	S- M-	S+ M+	S+ M-	S- M+	S- M-
Conflicto.....	Conflicto.....	3	8	12	10	11	8	8	5
	Rendimiento.....	6	6	8	6	8	8	8	20
	Organización.....	3	3	—	5	3	8	17	5
	<i>Total</i> .....	12	17	20	21	22	24	33	35
Rendimiento.....	Conflicto.....	9	11	19	12	5	23	8	10
	Rendimiento.....	3	2	6	6	11	—	—	2
	Organización.....	25	29	12	29	16	38	17	35
	<i>Total</i> .....	37	42	37	47	32	61	25	47
Organización.....	Conflicto.....	3	12	6	6	3	8	—	7
	Rendimiento.....	3	5	10	7	24	—	17	5
	Organización.....	37	17	19	12	18	—	25	5
	<i>Total</i> .....	43	34	35	25	45	8	42	17
TOTAL 100 por 100.....		(32)	(66)	(48)	(136)	(38)	(13)	(12)	(40)

S = Técnicos superiores.  
M = Técnicos medios  
+ = Por encima de la media.  
- = Por debajo de la media.

NOTA.—Los «técnicos» incluidos en nuestro índice de tecnificación no significan sólo ingenieros o peritos sino también abogados, economistas y otros licenciados y titulados.

rectivo es más numeroso y la división del trabajo se ha extendido. Sin entrevistar a varias personas en la dirección era difícil determinar el proceso de decisión en cada una de las Empresas, pero a falta de mejor información tenemos un indicio de concentración o desconcentración de poderes en el número de personas o cargos mencionados en respuestas a la pregunta: «¿Quiénes constituyen el grupo directivo de la Empresa?» Distinguiendo el número de personas nombradas si es mayor o menor que la media de cada grupo de tamaño hemos dividido las Empresas en las de tamaño del grupo directivo grande o pequeño.

TABLA 13

Tipos de problemas laborales, según tamaño del grupo directivo, por tamaño

*Menos de 500*

	GRUPO DIRECTIVO ALTO PRIMER LUGAR				GRUPO DIRECTIVO BAJO SEGUNDO LUGAR			
	Conflicto	Rendimiento	Organización	TOTAL	Conflicto	Rendimiento	Organización	TOTAL
Conflicto.....	13	2	2	17	8	8	4	20
Rendimiento....	19	5	25	49	12	4	25	41
Organización...	7	7	11	25	8	6	20	34
TOTAL.....	39	14	38	100 % (84)	28	18	49	100 % (231)

*Más de 500*

Conflicto.....	3	10	7	20	8	9	8	25
Rendimiento....	4	3	22	29	10	8	29	47
Organización...	4	18	22	44	8	5	9	22
TOTAL.....	11	31	51	100 % (67)	26	22	46	100 % (78)

¿Cuáles son los problemas laborales de unas y otras Empresas, distinguiendo las modestas de las importantes?

*En las importantes* —en que la complejidad de organización tiene particular significación y en que la concentración de funciones en el director fácilmente puede llegar a una falta de atención a problemas laborales y de orga-

nización interna— vemos que *un grupo directivo pequeño va unido a mayor proporción de cuestiones de conflicto* en los primeros lugares y que el rendimiento toma precedencia sobre las de organización. Así la combinación organización- organización se menciona en un 22 por 100 de los de grupo directivo grande, y sólo en un 9 por 100 de los grupos directivo pequeño, y todas las combinaciones con conflicto en segundo lugar se reducen a la mitad (tabla 13).

Ese énfasis en los problemas de organización en las importantes de grupo directivo grande se da con una intensidad aún mayor en aquellas a cuyo frente está un «director» (un 58 por 100 los menciona en primer lugar). Son estas las Empresas que en su organización son más complejas y modernas y en ellas los problemas se definen también como más complejos. (Véase más adelante la diferencia entre «directores», herederos y fundadores.)

En las Empresas modestas la relación entre tamaño del grupo directivo y el distinto énfasis en uno u otros problemas no es la que esperábamos, pues los problemas de conflicto y rendimiento son los más salientes cuando el grupo directivo es grande. Probablemente el tamaño del grupo directivo significa cosas distintas cuando la Empresa es más o menos importante o a su frente está uno u otro tipo de empresario. Sin entrar en más detalles que pudieran aclarar este distinto significado no nos podemos explicar por qué en las Empresas modestas el tener más personas en la dirección significa más conflictos laborales.

#### LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA

No tenemos datos directos sobre la situación económica de la Empresa, sus beneficios o pérdidas, su liquidez, los dividendos repartidos, etc. Salvo en las grandes sociedades anónimas donde esos datos son más o menos públicos no hubiera sido discreto preguntar sobre estos aspectos de la Empresa. Sin embargo, tenemos algunos indicadores indirectos: si les ha afectado o no la Estabilización, si tenían planes más o menos amplios de innovación para un futuro próximo, el grado de competencia con que se enfrentaban, etc.

Contra lo que se podía esperar la relación entre el tipo de problemas laborales destacados y estos indicadores económicos no es muy marcada: parecen ser otros factores de organización, de mentalidad empresarial, de región y, sobre todo, de ramo industrial, etc., los que influyen más directamente en lo laboral.

Sin embargo, la percepción de la situación competitiva con otras Empresas

tiene algo que ver con la significación del tipo de problemas laborales (tabla 14). Tanto entre las importantes como entre las modestas *los que dicen que la competencia es "excesiva"* destacan más el rendimiento, y entre las importantes más los conflictos. Incluso la diferencia entre decir «fuerte» y

T A B L A 14

Tipo de problemas laborales en primer lugar, según percepción de la competencia, por tamaño

PERCEPCION DE LA COMPETENCIA	PONEN EN «PRIMER» LUGAR PROBLEMAS DE:			TOTAL — 100 por 100
	Conflicto	Ren- dimiento	Organiza- ción	
<i>Menos de 500:</i>				
Insuficiente.....	44	31	19	( 16)
Más o menos lo justo.....	21	32	41	( 41)
Fuerte.....	19	41	36	(126)
Excesiva.....	14	54	22	(115)
<i>Más de 500:</i>				
Insuficiente.....	20	35	45	( 20)
Más o menos lo justo.....	24	31	38	( 32)
Fuerte.....	15	38	42	( 34)
Excesiva.....	28	50	17	( 54)

«más o menos lo justo» se acusa en la importancia dada al rendimiento. En ambos tamaños es en los grupos de competencia normal o fuerte donde se mencionan más los problemas de organización. La minoría que contestó «insuficiente» parece estar constituida por dos grupos totalmente distintos (cosa que ya nos llamó la atención cuando estudiamos la actitud frente a los bancos) (9); por un lado, los «monopolistas» importantes que destacan más que nadie los problemas de tipo organización: un 45 por 100 en primer lugar y un 30 por 100 en los dos primeros. Entre ellos deben encontrarse Empresas muy modernas donde surge ese tipo de problemas laborales dada la innova-

(9) Vid. AMANDO DE MIGUEL y JUAN J. LINZ: «Los empresarios españoles y la Banca», en *Moneda y Crédito*, marzo 1963; págs. 3-112.

ción técnica y organizativa por la que están pasando. Entre los modestos, en cambio, los que dicen «insuficiente» (que en otro lugar señalamos que deben ser los que se quejan de situaciones monopolísticas nacionales o que son pequeños «monopolistas locales») son los que menos mencionan las cuestiones laborales de tipo organizativo, pero dan más importancia que nadie a las de conflicto (un 44 por 100 y entre ellos un 38 por 100 de conflicto-conflicto).

#### TIPOS DE EMPRESARIOS

##### *Directores, fundadores y herederos y sus problemas laborales (10)*

Antes de nada merece destacarse que los *fundadores centran su atención en los problemas de conflicto poniéndolos frecuentemente en primer lugar* (tabla 15). En otros lugares hemos subrayado cómo el fundador pone mayor énfasis en la motivación del trabajar, sus «ganancias» de trabajar, igual que cree más firmemente que su propio éxito en la vida ha dependido fundamentalmente de «una gran capacidad de trabajo». Esta mentalidad del fundador, sobre todo modesto, y su impacto en las relaciones laborales, ha sido un tema mencionado frecuentemente en la historia de la industrialización europea y nuestros datos sugieren que sigue siendo válida en la España del siglo XX.

*En el otro extremo están los directores cuya preocupación central son las dificultades creadas por falta de personal cualificado, tiempos, métodos y primas —en que tanto confían— y los ascensos, en resumen, problemas de organización.* Mientras que este tipo de problemas entre los fundadores recibían sólo un 24 por 100 de menciones en primer lugar, entre ellos pasan a ser un 37 por 100; los de conflicto en cambio son, respectivamente, un 26 por 100 y un 18 por 100. Pero es el número de los casos puros de conflicto-conflicto y de organización-organización donde más claramente se ve la diferencia. Los primeros entre los fundadores son un 15 por 100 y entre los directores un 4 por 100, los segundos son, respectivamente, un 15 y 19 por 100.

Tanto fundadores, herederos como directores mencionan el rendimiento en primer lugar más que ningún otro problema, salvo los directores grandes que mencionan más la organización, pero una vez destacado este problema central, los que ocupan el segundo lugar son un tanto distintos: entre los fundadores la productividad va unida a cuestiones de organización, mientras

(10) Vid. JUAN J. LINZ y AMANDO DE MIGUEL: «Fundadores, herederos y directores en las Empresas españolas», en *Revista Internacional de Sociología* (próxima publicación).

que entre los herederos muchas veces va seguido de quejas sobre el personal que reflejan un conflicto con la Empresa. Es entre los herederos de padre donde la combinación conflicto-rendimiento es más frecuente y donde la suma

TABLA 15

Tipo de problemas laborales en primero y segundo lugar más importante, según relación con la fundación de la Empresa

	<i>Director</i>				<i>Fundador</i>			
	PRIMER LUGAR				SEGUNDO LUGAR			
	Conflicto	Ren- dimiento	Organiza- ción	TOTAL	Conflicto	Ren- dimiento	Organiza- ción	TOTAL
Conflicto.....	4	8	6	18	15	5	6	26
Rendimiento....	10	5	24	39	3	3	34	40
Organización...	9	9	19	37	6	3	15	24
TOTAL.....	23	22	49	100 % (172)	24	11	55	100 % (103)
	<i>Abuelo</i>		<i>Heredero</i>		<i>Padre</i>			
Conflicto.....	6	8	2	16	11	11	4	26
Rendimiento....	17	6	28	51	18	6	12	36
Organización...	5	6	16	17	8	11	17	36
TOTAL.....	28	20	46	100 % (64)	37	28	35	100 % (84)

NOTA.—«Director»: no tiene ninguna relación familiar con la fundación de la Empresa.

de conflicto en primero o segundo lugar llega a su máximo: un 32 por 100 frente a un 21 por 100 entre los directores.

En varias ocasiones hemos llamado la atención sobre el hecho de que el fundador de Empresas modestas y el gran fundador son tipos de empresario completamente distintos y sería raro que no fuera así también en este caso. Por otro lado la relativa homogeneidad de los directores, y en menor medida de los herederos, nos haría esperar que las diferencias por tamaño no fueran muy acusadas, confirmando así la importancia del tipo de relación con la fundación de la Empresa para los problemas de la misma.

Los dos tipos de fundadores son definitivamente distintos: por un lado

el fundador modesto, preocupado más que nunca con los problemas de motivación —de conflicto con el personal— con un 18 por 100 mencionándolos en primero y segundo lugar, y *no* admitiendo tener problemas de rendimiento. Por otro, el gran fundador preocupado más que nadie con el rendimiento, y en segundo lugar casi exclusivamente con problemas de organización. Se suman en este último dos preocupaciones distintas: a), la moderna de la

T A B L A 16

**Tipos de problemas laborales en primer lugar, según las cualidades más importantes para el éxito como empresarios**

CUALIDADES MAS IMPORTANTES PARA EL EXITO COMO EMPRESARIOS:	MENCIONAN EN «PRIMER» LUGAR PROBLEMAS LABORALES:			TOTAL — 100 por 100
	Conflicto	Ren- dimiento	Organiza- ción	
<i>Fundadores modestos:</i>				
— Ver más allá - decisiones.—Decisiones - técnicas - entenderse.—Más allá - trabajo.....	22	22	46	(41)
— Decisiones - trabajo.—Técnicas - entenderse - trabajo .....	38	41	21	(36)
<i>Fundadores importantes:</i>				
— Ver más allá - decisiones.—Decisiones - técnicas - entenderse.— Más allá - trabajo.....	12	71	12	(17)
— Decisiones - trabajo.—Técnicas - entenderse - trabajo.....	25	63	—	( 8)

Empresa importante: primas y métodos, formación del personal, etc., que comparte con los directores, con b), la de obtener un rendimiento alto más congruente con las virtudes del burgués tradicional descrito por Max Weber que con el *Organization Man*. Es tentador decir que al fundador, estando más próximo a un proceso de acumulación del capital, le tiene que preocupar más el rendimiento.

Una prueba de que la mentalidad del fundador modesto está directamente relacionada con su percepción de los problemas laborales, es que los fundado-

TABLA 17

Tipos de problemas laborales en primero y segundo lugar más importante, según la relación con la fundación de la Empresa, por tamaños

*Directores*

	MENOS DE 500 PRIMER LUGAR				MAS DE 500 SEGUNDO LUGAR			
	Conflicto	Rendimiento	Organización	TOTAL	Conflicto	Rendimiento	Organización	TOTAL
	Conflicto.....	2	7	4	13	7	8	8
Rendimiento....	13	5	28	46	7	5	20	32
Organización...	7	3	23	33	12	16	13	41
TOTAL.....	22	15	55	100 % (96)	26	29	41	100 % (76)

*Fundadores*

Conflicto.....	18	5	5	28	4	4	8	16
Rendimiento....	3	1	26	30	4	8	58	70
Organización...	8	4	18	30	—	—	8	8
TOTAL.....	29	10	49	100 % (77)	8	12	74	100 % (26)

*Herederos*

Conflicto.....	9	7	2	18	5	16	7	28
Rendimiento....	20	5	22	57	12	5	19	46
Organización...	8	9	13	30	8	23	5	36
TOTAL.....	37	21	37	100 % (142)	25	44	31	100 % (43)

res de menos de 500 trabajadores que destacan como la cualidad más importante para su éxito personal como empresarios «una gran capacidad de trabajo» (combinada con la de tomar decisiones, conocimientos técnicos o capacidad para entenderse con la gente) se diferencian mucho en el tipo de problemas laborales de los que creen que su éxito dependió de «ver los asuntos más allá de lo inmediato» o no mencionan la capacidad de trabajo entre las dos más



importantes (tabla 16). Entre los primeros los problemas de conflicto consti-  
tuyen el 36 por 100 (y los conflicto-conflicto el 28 por 100), los de rendimiento  
el 39 por 100 y los de organización sólo el 14 por 100 (comparado con  
28 por 100 entre los que mencionan más allá o sólo otras cualidades). Los  
fundadores importantes cuando participan de la misma mentalidad no men-  
cionan problemas de organización y destacan los de conflicto. La diferencia  
entre los fundadores modestos y los importantes está que entre los primeros  
un 47 por 100 escoge la «capacidad de trabajo» (sin «más allá») y entre los  
segundos sólo un 32 por 100.

Los directores independiente de tamaño destacan más los problemas de  
organización, y le dan el primer lugar en un 41 por 100 de los casos en las  
Empresas importantes (tabla 17). En éstas y en los ramos en que predominan

T A B L A 18

Tipos de problemas laborales en primer lugar, y relación con la fundación  
de la Empresa, por tamaño, en dos grupos de regiones

	PRIMER LUGAR			TOTAL — 100 por 100	
	Conflic- to	Rendi- miento	Orga- nización		
<i>España industrial:</i>					
MENOS DE 500 . . . . .	— Director . . . . .	16	49	26	(73)
	— Fundador . . . . .	28	32	30	(61)
	— Heredero . . . . .	15	50	34	(98)
	<i>España en proceso de industria- lización:</i>				
	— Director . . . . .	4	39	47	(23)
	— Fundador . . . . .	31	24	30	(16)
— Heredero . . . . .	25	44	21	(44)	
<i>España industrial:</i>					
MÁS DE 500 . . . . .	— Director . . . . .	20	32	42	(60)
	— Fundador . . . . .	20	67	10	(21)
	— Heredero . . . . .	25	25	42	(31)
	<i>España en proceso de industria- lización:</i>				
	— Director . . . . .	30	31	37	(16)
	— Fundador . . . . .	—	80	—	( 5)
— Heredero . . . . .	33	58	8	(12)	

directores, sin embargo los problemas de conflicto y de rendimiento son lo suficientemente salientes como para ocupar el segundo lugar.

*Las combinaciones que indican mayor tensión (o al menos una percepción más hostil del trabajador) conflicto - conflicto o rendimiento - conflicto se dan sobre todo en las Empresas dirigidas por fundadores modestos (un 18 por 100 de conflicto-conflicto) y herederos modestos (un 20 por 100 de rendimiento-conflicto).*

Las diferencias entre directores, fundadores y herederos que acabamos de apuntar se dan —con raras excepciones— tanto en la España industrial como en la que está en proceso de industrialización (tabla 18). En esta última los directores son casi los únicos que mencionan problemas de organización en primer lugar, mientras que los cinco fundadores importantes sólo mencionan el rendimiento y sólo un 8 por 100 de los herederos los destacan (comparado con un 33 por 100 mencionando cuestiones de conflicto). Al igual que en otros aspectos las diferencias entre estos tres tipos de empresarios —sobre todo al frente de Empresas importantes— son más acusadas en las provincias menos industrializadas. Así como entre las modestas de estas provincias las pautas que hemos descrito se dan con toda claridad, en la España industrial existe una mayor homogeneidad entre ellos: independientemente de quien esté al frente los problemas de organización se mencionan por un tercio (más o menos) de los empresarios. Sin embargo, los fundadores modestos de ambas Españas están de acuerdo en quejarse de problemas de conflicto: *La mentalidad del fundador modesto preocupado con la motivación del personal, su lealtad, interés y disciplina es común a ambas zonas de desarrollo.*

## LOS PROBLEMAS LABORALES Y OTROS ASPECTOS DE LA RELACIÓN LABORAL

### *Formas de retribución*

Las distintas formas de retribución naturalmente van ligadas a distintos tipos de problemas laborales: problemas sobre primas no pueden surgir sin que se apliquen tales métodos de retribución, y la introducción de estudios de métodos y tiempos suele ir unida a cambios en la forma de retribución. Pero no sólo existe este tipo de relación directa, sino que los empresarios que optan por uno u otro método al hacerlo responden a distintas mentalidades y manera de ver las relaciones con el personal y sus motivaciones; no es sorprendente que el tipo de problemas laborales con los que se encuentran sean también distintos.

Los que prefieren el destajo puro, un método de retribución que los trabajadores y sus organizaciones siempre han visto con hostilidad, se quejan más que nadie de problemas de conflicto y de rendimiento, siendo los efectos negativos del destajo particularmente acusados en las Empresas modestas. Naturalmente no podemos decir si lo prefieren por tener problemas de rendimiento, creyendo encontrar en él una solución o sus problemas vienen de optar por esa forma de retribución y la actitud que refleja, o —lo más probable— ambas cosas (tabla 19).

TABLA 19

Tipo de problemas laborales más importantes en primero y segundo lugar, según métodos de retribución, por tamaños

PRIMERO	SEGUNDO	MENOS DE 500			MAS DE 500		
		Jornal	J + P	D	Jornal	J + P	D
Conflicto .....	Conflicto.....	9	9	11	10	5	4
	Rendimiento.....	—	6	10	—	12	4
	Organización.....	—	4	5	—	9	8
	Total.....	9	19	26	10	26	16
Rendimiento .....	Conflicto.....	17	14	11	10	7	8
	Rendimiento.....	—	4	7	10	3	16
	Organización.....	14	25	31	20	28	24
	Total.....	31	43	49	40	38	48
Organización .....	Conflicto .....	14	6	10	—	5	16
	Rendimiento.....	6	7	3	10	13	8
	Organización.....	26	20	5	30	14	12
	Total.....	46	33	18	40	32	36
TOTAL 100 por 100.....		(35)	(212)	(61)	(10)	(103)	(25)

J + P = Jornal y Primas.  
D = Destajo.

Los que prefieren el jornal puro simple, que dada la confianza que muchos empresarios modernos ponen en las primas como suplemento del jornal o forma principal de retribución nos pareció inicialmente una forma tradicional, resultaron, sobre todo en cierto tipo de Empresas, uno de los grupos más progresivos. Un dato que confirma lo heterogéneo de este grupo es que en

él se dan, sobre todo en las importantes, las posiciones más puras y extremas: los que en primero y en segundo lugar mencionan problemas de organización son más numerosos que entre los que mencionan problemas de tipo conflicto en los dos primeros lugares. Lo primero parece confirmar lo que ya notamos en otro lugar: que bajo ciertas condiciones el jornal puro es una forma de retribución satisfactoria para ambas partes (11).

### *La representación sindical*

En la Empresa moderna, sobre todo la importante, el clima laboral depende en gran parte de la existencia de un sistema efectivo de comunicación entre el personal y Dirección. Esa comunicación ya no es posible a través del método tradicional de la «puerta abierta para todos», por falta de tiempo, la distancia social entre los obreros y el director, y por lo difícil que es el distinguir en ese caso problemas individuales de los más generales y estructurales. Por ello en todos los países han surgido formas de representación del personal, sindicales o no sindicales, por iniciativa oficial o empresarial, que sirvan para expresar sus aspiraciones. Un elemento esencial para la efectividad de esos representantes es que realmente sepan interpretar y formular las aspiraciones de los trabajadores y que tengan su confianza. Es de suponer que cuando se dan esas circunstancias es mayor la probabilidad de un clima social menos tenso.

Aunque el empresario no es necesariamente la persona más calificada para juzgar si los representantes del personal —enlaces y jurados en España— expresan sus aspiraciones y cuentan con su confianza, su opinión nos puede servir como una primera aproximación a falta de información más directa, y como tal la utilizamos aquí. Además, su opinión sobre los representantes obreros es parte de una mentalidad más general que nos permite explicar la visión de la problemática de su Empresa.

¿Cuáles son los problemas laborales más salientes en Empresas donde los enlaces no expresan las aspiraciones ni cuentan con la confianza del personal, y en aquéllas donde ambas circunstancias son positivas? Los datos de la tabla 20 no podía ser más reveladores: los problemas de conflicto en el caso más positivo de que los representantes obreros gocen de la confianza y expresen las aspiraciones de los trabajadores sólo se mencionan en primer lugar

---

(11) Vid. AMANDO DE MIGUEL y JUAN J. LINZ: «Los problemas de la retribución y el rendimiento vistos por los empresarios españoles», en *Revista de Trabajo*, año XXV, número 1 (1963).

en un 9 por 100 de las Empresas y los de organización llegan al 36 por 100, mientras que en el caso opuesto son, respectivamente, un 25 y un 32 por 100. En segundo lugar las proporciones respectivas son 20 y 63 por 100 donde expresan las aspiraciones y tienen la confianza, y un 25 y 44 por 100 en aquellas donde no. No cabe duda que *la falta de efectividad de la comunicación con el personal a través de sus representantes sindicales va unida a un clima de conflicto*, ya sea porque la falta de comunicación contribuye a crear o man-

T A B L A 2 0

Tipo de problemas laborales más importantes, en primero y segundo lugar, según la actitud hacia la representación de los enlaces

	LOS ENLACES «EXPRESAN» ASPIRACIONES Y «TIENEN» LA CONFIANZA				LOS ENLACES NI «EXPRESAN» LAS ASPIRACIONES «NI TIENEN» LA CONFIANZA			
	PRIMER LUGAR				SEGUNDO LUGAR			
	Conflicto	Rendimiento	Organización	TOTAL	Conflicto	Rendimiento	Organización	TOTAL
Conflicto.....	2	5	2	9	9	10	6	25
Rendimiento...	10	8	33	51	11	4	23	38
Organización...	8	—	28	36	5	12	15	32
TOTAL.....	20	13	63	100 % (60)	25	26	44	100 % (120)

tener los conflictos, o porque sea resultado de conflictos previos, o lo que es muy probable ambos procesos, que se mantienen en una especie de mecanismo de autorregulación. Donde la representación se percibe y por tanto reconoce como auténtica y legítima la combinación conflicto-conflicto, sólo se menciona por un 2 por 100 de los empresarios, donde el empresario no la ve ni como auténtica ni legítima ante el personal, esa combinación asciende al 9 por 100. Por otro lado la visión de los problemas laborales como de organización en el primer caso recibe un 28 por 100 de las menciones en los primeros lugares y en el segundo baja a un 15 por 100.

DE QUÉ SE OCUPAN LOS EMPRESARIOS Y QUÉ PROBLEMAS  
LABORALES TIENEN

En distintas partes del cuestionario preguntamos a los entrevistados de qué se ocupan personalmente, quiénes llevaban directamente los problemas laborales, etc. Algunas de esas preguntas se hicieron fuera del contexto laboral utilizando listas en que aspectos laborales figuraban junto a problemas muy lejanos de lo laboral, como los financieros, ventas y otros. La correspondencia entre conducta y actitudes es una de las mejores formas que tenemos para validar las respuestas a las cuestiones de actitud, por lo que interesa ver aquí la relación entre lo que los empresarios hacen y la problemática que señalan.

Una de las preguntas con que se iniciaba la entrevista era: «¿Como director, cuáles son sus actividades principales, las que le preocupan más y ocupan más tiempo?» Parece lógico que aquéllos que al contestar a una pregunta tan general y abierta mencionaran los problemas laborales y de personal fueran los que realmente estuvieran preocupados con ellos. ¿Qué tipos de cuestiones laborales tienen los que consideran lo laboral como una de sus actitudes principales?

En las Empresas modestas son efectivamente ellos los que destacan problemas de conflicto en primer lugar: un 30 por 100 comparado con, aproximadamente, un 20 por 100, entre los que se ocupan de los aspectos financieros y económicos, comerciales o técnicos (tabla 21). Pero lo que es más notable es que son esos mismos los que más los destacan en los dos primeros lugares (un 17 por 100). No existen apenas diferencias entre los que se ocupan de unos u otros problemas en la importancia que dan a los de «organización», salvo que entre los que se ocupan de lo laboral la proporción es mayor. También la proporción de los que en los dos primeros lugares destacan problemas de organización es mucho mayor entre ellos. En cambio, los que se ocupan de de lo laboral mencionan menos el rendimiento. El destacar el rendimiento como problema laboral parece, pues, característico de los que no se dedican personalmente a este tipo de problemas, los que lo hacen dan respuestas más concretas: ya sea —una minoría importante de sólo conflicto— y otra algo mayor —de sólo organización—. Con un clima laboral distinto, ya sea porque lo exige o porque el problema les interesa, *el dedicarse a lo laboral va unido a una visión más concreta de los problemas.*

En las Empresas importantes la minoría que entre las muchas ocupaciones que tienen han empezado por destacar la problemática laboral, la ve casi

T A B L A 21

Tipo de problemas laborales más importantes en primero y segundo lugar, según las actividades como director de la Empresa, por tamaños

Actividades como director de la empresa:

	MENOS DE 500					MAS DE 500				
	Personal + laboral	Finanzas + Economía	Comercial	Organización	Técnica	Personal + laboral	Finanzas + Economía	Comercial	Organización	Técnica
<i>Conflicto:</i>										
— Conflicto.....	17	7	4	—	9	15	6	4	11	6
— Rendimiento..	10	9	4	7	6	8	17	8	11	16
— Organización.....	3	4	3	—	4	8	10	9	6	3
<i>Total.....</i>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>25</b>
<i>Rendimiento:</i>										
— Conflicto.....	10	20	15	12	13	—	7	8	11	3
— Rendimiento.....	—	2	4	12	3	—	7	2	6	0
— Organización.....	23	27	25	35	24	—	13	36	33	31
<i>Total.....</i>	<b>33</b>	<b>49</b>	<b>44</b>	<b>59</b>	<b>40</b>	<b>—</b>	<b>27</b>	<b>46</b>	<b>51</b>	<b>40</b>
<i>Organización:</i>										
— Conflicto.....	—	11	8	5	7	8	5	9	6	12
— Rendimiento.....	3	7	7	7	6	23	17	11	6	9
— Organización.....	33	11	18	19	19	38	20	11	6	6
<i>Total.....</i>	<b>36</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>69</b>	<b>43</b>	<b>31</b>	<b>18</b>	<b>27</b>
TOTAL 100 por 100.....	(30)	(45)	(114)	(43)	(67)	(13)	(30)	(53)	(18)	(32)

exclusivamente como problema de organización (un 69 por 100 en primer lugar y un 38 por 100 en los dos primeros) pero también existe una minoría muy preocupada por cuestiones de conflicto (un 15 por 100) que no se da entre los ocupados con otros aspectos de la Empresa. Ninguno de los que consideran una de sus actividades principales lo laboral mencionan el rendimiento en uno de los dos primeros lugares; se confirma lo que decíamos antes: el que se ocupa de lo laboral tiene presentes problemas más concretos. Estos en la gran Empresa normalmente son de organización. Los que se ocupan de otras cuestiones no se diferencian mucho en la enumeración de sus problemas laborales. Aquí sólo queremos hacer notar que los que contestan «organización» como actividad central no parecen —ni en las modestas ni en las importantes— tener más problemas de los que nosotros hemos caracterizado como organizativos, su idea de la organización no coincide, pues, con la nuestra y no parece referirse a ningún aspecto particular de las relaciones laborales: su preocupación principal compartida con otro es el rendimiento, y sólo en segundo lugar en las modestas mencionan algo más los problemas laborales de organización.

*La poca importancia relativa dada al rendimiento como problema laboral por los que más directamente parecen ocuparse de él, indica que aunque la mayoría de los empresarios lo vean en primer lugar, no hay una relación directa entre esa respuesta y una preocupación por lo laboral.* En el fondo el destacar el rendimiento sin más es un indicio de una falta de conocimiento concreto de la realidad laboral de su Empresa: una respuesta obvia y genérica y quizá evasiva.

En un contexto distinto preguntamos: «¿De esta lista de problemas de la Empresa cuáles diría usted que son muy importantes, bastante importantes y poco importantes?», entregándole una lista de doce problemas. Después de obtener su contestación preguntamos: «¿De cuáles de estos problemas se ocupa usted personalmente de un modo articular?» Las contestaciones nos permiten plantearnos la cuestión: ¿Qué problemas laborales tienen los que se ocupan personalmente de determinados aspectos de la Empresa?

Los que se ocupan personalmente de problemas de disciplina y competencia del personal obrero, mencionan pocos problemas de organización y destacan —en las Empresas modestas— el rendimiento o —en las importantes— los conflictos (tabla 22). Son los que se preocupan de los salarios y, sobre todo, de las cargas sociales los que más ven problemas de conflicto y en las modestas mencionan menos los de organización. En las importantes entre los interesados en «jornales», en cambio, hay un número muy apreciable (44 por 100) que mencionan problemas de tipo de organización: son los que están expe-



rimentando con nuevos métodos de retribución, con métodos y tiempos, y naturalmente, sus conflictos laborales surgen en ese campo. Así como el ocuparse de los problemas de disciplina del personal obrero en la Empresa impor-

T A B L A 22

**Tipo de problemas laborales más importantes, según el tipo de problemas de la Empresa de los que se ocupa personalmente**

*Menos de 500*

SE OCUPA PERSONALMENTE DE:	PRIMER LUGAR:			TOTAL
	Conflicto	Rendimiento	Organización	100 por 100
Cargas sociales.....	39	34	22	(18)
Disciplina y competencia del personal obrero.....	17	50	26	(54)
Jornales.....	24	48	23	(29)
Ventas.....	10	55	27	(57)
Ventas al exterior.....	11	58	30	(43)
Aparición de nuevos productos.....	22	34	44	(18)
Disciplina y competencia del personal técnico y directivo.....	13	39	41	(60)

*Más de 500*

Cargas sociales.....	44	22	33	( 9)
Disciplina y competencia del personal obrero.....	43	27	24	(30)
Jornales.....	33	22	44	( 9)
Ventas.....	10	58	29	(21)
Ventas al exterior.....	18	54	21	(28)
Aparición de nuevos productos.....	—	72	28	( 7)
Disciplina y competencia del personal técnico y directivo.....	21	47	24	(12)

tante va unido a destacar problemas de conflicto (43 por 100) el ocuparse de los de competencia y disciplina del personal técnico directivo va con un énfasis en los de organización en las modestas (un 41 por 100) y uno en rendimiento-organización en las importantes (un 33 por 100) (en total mencionan

organización en primero o segundo lugar entre las modestas un 61 por 100 y un 69 por 100 en las importantes). Entre los que ven el problema fundamentalmente como uno de mejorar la calidad del personal directivo y técnico los problemas laborales de falta de interés, lealtad, disciplina del personal obrero, apenas se mencionan.

Tanto en Empresas modestas como en las importantes los más ocupados con cuestiones comerciales (organización de ventas en el exterior) dan menos importancia a los problemas de conflicto, pero una muy grande a los de rendimiento: su visión de lo laboral está dominada por la preocupación con la situación competitiva de la Empresa, pero en segundo lugar mencionan más problemas de tipo organización. La minoría de empresarios que se ocupan de un problema nuevo y complejo —la aparición de nuevos productos— son también los que más insisten en primer lugar en las modestas o en combinación con rendimiento, en las importantes, en problemas del tipo de organización.

#### *La persona al frente de las cuestiones laborales*

Las respuestas a la pregunta: «¿Hay alguien que se ocupe principalmente de los problemas laborales y de las relaciones humanas en la Empresa?», nos permiten distinguir una minoría de Empresas en que el director mismo se ocupaba personalmente de ellos (no se olvide que la mayor parte de las Empresas en nuestra muestra son bastante grandes), una mayoría otro cargo importante o un «administrativo», y en cierto número que tenían un jefe de personal encargado de estas cuestiones.

Salvo casos de interés personal de tipo paternalista, podemos presumir que *el ocuparse personalmente de los problemas laborales refleja un estado de tensión grave*, una situación que en la mente del director exige su intervención personal, y por tanto podemos esperar que los problemas de conflicto y los de rendimiento tuvieran en ese caso una especial importancia. Los datos confirman esta hipótesis: en las Empresas donde el director se ocupa personalmente de las cuestiones laborales, un 32 por 100 menciona cuestiones conflictivas en primer lugar y un 21 por 100 en los dos primeros lugares, un 53 por 100 el rendimiento en primero, y entre ellos la combinación rendimiento-conflicto es dada por un 21 por 100. Sólo una minoría menciona problemas de organización: 16 por 100 frente a un 29 por 100 en aquellas donde otro cargo importante se ha hecho cargo de los aspectos laborales y un 34 por 100 donde hay un jefe de personal. La combinación organización-organización se da en

un 8 por 100 de los directores ocupados de problemas laborales, frente a un 19 por 100 cuando otro alto cargo se ocupa de ello (tabla 23).

En las Empresas donde «un administrativo» está al frente de lo laboral,

T A B L A 23

Tipo de problemas laborales más importantes en primero y segundo lugar, según la persona encargada de los problemas laborales

TIPOS DE PROBLEMAS		QUIÉN SE ENCARGA DE LOS PROBLEMAS LABORALES			
Primer lugar	Segundo lugar	El Director	Un Jefe de Personal	Un Administrativo	Otro cargo importante
Conflicto.....	Conflicto.....	21	3	8	7
	Rendimiento.....	5	3	11	6
	Organización.....	5	4	5	6
	<i>Total</i> .....	32	11	24	20
Rendimiento.....	Conflicto.....	21	8	9	9
	Rendimiento.....	8	4	3	7
	Organización.....	24	37	20	29
	<i>Total</i> .....	53	49	33	43
Organización.....	Conflicto.....	3	4	10	5
	Rendimiento.....	5	16	6	6
	Organización.....	8	14	18	19
	<i>Total</i> .....	16	34	34	29
No contestan.....		—	6	9	6
TOTAL 100 por 100.....		(38)	(90)	(116)	(108)

las cuestiones conflictivas siguen ocupando un lugar preeminente pero no con la misma intensidad —la combinación conflicto-conflicto sólo se da en un 8 por 100 (frente al 21 por 100 mencionado antes) y la de rendimiento-conflicto en un 9 por 100 (frente al 21 por 100)—. Las combinaciones conflicto-rendimiento, rendimiento-organización, adquieren ya mayor importancia, y es esta última la que más encontramos entre los «otros directivos». Donde hay un «jefe de personal» las combinaciones rendimiento-organización (un 37 por 100) y las de organización-rendimiento (16 por 100) suman un 53 por 100, frente a las que incluyen conflicto en uno de los dos primeros lugares que

no suman más del 15 por 100 (entre los directores que se ocupan de lo laboral suman el 45 por 100). *La existencia de un jefe de personal da un tono más técnico, menos emocional* —que las quejas sobre falta de interés, de disciplina, de lealtad— *y al mismo tiempo parece hacer más salientes el ligar los problemas de organización con el objetivo de obtener un rendimiento adecuado.*

*Concepciones del papel de empresario*

En otro lugar hemos caracterizado a los empresarios por cuáles de diez actividades consideraban más importantes. Si tomamos los que mencionan en primer lugar a cada una de ellas, vemos que sus problemas laborales también son muy distintos. *Los que consideran más importantes actividades inmediatas como "inspeccionar", "aprobar proyectos y presupuestos", "dar órdenes", tienen más problemas de conflicto y de rendimiento. Los que en*

T A B L A 24

**Tipo de problemas laborales más importantes en primer lugar, según las actividades más destacadas como empresarios**

ACTIVIDADES MAS DESTACADAS EN PRIMER LUGAR		EN «PRIMER» LUGAR			TOTAL 100 por 100
		Conflicto	Ren- dimiento	Organiza- ción	
<i>Inmediata</i> ...	Inspeccionar.....	29	45	21	(105)
	Proyectos y presupuestos ...	26	41	33	( 27)
	Ratificar .....	23	23	54	( 13)
	Dar órdenes.....	21	44	28	(133)
	Marcha interior.....	11	53	36	( 36)
<i>Mediata</i> .....	Planear a largo plazo.....	16	28	40	( 57)
	Normas y directrices gene- rales.....	13	42	42	( 38)
	Explicar y dar información..	11	11	55	( 9)
	Información exterior.....	6	37	50	( 16)
TOTAL.....		20	42	32	(460)

NOTA.—La inclusión de «proyectos y presupuestos» en las actividades *inmediatas* obedece a que los empresarios que la citan de hecho se parecen más en una serie de características a los que destacan las otras actividades *inmediatas*, aunque lógicamente se pudiera pensar que no debe ser así.

*cambio consideran su función principal "planear a largo plazo", "dictar normas y directrices generales", "explicar y dar información", "obtener información exterior a la Empresa", sólo en una minoría de los casos mencionan los problemas de conflicto y destacan sobre todo los de organización (tabla 24).*

Es difícil de explicar por qué el «ratificar» decisiones parece ser una respuesta que encontramos entre empresarios de tipo muy distinto: existe entre los que la dan un grupo notable de «conflicto» en primer lugar y otro de «organización» aunque esta ambivalencia (dado el pequeño número de los que optan por esta respuesta) no afecta a nuestra conclusión fundamental de que *distintas maneras de concebir la función empresarial se reflejan claramente en los problemas laborales*. Sin investigaciones más minuciosas no es posible decir si los que se dedican sobre todo a inspeccionar y a dar órdenes lo hacen porque los problemas de interés por el trabajo, de disciplina, de lealtad, y de rendimiento son tan graves que exigen toda su atención, o esos problemas se han agravado por su afán de meterse en todo, su intervención autoritaria, la falta de normas y directrices generales, la falta de plan, en una palabra, la desorganización que afecta a la moral de los subordinados. ¿O será que los que se ocupan por cuestiones generales, planes futuros, relación de la Empresa con el mundo exterior, también perciben los problemas laborales como problemas técnicos, de organización, de formación del personal, etc., aunque su intensidad e importancia sea idéntica? Estas tres alternativas son plausibles y probablemente en muchos casos contribuirán simultáneamente a explicar estas interesantes diferencias.

## II

### EL RENDIMIENTO: PROBLEMA NUMERO UNO

#### LA IMPORTANCIA DEL RENDIMIENTO

Acabamos de ver cómo el rendimiento es el problema nombrado más frecuentemente y el más saliente: casi todos los que lo nombran lo mencionan en primer lugar y en casi todos los grupos es el más destacado: no es un problema concentrado en una región, tamaño de Empresa o ramo industrial, aunque su importancia relativa varíe. ¿Pero qué significa realmente el decir que el rendimiento es un problema laboral, que es el primer problema, incluso que es el único problema?

Para empezar a explorar el tema preguntábamos a los entrevistados que

lo habían mencionado como uno de los tres problemas importantes para la Empresa en la lista de trece:

«¿Cuánto podría aumentar el rendimiento —en porcentaje aproximadamente— si el personal trabajara normalmente?»

Seguida de otras preguntas:

«¿A qué atribuye esa falta de rendimiento?»

«¿Qué habría que hacer para aumentar el rendimiento?»

Las contestaciones a estas preguntas nos sugirieron, ya avanzada la encuesta, esta otra:

«¿Diría usted que el rendimiento depende fundamentalmente de las ganas que tenga de trabajar el obrero o de la organización interna de la Empresa?»

que resultó ser extraordinariamente interesante.

*¿Cuánto podría aumentar el rendimiento?*

Como era de esperar los que ven el rendimiento como el primer problema de la Empresa también están convencidos de que "si el personal trabajara normalmente" su rendimiento podría ser mucho mayor: un 30 por 100 dan cifras del 40 por 100 ó más, y otro 45 por 100 del 20 al 40 por 100 (tabla 25).

T A B L A 25

Cuánto podría aumentar el rendimiento, según la importancia que le conceden como problema

NOMBRAN EL RENDIMIENTO EN:	CUÁNTO PODRÍA AUMENTAR:				TOTAL — 100 por 100
	Más 40 por 10)	20-40 por 100	Menos 20 por 100	No dicen	
Primer lugar.....	30	45	15	11	(198)
Segundo lugar.....	27	39	19	14	( 69)
Tercer lugar.....	12	45	25	17	( 40)
No contestan.....	5	8	7	80	(153)
TOTAL.....	20	32	14	35	(460)

NOTA.—Cuando no nombraban el rendimiento había instrucciones de no preguntar cuánto podría aumentar. Sin embargo, en algunas ocasiones lo dicen.

Incluso entre los que han puesto el problema en segundo lugar más de la mitad creen que el incremento podría pasar del 20 por 100 y alrededor de un cuarto dan cifras del 40 por 100 ó más. Sólo los que no lo ponen ni en primero ni en segundo lugar son más modestos en sus aspiraciones (con sólo un 12 por 100 diciendo el 40 por 100 ó más). Si tomamos el empresariado en su

T A B L A 26

Construcción del índice de rendimiento

NOMBRAN EL RENDIMIENTO EN:	CUÁNTO PODRÍA AUMENTAR:				TOTAL
	Más del 40 por 100	20 - 40 por 100	Menos del 20 por 100	No dicen	
Primer lugar.....	13	19	6	5	43
Segundo lugar.....	4	6	3	2	15
Tercer lugar.....	1	4	2	2	9
No dicen.....	2	2	2	27	33
TOTAL.....	20	31	12	36	100 % (460)

NOMBRAN EL RENDIMIENTO EN:	PESOS DEL ÍNDICE:			
	Más del 40 por 100	20 - 40 por 100	Menos del 20 por 100	No dicen
Primer lugar.....	1	4	6	8
Segundo lugar.....	2	5	7	9
Tercer lugar.....	2	5	7	9
No dicen.....	3	6	8	10

totalidad —y a los que no habían nombrado el problema no se les preguntó cuánto podría aumentar— un 20 por 100 dice que más del 40 por 100, un 32 por 100 entre el 20 y el 40 por 100, y un 14 por 100 por debajo del 20 por 100. Como se ve el empresario cree que debería obtener un rendimiento apreciablemente mayor. Hay algunos que dicen que podría subir más del 100 por 100.

La pregunta estaba formulada de tal forma que el problema se definía

como laboral —«si el personal trabajara normalmente»— y asumía un nivel de rendimiento «normal» definido subjetivamente por el empresario (basado en comparaciones implícitas con otras Empresas, países, distintas secciones de la misma planta, etc.), dada la absoluta imposibilidad de definir un nivel normal objetivamente para Empresas de características técnicas y sociales tan distintas como las de la muestra, sin dedicar todo un cuestionario al tema (12). Como veremos más adelante las expectativas de distintos tipos de empresarios es muy posible que se encuentren en niveles muy diferentes, sus grupos de referencia probablemente no son los mismos: unas veces altos, otros más bajos. Aun así las grandes diferencias, incluso entre los que han destacado el problema, indican que podemos refinar algo nuestro análisis teniendo en cuenta no sólo el lugar en que se mencionan el problema, sino «cuánto podría aumentar» reconstruyendo con ello un índice que da pesos numéricos a las respuestas (tabla 26). Incluso es posible que aquéllos que mencionaban el rendimiento en primer lugar por no poder, o querer, precisar otro, o por la fuerza de la costumbre, con este procedimiento se destaque menos que aquéllos.

T A B L A 27

**Percepción de lo que puede aumentar el rendimiento, según la importancia que le conceden como problema, por tamaños**

*Porcentaje: el rendimiento puede subir más del 40 por 100*

	NOMBRAN EL RENDIMIENTO EN:				TOTAL
	Primer lugar	Segundo lugar	Tercer lugar	Resto	
Pequeñas . . . . .	29 ( 24)	23 (13)	— ( 6)	— ( 20)	16 ( 63)
Regulares . . . . .	31 ( 52)	20 ( 5)	40 (10)	6 ( 35)	23 (102)
Medias . . . . .	32 ( 63)	30 (20)	6 (16)	6 ( 51)	20 (150)
Grandes . . . . .	28 ( 32)	38 (13)	— ( 3)	13 ( 16)	25 ( 64)
Gigantes . . . . .	26 ( 27)	22 (18)	— ( 5)	— ( 31)	14 ( 81)
TOTAL . . . . .	30 (198)	27 (69)	12 (40)	5 (153)	20 (460)

(12) No faltó quien nos dijo que «no sabemos si el rendimiento es problema o no, porque no sabemos cuál es el rendimiento normal» (Valencia).



Así, la proporción de empresarios que mencionaban el rendimiento entre sus problemas laborales variaba de un máximo del 75 por 100 en las Empresas grandes a un mínimo del 61 por 100 en las gigantes, el número de los que lo nombran en primer lugar era máximo (49 por 100) en las regulares y grandes (los tamaños críticos) y mínimo en las gigantes (32 por 100) (tabla 27). Si tomamos los que dicen que podría aumentar en un 40 por 100 ó más la distribución es parecida: una vez más *las grandes son las que más se quejan y las gigantes las que menos*. Aparte de ello, llama otra vez la atención lo relativamente uniforme que está distribuido el problema entre los distintos tamaños, con excepción de algunos casos extremos: las pequeñas y gigantes que no destacan tanto el problema.

¿EL RENDIMIENTO ES UN PROBLEMA LABORAL  
O ES UN PROBLEMA TÉCNICO?

Esta pregunta un tanto retórica formula uno de los problemas más importantes en el desarrollo industrial y al que sólo se puede dar una solución con paciente y cuidadosas investigaciones en cada tipo de industria. En principio ambos aspectos van unidos siempre aunque con distintas intensidades.

Aquí sólo nos podemos preguntar si cuando los empresarios hablan del rendimiento como problema laboral, su conciencia del mismo va asociada más a ciertas características técnicas de la Empresa o a factores que contribuyen a caracterizar distintos climas laborales. Algunas de nuestras preguntas nos permiten explorar si los empresarios mismos, después de haberlos nombrado como problema laboral, casi por fuerza de la inercia, no consideran la posibilidad que sea algo más que una cuestión laboral, incluso que sea fundamentalmente un problema de la Empresa, del empresario más que del trabajador (13). De antemano podemos decir que independientemente de si es o no

(13) He aquí algunos comentarios espontáneos que definen muy bien ambos planteamientos:

«En cuanto suena la campana ya están saliendo por la puerta. Ellos dicen: "Ya que no somos puntuales a la entrada seámoslo a la salida".» (Andaluzá.)

«Si no damos primas muy grandes no trabajan. No quieren ascender y prefieren seguir con un pico. No vienen ni a aprender a leer.» (Cádiz.)

«Cuando se le riñe a un obrero joven dice: "Hago lo mismo que el tío Quico que gana más que yo". Aquí había dos que iban diciendo la consigna de "no producir" y los guardias civiles lo supieron antes que yo.» (Grande levantina.)

«El obrero es habilidoso pero muy engreído porque no se le puede despe-

un problema laboral —en el sentido de la motivación del personal— el concebirlo de una u otra manera tendrá consecuencias importantes.

Caben cuatro posibilidades, resultado de considerar los dos aspectos, cuyo diagnóstico adecuado puede ser de gran importancia práctica: Por un lado la situación real tal como la definan observadores imparciales: ya sea como laboral *strictu sensu* ya sea como fundamentalmente de organización del trabajo y/o tecnología que serían responsabilidad de la Empresa. Por otro lado el empresario puede percibirlo, acertada o erróneamente, de una de esas dos formas. La situación es especialmente grave para la Empresa cuando se percibe como de carácter laboral y realmente es de organización y tecnología, y por lo tanto las soluciones están exclusivamente en manos del empresario. Cuando son de naturaleza estrictamente laboral lo pueden estar o no dependiendo de muchos factores, algunos extraños a la Empresa. La situación óptima es cuando el empresario acierta en percibirlos como de organización y realmente lo son: en sus manos está encontrar la solución y probablemente la encontrará. Los datos que hemos presentado sobre cómo la mentalidad del empresario va unida a subrayar unos u otros tipos de problemas (que no excluye que los distintos tipos humanos de empresario tengan *realmente* problemas distintos) sugiere que su percepción de los mismos no será siempre la misma que la de observadores sistemáticos no interesados humana y personalmente en la Empresa.

Aquellos empresarios que hacen depender el rendimiento de la motivación del trabajador —independientemente del tamaño de la Empresa— tienen problemas laborales muy distintos de los que creen que depende fundamentalmente de la organización interna de la Empresa. Si nuestra caracterización de ciertos problemas como de «organización» fuese acertada, es lógico que éstos se mencionaran con mayor frecuencia entre los que creen que el rendimiento depende de la organización, y así sucede, en efecto, tanto en Empresas modestas como importantes (tabla 28). (Incidentalmente, los problemas de organización en las Empresas importantes siguen siendo los más nombrados aun entre los que dicen «de las ganas», lo que subraya su carácter estructural). Por otro

---

dir y no tiene ningún respeto al trabajo. A jornal no produce pero a destajo tengo un "chiquito" que gana 462 pesetas a la semana.» (Grande levantina.)

«El rendimiento depende de los ejemplos que el personal recibe de sus superiores. Para que rindan los obreros el superior de cualquier categoría ha de estar en su puesto.» (Química barcelonesa.)

«El empresario tiene los obreros que se merece. La iniciativa se contagia desde arriba.» (Zaragoza.)

«El rendimiento bajó hace veinte años y así seguimos.» (Pequeña andaluza.)

lado, las quejas sobre el rendimiento son mucho más numerosas entre los que lo hacen depender de la motivación obrera. Para ellos es natural que el rendimiento sea un problema laboral, es más, la mayoría de ellos lo nombra en

T A B L A 28

Tipo de problemas laborales en los lugares más importantes, según de que depende el rendimiento, por tamaños

EN LOS TRES LUGARES	MENOS DE 500		MAS DE 500	
	Ganas	Organización	Ganas	Organización
Falta de interés.....	42	37	26	28
Falta de disciplina.....	15	8	12	13
Falta asistencia.....	20	17	19	24
Falta de lealtad.....	15	6	9	6
Conflictos con enlaces.....	5	3	4	6
Plantes o suspensiones.....	1	1	—	—
<i>Total conflictos.....</i>	<b>98</b>	<b>72</b>	<b>60</b>	<b>77</b>
<i>Falta de rendimiento.....</i>	<b>83</b>	<b>50</b>	<b>96</b>	<b>56</b>
Falta de personal calificado.....	27	55	42	50
Métodos, tiempos y primas.....	12	33	29	24
Inestabilidad del personal.....	22	30	29	34
Accidentes.....	—	7	4	16
Ascensos.....	8	4	2	3
Conflicto entre obreros y encargados.....	8	4	3	3
<i>Total organización.....</i>	<b>67</b>	<b>133</b>	<b>109</b>	<b>130</b>
TOTAL 100 por 100.....	(67)	(61)	(41)	(38)
Suma de porcentajes.....	<b>250</b>	<b>251</b>	<b>262</b>	<b>260</b>

primer lugar (el 55 por 100 en las modestas y el 54 por 100 en las importantes) (tabla 29). Entre los que destacan el factor «organización interna», el rendimiento ocupa un lugar secundario entre sus problemas, tanto por el número de menciones entre los tres más importantes, como por el rango que ocupa entre los mencionados. Para ellos —una excepción realmente notable—

no parece ser fundamentalmente un problema laboral, y si lo es, no el primordial.

Antes de seguir adelante queremos destacar que en la Empresa modesta el hacer depender el rendimiento de la motivación va unido también a quejas sobre la falta de interés, de disciplina y de lealtad, junto a la insatisfacción

T A B L A 29

Tipo de problemas laborales más importantes en primero y segundo lugar, según de que depende el rendimiento. por tamaños

*Menos de 500*

	GANAS				ORGANIZACION			
	Conflicto	Rendimiento	Organización	TOTAL	Conflicto	Rendimiento	Organización	TOTAL
Conflicto.....	9	13	1	23	10	3	5	18
Rendimiento....	30	7	18	55	8	2	20	30
Organización...	4	7	4	15	8	5	28	41
TOTAL.....	43	27	23	100 % (67)	26	10	53	100 % (61)

*Más de 500*

Conflicto.....	5	19	5	29	5	8	13	26
Rendimiento....	15	10	29	54	5	3	18	27
Organización...	5	7	5	17	10	13	18	41
TOTAL.....	25	36	39	100 % (41)	20	24	49	100 % (38)

con el rendimiento. La situación, sin embargo, es distinta en las importantes, donde la falta de interés y de asistencia son problemas para los que el preocupado por la organización es especialmente sensible, mientras que su colega, que cree que todo depende de la motivación, no piensa más que en el rendimiento como problema dominante, casi absorbente.

Si no hubiéramos visto que el énfasis en la motivación o en la organización va unido a muchas características sociales de la Empresa, a distintas mentalidades empresariales en los aspectos más diversos, a la tecnificación de la Em-

presa, etc., estaríamos tentados de creer que esa respuesta es simplemente un reflejo de los problemas laborales de la Empresa. Esas asociaciones, sin embargo, sugieren que —al menos en parte— la descripción de los problemas laborales, el énfasis en unos u otros, *el ver el rendimiento como problema laboral central es reflejo de la concepción que de la Empresa tiene el empre-*

T A B L A 3 0

Tipo de problemas laborales más importantes en primero y segundo lugar, según que el rendimiento dependa o no del salario, por tamaños

*Rendimiento: depende del aumento del salario:*

*Menos de 500*

	SI SUBIRIA PRIMER LUGAR				NO SUBIRIA SEGUNDO LUGAR			
	Conflicto	Ren- dimiento	Organiza- ción	TOTAL	Conflicto	Ren- dimiento	Organiza- ción	TOTAL
Conflicto.....	15	7	3	25	8	7	3	18
Rendimiento....	13	5	17	35	12	5	25	42
Organización...	10	7	22	37	7	6	19	32
TOTAL.....	38	19	42	100 % (60)	27	18	47	100 % (208)

*Más de 500*

Conflicto.....	5	17	12	34	7	6	6	19
Rendimiento....	—	—	19	19	12	6	32	50
Organización..	2	19	24	45	8	8	10	26
TOTAL.....	7	36	55	100 % (42)	27	20	48	100 % (82)

sario. Es más, nos atrevemos a decir, por este y otros datos presentados antes, que *es muy posible que la distinta concepción del papel del empresario que se refleja en estas actitudes básicas puede contribuir a que surjan determinados problemas —de rendimiento y conflicto— y que el empresario sería incapaz de resolverlos, por no creer que son de su responsabilidad y echarle toda la culpa al trabajador.* Puede, en cambio, que aquellos que ven los problemas de

la Empresa como dependientes fundamentalmente de la «organización interna» y no de la motivación del trabajador, y que señalan problemas que hemos clasificado como organizativos como las cuestiones labores más frecuentes y apremiantes, hayan pasado a un plano distinto en sus problemas laborales: a unos más técnicos y menos elementales que el rendimiento o la falta de interés o lealtad.

Como era de esperar, los que no confían en la racionalidad del trabajador en este aspecto —es decir, los que afirman que un aumento de retribución no iría unido a un aumento en la productividad— (sobre todo en Empresas importantes donde este punto de vista está menos difundido) tienen más problemas de rendimiento (tabla 30). En las Empresas importantes —donde el significado de la alternativa al parecer se entendió mejor— los que dicen «subiría» mencionan mucho más los problemas de organización en primero o en segundo lugar (incluso un 24 por 100 los mencionan en ambos lugares). Entre ellos los que han mencionado rendimiento lo asocian con problemas de organización y no de conflicto: son problemas de métodos, primas, calificación profesional, los que van unidos a falta de rendimiento, y no como entre los que dicen que «no subiría» problemas de conflicto como falta de lealtad, disciplina o interés. Cuando se confía en la racionalidad del trabajador el problema de rendimiento deja de ser un problema exclusivamente del trabajador y de su motivación y pasa a ser un problema de la Empresa. El empresario deja también de sentirse impotente frente al trabajador: los problemas no desaparecen, pero son distintos, más concretos y técnicos y probablemente más capaces de darles una solución.

### *Rendimiento y tecnificación*

Teniendo en cuenta la proporción de técnicos en la Empresa como un indicador del nivel de tecnificación nos podemos preguntar: ¿El problema del rendimiento ocupa la misma importancia según distintos grados de tecnificación? Si consideramos los que lo mencionan como el primer problema laboral la proporción es la misma entre los que tienen una tecnificación baja y entre los que la tienen alta por el número de técnicos superiores pero baja por el número de peritos. Si nos preguntamos entre los que mencionan el rendimiento en primer lugar y están en cada uno de los cuatro niveles de tecnificación, cuánto podría aumentar el rendimiento, descubrimos que un quinto de los que tienen un número de técnicos superiores bajo estiman que puede aumentar en un 40 por 100 ó más. Los que tienen técnicos superiores

en número superior a la media de su tamaño, son más cautos en sus aspiraciones, con sólo una pequeña minoría que estiman más allá del 40 por 100 y una importante que se niegan a dar una cifra (tabla 31).

T A B L A 3 1

Cuánto podría aumentar el rendimiento según la importancia que le conceden como problema y el grado de tecnificación

NOMBRAN EL RENDIMIENTO	TECNIFICACION		CUÁNTO PODRÍA AUMENTAR EL RENDIMIENTO:				TOTAL — 100 por 100
	Super.	Interm.	Más del 40 por 100	40 - 20 por 100	Menos del 20 por 100	No dicen	
<i>En primer lugar.</i>	—	—	19	50	22	9	(86)
	—	+	23	36	36	5	(22)
	+	—	5	38	46	11	(37)
	+	+	8	48	28	16	(25)
<i>En segundo y tercer lugar...</i>	—	—	26	33	20	20	(39)
	—	+	13	56	44	13	(16)
	+	—	11	72	17	—	(18)
	+	+	25	30	30	15	(20)

— = Por debajo de la media.  
+ = Por encima de la media.

*En las Empresas con una tecnificación alta se da una situación paradójica. Aunque mencionen igual o algo menos frecuentemente el rendimiento en primer lugar, los que lo mencionan en segundo cuando se les pregunta cuánto podría aumentar indican proporciones más altas. ¿Cómo es que en las Empresas más tecnificadas el problema del rendimiento no ocupa el primer lugar y al mismo tiempo creen que podría aumentar más que los que lo han puesto en primer lugar? Caben varias interpretaciones: una sería que en estas Empresas otros problemas son más acuciantes y requieren prioridad y que esos problemas también explican el rendimiento bajo. Otra podría ser que con una tecnificación alta tienen mayor conciencia de lo que podría aumentar en condiciones óptimas, es decir, el rendimiento al que se refieren es un ideal: el rendimiento en ese caso puede aumentar, incluso apreciablemente, pero no es un problema comparado con el nivel de otras Empresas.*

Una manera de comprobar hasta qué punto el rendimiento es un problema

tecnológico es ver qué nivel de rendimiento existe a igualdad de tecnificación.

En otro lugar describimos el *índice de rendimiento* con más detalle. Baste convenir aquí que según los pesos de la tabla decimos que el índice de rendimiento es *bajo* cuando la media es seis o menor (límite medio para el total del empresariado) y *alto* cuando sube de ese nivel. A veces denominamos «satisfechos» a los de rendimiento alto y «descontentos» a los de rendimiento bajo.

De una manera parecida manejaremos el *índice de tecnificación*, según queda ya explicado: un índice bajo lo tienen aquéllos que poseen un número de técnicos intermedios y superiores por debajo del número medio que corresponde al grupo de tamaño en que se encuentran.

La combinación de los dos grupos —alto (+) y bajo (—)— de ambos índices nos proporciona una tipología cuádruple:

Tecnificación	Rendimiento	Tipos
+	+	Tecnificados - satisfechos.
+	—	Tecnificados - descontentos.
—	+	No tecnificados - satisfechos.
—	—	No tecnificados - descontentos.

Aproximadamente un cuarto de los empresarios para los que tenemos datos, se distribuyen en cada uno de los tipos. Sobre este supuesto lo importante es ver cómo se distribuyen en cada uno de los posibles subgrupos que podemos considerar.

Así, por ejemplo, los tecnificados-satisfechos no se dan en la España más industrializada como podría suponer, sino en Valencia, Zaragoza y Córdoba-Sevilla (tabla 32).

Los no tecnificados-descontentos se dan, sobre todo, en Asturias y Alicante, ambos con un problema de rendimiento y de tensión laboral real y palpable.

Los tecnificados-descontentos se dan en Madrid y Andalucía donde hay Empresas muy modernas pero con el problema social por resolver.

Los no tecnificados-satisfechos se dan en Guipúzcoa, Zaragoza, Galicia y Vizcaya sobre todo. Más adelante analizaremos bajo qué circunstancias se producen estas combinaciones.

Otra forma de ver los mismos datos —aquí más interesante para nuestro



T A B L A 3 2

Tecnificación y rendimiento, por provincias

Tecnificación	Rendimiento	Madrid	Barcelona	Vizcaya	Guipúzcoa	Asturias	Valencia	Alicante	Zaragoza	Cádiz	Córdoba Sevilla	Coruña Pontevedra	TOTAL
+	+	23	22	25	24	7	42	19	36	21	26	12	25
+	-	44	25	29	28	34	16	19	27	43	42	12	29
-	+	18	21	29	38	14	26	19	36	21	5	35	23
-	-	16	28	17	10	43	16	44	—	14	26	41	23
<i>Total R +..</i>		41	43	54	62	21	68	38	72	42	31	47	48
<i>Total T +.</i>		67	47	54	52	41	58	38	63	64	68	24	54
TOTAL CONTESTAN 100 %...		(62)	(121)	(59)	(21)	(14)	(31)	(16)	(11)	(14)	(19)	(17)	(385)

propósito— es considerar la proporción de los que tienen un rendimiento alto o bajo, según que la tecnificación sea alta o baja. O para decirlo de otro modo, cuáles de los que han tenido la tecnificación alta (T+) se sienten satisfechos con el rendimiento (R+) y cuáles no (R—), y lo mismo cuando la tecnificación es baja (T—R+ o T—R—). Cuando los dos signos son positivos podemos afirmar que el rendimiento es en cierta medida resultado del desarrollo técnico. Cuando la tecnificación es alta y el rendimiento bajo se puede suponer que este último es atribuible a causas no técnicas (laborales muy posiblemente) y cuando el rendimiento es alto aunque con una base técnica insuficiente, podemos imaginar que o bien los *standards* de productividad que fija el empresario se conforman con poco o bien éste tiende a ignorar un problema de falta de rendimiento.

*Tamaño*

Veamos algunos ejemplos concretos: las Empresas gigantes parecen asociar más que ningún otro grupo de tamaño la tecnificación con el rendimiento (tabla 33). A este nivel, como muy bien nos decía un director de una

**T A B L A 33**

**Porcentaje de rendimiento alto, según grado de tecnificación, por tamaño**

	POR CIENTO DE RENDIMIENTO ALTO	
	Tecnificación alta	Tecnificación baja
Pequeñas.....	25 ( 20)	51 ( 33)
Regulares.....	30 ( 48)	59 ( 46)
Medias.....	51 ( 78)	51 ( 57)
Grandes.....	42 ( 33)	32 ( 25)
Gigantes.....	63 ( 30)	47 ( 15)
<b>TOTAL.....</b>	<b>46 (209)</b>	<b>50 (176)</b>

de las Empresas eléctricas más importantes del país «el productor es un alternador».

En cambio, las grandes revelan una vez más un problema de rendimiento:

independientemente de que estén o no tecnificadas su rendimiento está por debajo de la media. Es decir, hay que suponer en este tamaño un clima de conflicto bastante grave.

Los de menos de doscientos trabajadores son las Empresas más inconsistentes: los tecnificados están insatisfechos y los no tecnificados satisfechos.

Aunque sin conciencia clara de por qué, de nuestros supuestos en un prin-

T A B L A 34

Rendimiento por región y tecnificación, en dos grupos de tamaños

		POR CIENTO DE RENDIMIENTO «ALTO»			Diferencia
		España industrial	España en proceso de industrialización	TOTAL	
Menos de 500...	T + .....	41 (106)	50 (40)	44 (146)	- 9
	T - .....	54 ( 98)	53 (38)	54 (136)	+ 1
	TOTAL.....	47 (204)	51 (78)	49 (282)	-- 4
	Diferencia.....	- 13	- 3	- 10	
Más de 500.....	T + .....	50 ( 46)	59 (17)	52 ( 63)	- 9
	T - .....	37 ( 27)	38 (13)	37 ( 40)	- 1
	TOTAL.....	45 ( 73)	50 (30)	46 (103)	- 5
	Diferencia.....	- 13	+ 22	+ 15	

T + = Tecnificación alta.  
T - = Tecnificación baja.

cipio nos habíamos inclinado a creer que con una tecnificación mayor —más personal técnico, más mecanización que suponemos va con él— el rendimiento sería más satisfactorio. Sin embargo, las cosas, como vemos, parecen ser más complicadas. En las Empresas importantes, tanto de la España industrial como de la que está en proceso de industrialización, y particularmente en esta última, la tecnificación va unida a esa satisfacción (tabla 34). Pero en las Empresas modestas de la España industrial son los pocos tecnificados los más satisfechos (en la España menos industrial sucede lo mismo, aunque la diferencia es tan pequeña que se podría decir que simplemente el rendimiento no es sensible a los cambios de tecnificación).

También esperábamos que dados los problemas de adaptación al mundo industrial del personal en una región de poca tradición industrial, el menor grado de asistencia al personal y un ambiente menos industrial, el nivel del rendimiento fuera menor en estas zonas menos desarrolladas. No es así: en ellas tanto en las Empresas modestas como las importantes el nivel de rendimiento es siempre mayor.

Estas dos paradojas son difíciles de explicar y dado el número de factores que pueden intervenir (el predominio de distintos ramos en las dos Españas, etcétera) sería muy aventurado sugerir una explicación. Una que no queremos dejar de mencionar es que en la Empresa modesta poco tecnificada, y en la España no industrial los *standards* que sirven de punto de referencia seguramente son más bajos. Siendo más bajos es lógico que estén más satisfechos incluso si su rendimiento realmente es inferior a las tecnificadas y a las de la España industrial. En cambio, la mayor comunicación entre las Empresas importantes, movilidad del personal técnico y directivo, etc., puede que les haga más sensibles a las diferencias.

#### *Rendimiento y tecnificación en Barcelona y en el País Vasco*

Las industrias de estas dos importantes regiones tiene características técnicas y sociales muy distintas y la comparación entre ellas puede ser reveladora. Si fijamos nuestra atención en la proporción de los que dicen tener un índice de rendimiento superior o inferior a la media en las Empresas importantes y modestas de ambas regiones, vemos que *en ambos tamaños los empresarios vascos están considerablemente más satisfechos del rendimiento, particularmente los importantes, que sus colegas barceloneses* (tabla 35). Por otro lado, las Empresas modestas del País Vasco tienen un índice de tecnificación ligeramente inferior —o más o menos igual— que las barcelonesas, mientras que las importantes lo tienen considerablemente más alto que sus homólogas en la provincia catalana. Con estos datos nos podemos preguntar: ¿Se deben las diferencias en el rendimiento a las diferencias en tecnificación —tal como las hemos definido—?

La respuesta es sí y no: *Entre las de tecnificación alta, en ambos tamaños y regiones, la proporción de satisfechos con el rendimiento es más o menos idéntica, o ligeramente superior en Barcelona.* Pero como el número de las más tecnificadas entre las importantes en Barcelona es menor, la tecnificación contribuye a explicar las diferencias regionales. Por eso decimos: Sí. Por otro lado tenemos que decir *no sólo*, porque, por razones que no podemos

explicar, en ambos tamaños los vascos poco tecnificados están considerablemente más satisfechos que sus colegas catalanes de tecnificación relativamente comparable. ¿Tendrá que ver en todo ello la distinta composición por ramos que tiene la industria catalana y la vasca?

TABLA 35

Rendimiento y tecnificación en el País Vasco y Barcelona, en dos grupos de tamaño

*Menos de 500*

	PAIS VASCO			BARCELONA		
	R +	R -	TOTAL	R +	R -	TOTAL
T + .....	21	26	47	27	26	53
T - .....	34	19	53	22	25	47
TOTAL.....	55	45	100 % (62)	49	51	100 % (93)

*Más de 500*

T + .....	39	39	78	25	21	46
T - .....	22	—	22	14	39	53
TOTAL.....	61	39	100 % (18)	39	60	100 % (28)

R + = Rendimiento alto.  
R - = Rendimiento bajo.

T + = Tecnificación alta.  
T - = Tecnificación baja.

Naturalmente la industria barcelonesa está en un interesante proceso de transformación: las Empresas metalúrgicas están surgiendo junto a las antiguas industrias textiles, y con ellas aparece un clima industrial nuevo. Por ello teníamos interés en comparar la proporción de tecnificados-satisfechos de ambos ramos —entre los empresarios modestos y los importantes— (tabla 36). Aunque el número de casos es pequeño no cabe duda que la diferencia entre el País Vasco y Barcelona se debe al desproporcionado número

*de Empresas textiles en la Ciudad Condal que son las que tienen menos técnicos y, sobre todo, están menos satisfechas del rendimiento. En cambio, la industria del Metal barcelonesa en este respecto se compara favorablemente con la vasca, aunque al ser minoritaria deja que el sello de Barcelona sea el textil. Es muy probable que al irse extendiendo la industria no-textil en Cataluña haga a esta región parecerse cada vez más a la zona vasca.*

**T A B L A 3 6**

**Rendimiento y tecnificación en Barcelona y en el País Vasco, para las Metales y Textiles, en dos grupos de tamaño**

		POR CIENTO DE TECNIFICACION ALTA Y RENDIMIENTO ALTO	
		Menos de 500	Más de 500
<i>Barcelona</i> .....	Textil.....	11 (46)	6 (16)
	Metal.....	33 (22)	75 ( 3)
	Resto.....	50 (16)	45 ( 9)
<i>País Vasco</i> .....	Metal.....	16 (32)	14 ( 7)
	Resto.....	27 (30)	55 (1!)

*La relación rendimiento y tecnificación en la industria Textil y del Metal*

Es muy posible que las diferencias entre las Empresas Textiles y del Metal se extiendan más allá de sus regiones de origen. Por ejemplo, en conjunto la proporción de industrias Textil y del Metal con un número de técnicos superiores y medios superior a la media nacional de cada tamaño es muy distinta. La mayoría de las del Metal, sobre todo de las importantes: están por encima de la media, y sólo un tercio de las Textiles. Mientras que hay una diferencia apreciable en la tecnificación entre las Empresas modestas y las importantes del Metal, este no es el caso entre las Textiles. Si comparamos la satisfacción con el rendimiento en ambos ramos, vemos que las diferencias no son tan marcadas y se dan en sentido inverso entre las modestas y las importantes. Las del Metal importantes tienen una proporción apreciable-

mente mayor de empresarios satisfechos con el rendimiento que sus homólogas Textiles, y en cambio las Textiles modestas se diferencian algo en sentido favorable de las del Metal también de menos de quinientos trabajadores (tabla 37).

T A B L A 37

Tecnificación y rendimiento en el Metal y Textil, en dos grupos de tamaño

*Metal*

	MENOS DE 500			MAS DE 500		
	R+	R-	TOTAL	R+	R-	TOTAL
T + .....	23	41	64	40	45	85
T - .....	20	16	36	10	5	15
TOTAL.....	43	57	100 % (80)	50	50	100 % (20)

*Textil*

T + .....	18	16	34	12	21	33
T - .....	33	33	66	17	50	67
TOTAL.....	51	49	100 % (61)	29	71	100 % (24)

Contra lo que podría parecer, las diferencias en el rendimiento no se deben al distinto grado de tecnificación, pues en las importantes persisten independientemente del grado de tecnificación, aunque el descontento con el mismo en las menos tecnificadas textiles —muy numerosas— contribuye mucho a la pequeña proporción de satisfechos (tabla (38).

En ambos tamaños del Metal se da la situación paradójica de que los de tecnificación alta están menos satisfechos con el rendimiento obtenido; aunque lo nombren menos como problema importante, creen que podría aumentar tanto o más que los que se quejan del rendimiento: sin que lo definan como problemas sus *standards* parecen más altos. Los textiles de tecnificación alta nombran más el rendimiento como problema pero no creen que el rendimiento

T A B L A 38

Importancia del rendimiento para la Textil y del Metal, según grados de tecnificación

*Tecnificación alta*

	TEXTIL CUÁNTO PODRÍA SUBIR:				METAL CUÁNTO PODRÍA SUBIR:			
	Más del 40 por 100	40-20 por 100	Menos del 20 por 100	TOTAL	Más del 40 por 100	40-20 por 100	Menos del 20 por 100	TOTAL
R 1 . . . . .	16	32	5	53	36	29	4	69
R 2 y 3 . . . . .	5	26	16	47	9	16	7	32
TOTAL . . . . .	21	58	21	100 % (19)	45	45	11	100 % (45)

*Tecnificación baja*

R 1 . . . . .	5	45	20	70	31	37	6	74
R 2 y 3 . . . . .	10	15	5	30	6	6	12	24
TOTAL . . . . .	15	60	25	100 % (40)	37	43	18	100 % (16)

R 1 = Rendimiento en primer lugar.

R 2 y 3 = Rendimiento en segundo y tercer lugar.

podiera aumentar tanto como los del Metal: lo definen como problema, pero sus expectativas parecen ser más moderadas (tabla 39).

*Directores, fundadores, herederos y el problema del rendimiento a igualdad de tecnificación*

Indudablemente la tecnificación —el número de técnicos medios y superiores— tiende a ser mayor en las Empresas directoriales, pero también en las dirigidas por fundadores con respecto a las heredadas. ¿No será entonces la diferente importancia dada al problema del rendimiento en unas y otras que antes hemos constatado un reflejo de la diferente tecnificación? Aunque las diferencias en la proporción de los que dicen obtener un rendimiento alto entre los tres tipos de empresario al frente de Empresas modestas o importan-



tes de un nivel técnico comparable, son menores que las que existían entre los directores, fundadores y herederos sin tener en cuenta la tecnificación, persisten todavía diferencias importantes. Sobre todo en las Empresas

T A B L A 39

Cuánto podría subir el rendimiento, según la importancia del mismo como problema para las de Textil y Metal

*Textil*

NOMBRES RENDIMIENTO	CUÁNTO PODRÍA AUMENTAR EL RENDIMIENTO				TOTAL — 100 por 100
	Más del 40 por 100	40-20 por 100	Menos del 20 por 100	No dicen	
Primer lugar.....	12	58	21	8	( 68)
Segundo y tercer lugar.....	19	44	26	11	( 27)
Resto.....	8	12	4	78	( 26)
TOTAL.....	13	42	18	27	(101)

*Metal*

Primer lugar.....	42	44	6	8	( 52)
Segundo y tercer lugar.....	23	41	23	14	( 22)
Resto.....	8	5	8	80	( 40)
TOTAL.....	36	29	9	33	(114)

de más de 500 las directoriales, independientemente de su tecnificación, tienen más rendimiento que los fundadores, y en las más tecnificadas más que los herederos (tabla 40).

En las Empresas importantes, tanto las llevadas por directores, como fundadores o herederos, las más tecnificadas se sienten más satisfechas del rendimiento. En cambio, en las modestas apenas hay diferencias por el grado de tecnificación, y se da la situación paradójica que el fundador poco tecnificado se declara más satisfecho con el rendimiento que ningún otro grupo. ¿Es que el fundador modesto que ha puesto todo su esfuerzo en crear una Empresa, sobre todo poca técnica, no se atreve a admitir que no logra un rendimiento alto, o es que realmente lo logra a pesar de su insuficiencia técnica gracias a un

esfuerzo personal de supervisión, control constante u otros métodos? Quede aquí la pregunta, pero no olvidemos que eran estos fundadores modestos los que tenían más problemas de conflicto y más de un cuarto de ellos nombraban problemas de conflicto en primero y segundo lugar. Puede que consigan un cierto rendimiento a base de conflictos constantes en el personal, o que

T A B L A 4 0

Importancia del rendimiento, según su relación con la fundación de la Empresa, tamaño y tecnificación

		PORCENTAJE DEL RENDIMIENTO «ALTO»	
		Menos de 500	Más de 500
T +	Director .....	47 (57)	56 (36)
	Fundador .....	44 (36)	45 (11)
	Herederero .....	40 (53)	50 (16)
T -	Director .....	41 (29)	37 (16)
	Fundador .....	86 (35)	25 ( 8)
	Herederero .....	43 (72)	44 (16)
Diferencias.....	Director .....	+ 6	+ 19
	Fundador .....	- 42	+ 20
	Herederero .....	- 3	+ 6

los conflictos sean tan importantes que no piensen ni siquiera en la posibilidad de un rendimiento mayor. En todo caso, vemos que el tipo de relación con la fundación sigue pesando como factor en la percepción de los problemas laborales, aun cuando técnicamente las Empresas puedan diferir.

*Tecnificación, rendimiento y opiniones sobre los determinantes del rendimiento*

¿En qué medida la actitud de hacer depender el rendimiento de la motivación del trabajador o fundamentalmente de la organización interna de la

Empresa es reflejo de la situación de la Empresa descrita por el índice de tecnificación y el índice de rendimiento?

Indudablemente un grado de tecnificación alto contribuye a confiar más en la organización que en la motivación, pero la diferencia no es tanta como para explicar la diferente actitud de unos empresarios y otros: en fin de cuentas casi la mitad de los de tecnificación alta no hacen depender el rendimiento de la organización (tabla 41). Por otro lado, el tener un rendimiento superior a la media va más que la tecnificación con una mayor fe en la organización como determinante principal del rendimiento. Dado que tanto la tec-

T A B L A 41

De qué depende el rendimiento, según rendimiento y tecnificación

*Porcentaje: el rendimiento depende de la organización*

TECNIFICACION	RENDIMIENTO		
	Alto	Bajo	TOTAL
Alta.....	75 (43)	42 ( 60)	55 (104)
Baja.....	55 (31)	18 ( 39)	34 ( 70)
No dicen.....	63 (25)	11 ( 9)	53 ( 34)
TOTAL.....	67 (99)	31 (108)	47 (207)

nificación como el rendimiento alto van unidos a la confianza en la capacidad de influir en el rendimiento a través de una mejor organización interna de la Empresa, es lógico que aquellos que están al frente de Empresas con ambas características sean los que más crean que la organización es el principal factor determinante del rendimiento (un 75 por 100 frente a un 18 por 100 de los de tecnificación baja y rendimiento bajo).

Algún lector pensará: esto no refleja más que la mentalidad del empresario importante y su ideología modernizante. Tal hipótesis parece improbable dado que el énfasis en la organización interna o las ganas de trabajar no está claramente asociado con el tamaño de la Empresa (tabla 42). Los datos demuestran que independientemente de tamaño los que dicen «de la organización interna» están más tecnificados y tienen un rendimiento más alto

(el paralelismo de las tablas para los modestos e importantes que han dicho «fundamentalmente de la organización» no podía ser mayor) que los que dicen «de las ganas». Entre estos últimos el número de los poco tecnificados y de rendimiento bajo es mucho mayor (un 32 por 100 frente a un 7 por 100 entre los «de la organización» en las modestas y un 40 por 100 frente a un 11 por 100 en las importantes).

T A B L A 4 2

Tecnificación y rendimiento, según de qué depende el rendimiento, en dos grupos de tamaño

*Ganas de trabajar*

TECNIFICACION	MENOS DE 500 RENDIMIENTO			MAS DE 500 RENDIMIENTO		
	Alto	Bajo	TOTAL	Alto	Bajo	TOTAL
T + .....	7	39	46	20	37	57
T - .....	23	32	55	3	40	43
TOTAL.....	30	71	100 % (57)	23	77	100 % (35)

*De la organización*

T + .....	39	32	71	41	30	71
T - .....	22	7	29	18	11	29
TOTAL.....	61	39	100 % (54)	59	41	100 % (27)

En las importantes el decir «las ganas» va unido a un rendimiento muy bajo (un 77 por 100 por debajo de la media), incluso en las de tecnificación alta, aunque la relación positiva entre tecnificación y rendimiento que hemos destacado para las Empresas importantes no llegue a desaparecer del todo.

*Rendimiento y retribución*

Con objeto de seguir explorando la relación entre el rendimiento como problema laboral o como problema técnico y las actitudes empresariales en

la materia, volvamos sobre la pregunta de si el rendimiento subiría o no con un aumento de la retribución.

Tanto en Empresas tecnificadas como en las que lo están menos, la mayoría de los que están a su frente no creen que el trabajador respondería con un aumento en el rendimiento a un aumento en la retribución (tabla 43). Por otro lado los empresarios que menos quejas tienen sobre el rendimiento de su personal se inclinan bastante más a creer en una relación causal entre la retribución y el rendimiento: no sabemos si es un reflejo de experiencias

T A B L A 43

## Rendimiento y salario, según rendimiento y tecnificación

*Porcentaje: el rendimiento no subiría:*

TECNIFICACION	RENDIMIENTO		
	Alto	Bajo	TOTAL
Alta.....	66 ( 97)	70 (112)	68 (209)
Baja.....	59 ( 88)	74 ( 88)	65 (176)
No dicen.....	35 ( 51)	54 ( 24)	41 ( 75)
TOTAL.....	57 (236)	70 (224)	63 (460)

favorables o una actitud distinta ante el trabajador que afecta a ambas contestaciones, o un clima laboral fruto de una actitud por parte del empresario de la que se da cuenta el personal y responde con una moral de trabajo más alta. En cualquier caso son los de tecnificación alta con un rendimiento alto los que más confían en la racionalidad del trabajador. Mientras que entre los de tecnificación baja y rendimiento bajo los que no creen en una relación retribución-rendimiento, llegan al 74 por 100, sólo un 66 por 100 de los de tecnificación alta y rendimiento alto son de esa opinión.

Esta confianza en la racionalidad del personal va unida a hacer depender el rendimiento fundamentalmente de la organización interna de la Empresa y no tanto de la motivación del trabajador: los satisfechos del rendimiento —independientemente de su tecnificación— que dicen «subiría» son más de aquella opinión que los que no ven relación entre retribución y rendi-

miento (tabla 44). Si su tecnificación es alta esa convicción está más difundida que cuando no lo es. La diferencia entre los grupos extremos, los que dicen que subiría, tienen una tecnificación y un rendimiento alto frente a los que tiene las características opuestas, ilustran esta conclusión: entre los primeros un 77 por 100 dicen que depende de la organización, sólo un 23 por 100 de los segundos. *Los empresarios satisfechos de su personal, con*

T A B L A 44

De qué depende el rendimiento, según rendimiento y tecnificación y si el rendimiento subiría o no con el salario

TECNIFICACION		PORCENTAJE: DEPENDE DE LA ORGANIZACION.		
		Subiría	No subiría	TOTAL
Alta.....	R + .....	77 (13)	75 (28)	76 (41)
	R - .....	44 (18)	35 (39)	39 (57)
	TOTAL.....	58 (31)	52 (67)	54 (98)
Baja.....	R + .....	55 ( 9)	47 (19)	50 (28)
	R - .....	- ( 5)	23 (31)	19 (36)
	TOTAL.....	36 (14)	32 (50)	33 (64)

*personal técnico suficiente, aunque confíen en que manejando la retribución pueden crear incentivos para su personal, también saben que el rendimiento de éste no depende sólo de su motivación.*

*Los otros problemas laborales de los que tienen rendimiento alto o bajo*

¿Cuáles son los problemas laborales de los empresarios que están satisfechos del rendimiento?, y ¿cuáles los de los descontentos aparte del rendimiento? ¿En qué medida el grado de tecnificación de estos dos grupos influye en los otros problemas de la lista mencionados o considerados más importantes?

*Tanto en las Empresas modestas como las importantes los que tienen*

un índice de tecnificación alto y obtienen un rendimiento satisfactorio ven como su problema más saliente alguno de los que hemos llamado de organización, y sólo una minoría como de los de conflicto. Si la tecnificación es baja, aunque el rendimiento esté por encima de la media, sólo la mitad de los problemas mencionados en primer lugar son de organización, y si a eso se añade un rendimiento bajo en las Empresas importantes casi un tres cuartos de los mencionados en primer lugar son de conflicto. Con una tecnificación alta las quejas sobre rendimiento van unidas a mencionar mucho más los problemas de tipo conflictivo, sobre todo si la Empresa es importante. En resumen, la falta de rendimiento va unida a ver los problemas como de conflicto, y la misma falta de personal técnico proporcionado al tamaño de la Empresa —aun con rendimiento alto— lleva a definir también los problemas como de conflicto (tabla 45).

T A B L A 45

Problema social de conflicto y organización, según tamaño y rendimiento

En primer lugar:

	MENOS DE 500			MAS DE 500		
	Conflicto	Organiza- ción	TOTAL — 100 por 100	Conflicto	Organiza- ción	TOTAL — 100 por 100
T + R+ .....	25	62	(53)	17	46	(35)
T + R- .....	15	24	(82)	30	23	(30)
T - R+ .....	35	38	(65)	31	31	(13)
T - R- .....	10	13	(61)	32	12	(25)

+ = Por encima de la media.

- = Por debajo de la media.

T = Tecnificación.

R = Rendimiento.

Lo que acabamos de decir es cierto en las dos Españas, aunque las diferencias sean más marcadas en la España industrial y en ella en las Empresas importantes (tabla 46).

T A B L A 46

Problemas de conflicto y organización, según tecnificación y rendimiento, por tamaño y región

*España industrial*

	MENOS DE 500			MAS DE 500		
	Conflicto	Organiza- ción	TOTAL — 100 por 100	Conflicto	Organiza- ción	TOTAL — 100 por 100
T + R + .....	22	61	(36)	10	57	(21)
T + R - .....	13	23	(62)	35	22	(23)
T - R + .....	35	35	(48)	25	37	( 8)
T - R - .....	9	19	(43)	35	18	(17)
<i>España en proceso de industrialización</i>						
T + R + .....	29	65	(17)	20	40	(10)
T + R - .....	20	30	(20)	14	29	( 7)
T - R + .....	35	47	(17)	40	20	( 5)
T - R - .....	11	—	(18)	25	—	( 8)

III

LOS PROBLEMAS LABORALES ANTE LA MAGISTRATURA DEL TRABAJO

TENDENCIAS GENERALES

Si hubiéramos de resumir la impresión general que se deriva de las entrevistas es que los *problemas laborales en la Empresa no guardan relación con el número de casos que se presentan ante la Magistratura*. A ello probablemente contribuyen distintos factores, entre ellos dos tendencias hacia el estereotipo: por un lado la de sobrestimar los problemas de rendimiento y otros laborales achacables al obrero (olvidándose de otros imputables a la Empresa y su organización o a otras instituciones ajenas a la Empresa); por otro, la de infraestimar el número de casos que van a la Magistratura por



una curiosa tendencia a ver envuelto el prestigio de la Empresa, e incluso la autoridad personal del empresario, en tener que recurrir a la Magistratura o ser demandado ante ella.

Algunos de los comentarios sugieren una preferencia por resolver los problemas por otros cauces, incluso si hemos de creer en los comentarios que se hacían, a costa de un sacrificio económico. No faltan casos en que lo que más le molestaba al empresario era el hecho de que ante la Magistratura él y el obrero aparecieran como formalmente iguales: antes de admitir tal situación prefería un arreglo privado aunque fuera costoso.

Uno de los problemas que nos interesaba era la idea que del principio *pro operario* del Derecho del Trabajo tenían los empresarios. Su opinión es aún más interesante a la vista de los datos censales en los que algo menos de la mitad del total de casos presentados se resuelven por sentencia, y de ellos sólo de 1945 a 1947 (años de transición en la vida constitucional española) el porcentaje favorable al trabajador pasó del 50 por 100 (14). Es interesante destacar que tanto las anteriores proporciones como el número absoluto de casos apenas experimenta variaciones a lo largo de los últimos diez años (a pesar del incremento de la población industrial).

Con objeto de estudiar las correlaciones entre la estructura económica y social de las provincias y el reflejo de las tensiones laborales en el número de casos ante la Magistratura calculamos los índices que aparecen en la tabla 48. Al hacerlo nos encontramos con una dificultad: las estadísticas censa-

---

(14) Las proporciones citadas tendrían completo sentido si pudiéramos disponer de datos comparativos adecuados, difíciles de obtener para España en épocas pasadas y difíciles de comparar con las instituciones de otros países. Si tomamos por ejemplos los datos para los «jurados mixtos» en 1932, vemos que el número de demandas presentadas por todos los conceptos fué de 70.718, sólo una minoría de los cuales se resolvieron por juicio (el 28 por 100). De estos últimos el 73,8 por 100 fueron fallados a favor del trabajador. (Vid. MARIANO GONZÁLEZ-ROTHVOSS: *Anuario Español de Política Social*, 1934-35.)

Si en lugar de los datos para los «jurados mixtos» tomamos los que corresponden a los «tribunales industriales» para los años 1929, 1930 y 1933 (Vid. *Anuarios Estadísticos*), vemos que el número de demandas presentadas se sitúa alrededor de las 6.800, el número de asuntos resueltos por sentencia va desde un 48 por 100 en 1929, a un 37 por 100 en 1933 y la proporción de sentencias favorables es de un 24 por 100 en 1929, 36 por 100 en 1930 y 29 por 100 en 1933. Sin una investigación monográfica sobre estos datos históricos (que valdría la pena hacer) no podemos interpretarlos adecuadamente. Desde luego son muy distintos los que corresponden a los «jurados mixtos» (que consideran más bien a los obreros como un conjunto social más que individualmente) y los que se tratan en los «tribunales industriales» (en los que el obrero parece ir más individualmente): en los primeros la densidad de los casos es mayor y la tendencia es claramente a favor del obrero. Los datos de las Magistraturas se sitúan entre uno y otro tipo.

les no distinguen los asuntos por el sector económico del que proceden (industria, servicios o agricultura). Es de suponer que el número de conflictos laborales en el campo debe ser pequeño: los datos sobre conciliación de las Hermandades Sindicales de Labradores (véase tabla 51) apoyan esta suposi-

T A B L A 47

Asuntos en la Magistratura y su resolución en los últimos años (datos oficiales)

A Ñ O S	Porcentaje de asuntos <i>resueltos por sentencia</i> del total de asuntos presentados	Porcentaje de asuntos resueltos por <i>sentencia favorable al obrero</i> del total de resueltos por sentencia	Número absoluto de asuntos presentados en el año
1943 .....	42,4	43,1	22.485
1944 .....	36,7	48,7	31.125
1945 .....	37,5	52,5	41.833
1946 .....	40,5	53,6	52.804
1947 .....	43,1	52,1	47.629
1948 .....	43,5	34,9	56.027
1949 .....	43,7	38,3	61.643
1950 .....	45,6	43,9	53.988
1951 .....	41,1	39,0	53.088
1952 .....	42,0	40,0	56.259
1953 .....	41,6	42,2	63.290
1954 .....	46,2	41,7	57.567
1955 .....	46,5	39,0	54.972
1956 .....	47,9	42,5	46.885
1957 .....	45,0	40,0	52.052
1958 .....	43,0	40,0	49.314
1959 .....	43,6	43,6	51.573
1960 .....	45,7	43,2	49.865

Fuente: *Anuario Estadístico* de los diversos años.

ción. Por ello incluidos sólo en los índices de la tabla 48 las proporciones de asuntos en relación al número de trabajadores *industriales* según diversas fuentes. La ligera discrepancia entre ellos —dados los distintos criterios seguidos por los diferentes censos— nos lleva a tener que elegir como más idónea la cifra de los trabajadores en la industria y servicios en Empresas que emplean más de cinco trabajadores (en total comprenden a más de tres millones de trabajadores), es decir, las que pasan del taller a tienda familiar en las que

las relaciones laborales y familiares son difíciles de distinguir. La media nacional que obtenemos —dieciséis casos por cada mil trabajadores— nos sirve para distinguir las provincias que están por encima y por debajo de esa media.

La distribución por provincias indica una enorme dispersión y es tal que no nos es posible descubrir factores estructurales que expliquen las diferencias. *Lo sorprendente es que en general sean las provincias menos industrializadas las que proporcionalmente plantean más casos ante los Tribunales laborales.*

T A B L A 48

Proporción de asuntos resueltos por sentencia en las Magistraturas en 1959 por cada mil trabajadores industriales (datos oficiales)

	De las empresas de más de cinco trabajadores (1)	De más de diez y ocho años (2)	Calificados y no calificados masculinos (3)
Madrid.....	12	12	19
Barcelona.....	9	9	10
Vizcaya.....	9	10	6
Guipúzcoa.....	26	34	36
Asturias.....	16	14	16
Valencia.....	20	28	14
Alicante.....	12	11	6
Zaragoza.....	18	15	12
Cádiz.....	20	25	8
Córdoba.....	26	23	9
Sevilla.....	34	29	10
Coruña.....	16	15	13
Pontevedra.....	31	24	16

(1) Fuente: Ministerio de Trabajo, *Censo numérico y nominativo de Empresas*. Madrid, 1959.

(2) Fuente: *Censo Electoral Sindical*, 1958

(3) Fuente: *Censo de Población*, 1950 (cuadro núm. 5 menos cuadro número 24).

Por otro lado es en esas provincias donde la proporción de sentencias desfavorables al trabajador es mayor (véanse tablas 48 y 49).

La comparación con las respuestas a nuestra encuesta sólo puede hacerse con ciertas reservas: nuestra muestra representa sólo a Empresas industriales o de servicios de más de cincuenta trabajadores en trece provincias, mientras que los datos estadísticos se refieren a toda la población laboral.

No obstante a diferencia de la pauta observada en los datos oficiales en nuestra muestra cuanto más industrializada es una provincia mayor es el número de las Empresas en que se han presentado casos. Por otro lado, a diferencia también de los datos estadísticos, no parece existir ninguna relación entre industrialización y la aplicación del principio *pro operario*. Sin tener los datos de la Magistratura por sector económico, tamaño de Empresa y ramo industrial, es difícil explicar estas discrepancias.

T A B L A 49

Proporción de casos en la Magistratura y proporción de ellos favorables al obrero, por tamaño

T A M A Ñ O	Total de empresas	Porcentajes que dicen tener casos en la Magistratura. (Del total de empresas)	Porcentaje que dicen tener muchos casos (del total que tienen casos)	Porcentaje en que el 60 por 100 o más de los casos son favorables al obrero (del total que tienen muchos casos)	Porcentaje en que el 50 por 100 o más de los casos son favorables al obrero (del total que tienen pocos casos)
Pequeñas .....	( 63)	40	60 ( 25)	73 ( 15)	30 (10)
Regulares .....	(102)	52	68 ( 53)	75 ( 36)	41 (17)
Medias .....	(150)	65	61 ( 97)	68 ( 59)	29 (38)
Grandes .....	( 64)	59	53 ( 38)	50 ( 20)	17 (18)
Gigantes.....	( 81)	59	69 ( 48)	42 ( 33)	40 (15)
TOTAL.....	(460)	57	62 (261)	63 (163)	31 (98)

Las respuestas para el empresariado indican que un 36 por 100 no ha tenido ningún caso, otro 21 por 100 dice que muy contados casos (muchas veces uno o dos), y finalmente un 35 por 100 con bastantes casos. Entre los que han tenido «pocos casos» un 70 por 100 dicen que menos de la mitad se decidieron a favor del trabajador, lo que va con el deseo —ya señalado— de no tener casos y en caso de tenerlos preciarse de haberlos ganado. En cambio, aquellos que dicen haber tenido «muchos casos» tienden, al contrario, a decir (un 74 por 100) que la Magistratura tiende a decidir una alta proporción de casos a favor del trabajador.

Veamos algunos de los comentarios literales que reflejan las actitudes que

los empresarios asocian con el tema de la Magistratura y el tener casos ante la misma :

«Cuando llegamos a la Magistratura es porque se estima que tenemos de nuestra parte las disposiciones legales.» (Madrid, media.)

«Hay un fondo católico en la dirección y se da la razón al obrero cuando la tiene: cuando vamos a la Magistratura es porque tenemos la razón. Se fué sólo hace unos años por un trabajo lento colectivo y lo ganamos.» (Córdoba.)

«Sólo hemos tenidos o tres casos desde el Movimiento y todos los hemos ganado. Vamos con todas las de la ley.» (Pequeña guipuzcoana.)

«No ha habido casos: una vez tuve uno que estorbaba e hice todo lo que pude para que él mismo se marchara. Se marchó y en paz.» (Guipúzcoa, regular.)

«No ha llegado ningún caso a la Magistratura. Procuramos solucionarlos en la Empresa. Casi todos los crean los obreros eventuales.» (Vizcaya, grande.)

«Antes de ir a la Magistratura preferimos darles cinco o diez mil pesetas y que se vayan a otra parte.» (Barcelona, textil media.)

«Se estudia bien antes el asunto y cuando vamos es porque tenemos razón.» (Madrid, media.)

Francamente nos sorprendió esta actitud de algunos de evitar por todos los medios el pleito laboral como algo que afecta al buen nombre de la Empresa, o supone perjuicios serios, y en caso de ir hacerlo «porque se va a ganar». Indica que muchos empresarios no conciben a la Magistratura como organismo objetivo al que ambas partes recurren cuando hay un honesto desacuerdo sobre la interpretación de sus derechos e intereses, sin que necesariamente implique falta por una parte u hostilidad por otra (15).

---

(15) No sabemos hasta qué punto esta actitud es «disfuncional» para la propia Empresa o para la sociedad en general. Desde luego, en general los que no han tenido casos son los que menos se quejan del rendimiento y tienen más conflictos (véase más adelante tablas 53 y siguientes y sus comentarios). Desgraciadamente no seguimos indagando sobre el tema por lo que no podemos asegurar que eso mismo sucede para esos que «no van porque no quieren ir» (sólo tenemos información cualitativa espontánea y por lo tanto no representativa).

Nuestra hipótesis es que esa actitud lógicamente debe ser incompatible con los valores que normalmente se asignan a una sociedad industrializada. Claro está que seguimos moviéndonos en el terreno hipotético puesto que esos valores no se dan plenamente

Existe un orgullo de no tener que ir a la Magistratura, como lo expresa este comentario:

«Desde 1941 sólo hemos tenido un caso, y lo ganamos. Yo me fuí personalmente, sin abogado, a la Magistratura alegando que nunca había tenido la Empresa ningún litigio; con sólo esto el caso se resolvió a mi favor pues se trataba de una postura personal de un obrero rebelde.» (Guipúzcoa, media.)

De ahí el intento de resolver los problemas personalmente más que por cauces jurídicos (tendencia que existe en muchos campos de la vida nacional) que reflejan estos comentarios:

«Hasta ahora no he ido nunca. Me he tomado muchas copas con ellos.» (Córdoba.)

«No ha habido necesidad de ir. Yo estoy siempre en la fábrica y no en la oficina, trabajando como un obrero. Charlo muchas veces con los obreros en el bar.» (Alicante, regular.)

Tendencia que va con el énfasis en los valores que Parsons llama «particularistas» y «difusos» característicos de muchas sociedades poco industrializadas. La concepción paternalista de la relación con el trabajador es un obstáculo para aceptar sin conflicto emocional la jurisdicción laboral. Esa reacción emocional frente a una de las formas de institucionalización de los conflictos laborales —ese poner su propia persona en el conflicto— en vez de verlo como conflicto natural de intereses indudablemente refleja una actitud tradicional no del todo compatible con la objetivación de las relaciones sociales que exige el proceso de industrialización (véase nota 15).

¿Cómo se ve el principio *pro operario* desde el punto de vista de los empresarios? Como era de esperar muchos se quejan del principio y exageran

---

en España (por ejemplo, la «igualdad formal» de empresario y obrero que supone la Magistratura es algo extraño para algún entrevistado, pero al mismo tiempo es comprensible que lo sea dado que esa igualdad no se realiza prácticamente nunca en otras circunstancias). Además, los empresarios y obreros pueden tener actitudes en contra de la Magistratura por otras razones ajenas a las de la estricta relación laboral.

Supuesto todo ello es posible que incluso se pudiera «justificar» esta postura de «los que no quieren ir». Naturalmente con sólo nuestros datos no podemos más que plantear el problema pero no resolverlo.

sus efectos si tomamos la proporción de las sentencias clasificadas como favorables al trabajador en las estadísticas oficiales:

«Hay una tónica de favorecer al obrero; por lo que he oído decir, se ha dado incluso la razón al que ha robado. Nuestra experiencia ha sido desagradable a causa de las huelgas.» (Vizcaya, media.)

«La Magistratura siempre va a favor del obrero por sistema.» (Guipúzcoa pequeña.)

«Ya está bien de que se favorezca tanto al trabajador.» (Barcelona, pequeña.)

No falta tampoco el que afirma:

«Se favorece siempre más al obrero y lo encuentro justificado.» (Barcelona, pequeña.)

Sin embargo, una opinión frecuente es que la proporción de casos favorables al obrero va cada vez siendo menor. (Con lo cual muestran ser extraordinariamente sensibles a la tendencia en las cifras oficiales que hemos visto anteriormente.) No podemos citar todos los que expresan este comentario (son sobre todo de Barcelona y el País Vasco) y recogemos sólo algunas citas más destacadas:

«Ahora parece que también van dando la razón a los empresarios.» (Barcelona, regular textil.)

«La mayor parte se resuelven a favor de la Empresa. Antes no era así. Hemos notado un cambio; debe ser normas del Gobierno.» (Madrid, grande.)

«Hasta hace tres años todos eran a favor del trabajador; desde entonces las cosas se hacen con más sensatez y más justicia.» (Guipúzcoa, regular.)

Hay muy pocas quejas de la Magistratura como institución. He aquí una excepción:

«Hubo un caso de un obrero que se le pilló robando, pues lo absolvió la Magistratura con un fundamento absurdo: tenía mujer e hijos. Sus mismos compañeros se negaron a declarar. La única solución en estos casos es dinero y que se vaya. Nosotros no solemos ir a la Magistratura precisamente por esa parcialidad.» (Guipúzcoa, media.)

Igualmente hay un cierto orgullo cuando el empresario dice que gana los casos:

«No ha habido ninguno a favor del trabajador, presumimos de ello.» (Gigante guipuzcoana.)

«Sólo ha habido un caso en toda la vida de la Empresa y a última hora se retiraron porque estaban perdidos. Fué un caso clarísimo: trabajaban con nuestras propias máquinas para vender fuera por su cuenta.» (Pequeña guipúzcoana.)

«Ganamos casi todos los casos; la mayor parte de ellos son discusiones de médicos.» (Gigante asturiana.)

## DIFERENCIAS ESTRUCTURALES

### Tamaño

Las diferencias por tamaño de Empresa no son muy salientes (tabla 49). Únicamente las pequeñas se destacan por la proporción tan baja que admite tener casos (40 por 100) una gran parte de los cuales además se refieren a pocos casos. Incidentalmente este dato contribuye a justificar nuestros cálculos para determinar el número de casos en relación con la población trabajadora (tabla 48), en que usábamos como base los que trabajan en las Empresas de más de cinco trabajadores, en el supuesto de que en las más pequeñas sería más difícil que se plantearan los problemas laborales por el cauce jurisdiccional. *El número de Empresas con casos aumenta sensiblemente a partir de los doscientos trabajadores y el de aquéllas que dicen tener muchos casos es particularmente alto en las gigantes, en donde al mismo tiempo parece darse menos razón al obrero.*

Parece natural que en las Empresas importantes se planteen más casos en cifras absolutas y aun relativas dado que las relaciones con el personal son menos directas, que la conciencia de sus derechos por parte del obrero está más desarrollada y que tanto el obrero —a través de los Sindicatos— como la Empresa tienen más acceso al asesoramiento jurídico. Nuestros datos coinciden con lo que podríamos esperar *a priori* sobre estas bases.

Por ello resulta aún más sorprendente que sean las provincias industrializadas (donde la proporción de trabajadores empleados en Empresas importantes es mayor) las que de acuerdo con los datos oficiales tengan un número relativo de casos menor que otras menos industrializadas.



Entre los que dicen tener muchos casos, cuanto menor es la Empresa mayor es la tendencia a decir que la Magistratura decide generalmente a favor del trabajador (un 60 por 100 ó más de los casos). En cambio cuando tienen pocos casos, las opiniones sobre qué proporción de casos se deciden a favor de una u otra parte no varían consistentemente. Es difícil decir en qué medida las opiniones de los que tienen muchos casos reflejan su propia experiencia o su percepción —estereotipada— de la posición de la Magistratura. Caben varias explicaciones: la mayor sensibilidad del empresario modesto a toda ingerencia en lo que considera sus asuntos, o el que de hecho el obrero en Empresas modestas sólo recurra a la jurisdicción laboral en casos en que lleva las de ganar, o que las Empresas cuanto más importantes son tienen más recursos o asesoramiento jurídico que les permite ganar un mayor número de casos. En cualquier caso si extrapoláramos este dato del principio *pro operario* funcionando en las Empresas modestas a las Empresas de las zonas menos industrializadas (que son más bien modestas) se diría que, como tienen muchos casos, según las estadísticas oficiales, la proporción de casos favorables al obrero tendría que ser alta. Que esto no es así queda demostrado en el mapa 49.

El que las opiniones varíen muy poco sistemáticamente entre los que tienen pocos casos sería un argumento contra la sospecha de que las diferencias por tamaño entre los que tienen muchos reflejaran sólo un *clima de opinión* típico de distintos tamaños, pues si así fuera éste se extendería también a los que tienen pocos casos. Es razonable pensar, en cambio, que la falta de tendencia sistemática en éstos refleje la falta de experiencia con el problema y que se pueda aplicar lo que nos decía un entrevistado:

«Yo he tenido dos casos favorables y dos desfavorables, pero esto no significa nada, es como el cuento del flautista. Se hizo una estadística de la criminalidad por profesiones. Sólo había un flautista en la localidad y resultó ser delincuente. En seguida se sacó la consecuencia: el 100 por 100 de los flautistas son delincuentes.» (Madrid, media.)

#### *Las diferencias provinciales*

Los datos de la encuesta muestran que el *máximo de Empresas con casos ante la Magistratura se da en Asturias* —aunque en ello influya nuestra muestra cargada en esa provincia hacia las Empresas importantes— seguida de Guipúzcoa, Madrid, Barcelona y Vizcaya. Es decir, *las cinco provincias*

*más industriales.* Les siguen las dos levantinas, Córdoba-Sevilla, Cádiz, Zaragoza y al final de la lista las dos gallegas (tabla 50).

Si tomamos el índice de casos por cada mil trabajadores en empresas industriales y de servicios con cinco o más vemos que el orden de provincias es muy distinto, con una sola coincidencia: Guipúzcoa, que ocupa el segundo lugar en ambas series. Entre los que tienen casos figuran a la cabeza por el número de los que dicen muchos: Barcelona, Valencia, Galicia, Cádiz. Por otro lado en Madrid, Asturias y, sobre todo, Guipúzcoa, aunque la mayor parte de las Empresas han tenido casos, no parecen haber tenido muchos. Los empresarios de Córdoba-Sevilla y Zaragoza que en su inmensa mayoría dicen no haber tenido casos, cuando los han tenido no parecen haber sido tampoco numerosos y, sin embargo, en el índice de casos (oficiales) por mil trabajadores figuran en primero y sexto lugar. Barcelona es la primera

T A B L A 5 0

Casos en la Magistratura por provincias (datos oficiales y de la encuesta)

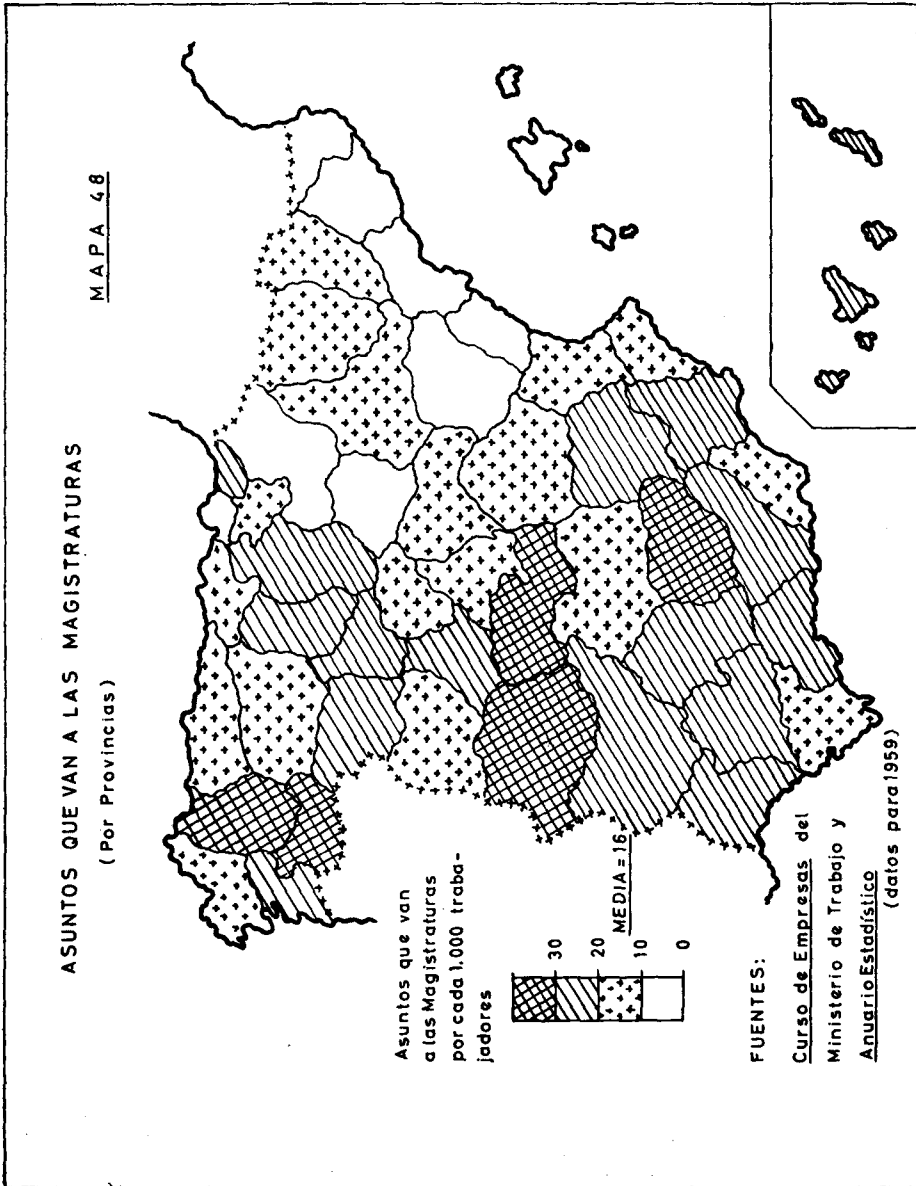
	Porcentaje de casos en Magistratura (1)	Porcentaje de muchos casos en Magistratura (2)	Casos por mil trabajadores (3)	Razón favorable (4)
Madrid .....	61	49	12	1,24
Barcelona.....	58	89	9	0,80
Vizcaya.....	53	53	9	1,14
Guipúzcoa.....	72	22	26	2,22
Asturias .....	93	43	16	0,98
Valencia .....	52	81	20	2,28
Alicante.....	50	50	12	0,94
Zaragoza.....	40	11	18	2,44
Cádiz.....	43	56	20	0,42
Córdoba-Sevilla .....	50	10	30	0,65
Coruña-Pontevedra .....	35	71	23	1,27

(1) Del total de Empresas entrevistadas.

(2) Del total que dicen tener casos.

(3) Fuente: Tabla 48.

(4) Cocientes favorables y desfavorables al obrero según los datos del *Anuario Estadístico* para 1959.



provincia por la proporción de «muchos» casos (en la encuesta) y la última en cuanto al número relativo de casos (en las cifras oficiales).

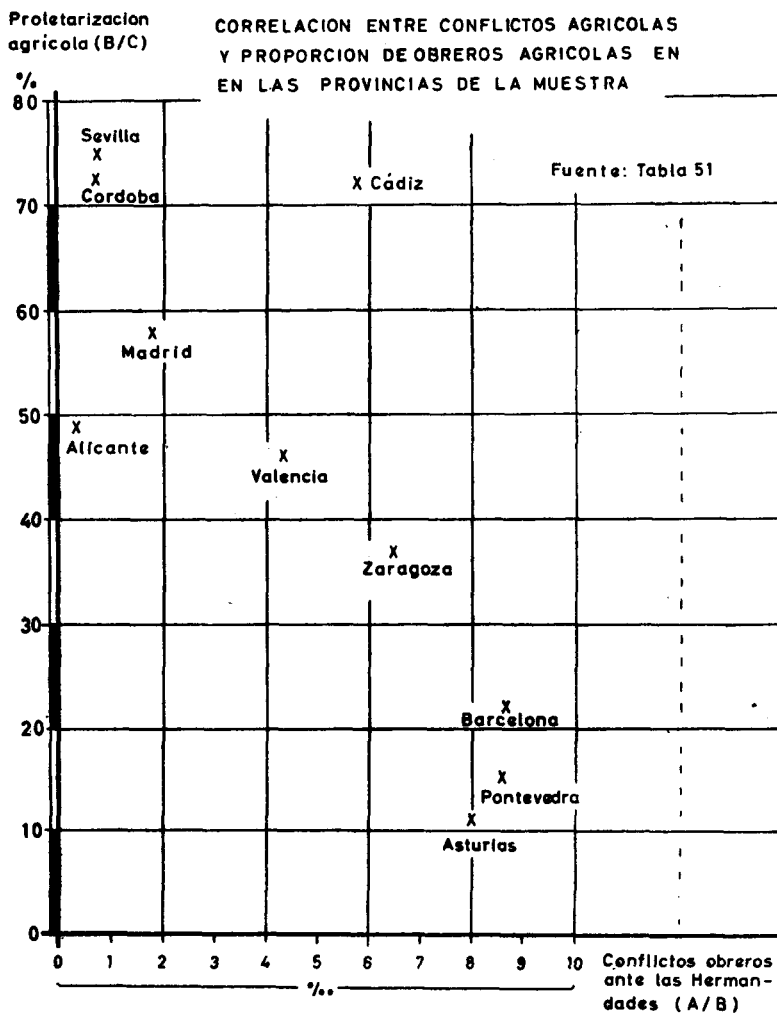
Estas discrepancias entre las respuestas y el índice por mil trabajadores se puede deber a muchos factores: que el número de casos agrícolas en la España menos industrial sea realmente elevado, que el número de casos en las Empresas de menos de cinco trabajadores en esas provincias sea alto, o que en general el número de casos planteados en Empresas modestas sea alto (contra lo que parecen sugerir nuestros datos). En contra de la tesis de que los conflictos agrícolas lleguen más a las Magistraturas, tenemos un indicio en los datos sobre el número de conflictos agrícolas tramitados por las Hermandades de Labradores de la Organización Sindical en que la proporción de conflictos en relación con el número de trabajadores agrícolas va de máximo de 8,7 por 1.000 en Barcelona, 8,0 en Asturias, 6,5 en Zaragoza a niveles diez veces más bajos en Córdoba y Sevilla (0,7) (en cifras absolutas estas dos provincias están por debajo de Barcelona, Asturias o Pontevedra). Sólo Cádiz aparece alto en el número de conflictos agrícolas tramitados por las Hermandades (5,9 por 1.000) pero no es Cádiz sino Sevilla la provincia que figura a la cabeza de la lista de casos ante la Magistratura en el índice, lo que parece indicar que éste no refleja un mayor número de casos agrícolas. Aunque los datos de las Hermandades se refieren al año 1956, los utilizamos como indicio de que *el número de casos entre los trabajadores agrícolas no es tan alto* ya que según la ley de Bases de la Organización Sindical de 6 de diciembre de 1940 (art. 16) y una orden de la Presidencia del Gobierno de 23 de marzo de 1945 (art. 20), y la ley de la Jefatura del Estado de 24 de abril de 1958, esta conciliación es previa a la intervención de la Magistratura (16).

El rechazar la posibilidad de que los conflictos laborales agrícolas —salvo que hayan aumentado desmesuradamente de 1956 a 1960— expliquen el que algunas de las menos industriales de nuestra muestra (Córdoba-Sevilla, Cádiz, Valencia, Zaragoza) figuren a la cabeza en el índice, hace aún más difícil el explicar las discrepancias entre los datos. No sólo eso sino que la incógnita se hace más aguda porque, como se demuestra en el gráfico 51, *la correlación entre la proporción de obreros agrícolas y la de casos ante las Hermandades es significativamente negativa.*

¿Qué revelan los datos estadísticos sobre la proporción de casos decididos por sentencia —únicos para los que hay información— a favor del trabajador por provincias? Según dichos datos (tabla 50) la Magistratura en 1959 fué más favorable al obrero en Zaragoza, Valencia, Guipúzcoa y Coruña-Ponte-

(16) Vid. F. GONZÁLEZ SÁNCHEZ-GIRÓN: *Las Hermandades Sindicales de Labradores y Ganaderos*. Avila, 1960; págs. 99-102.

GRAFICO-51



vedra, y menos favorable en Cádiz, Córdoba-Sevilla, Barcelona, Alicante. Es difícil encontrar ninguna característica común en esos dos grupos de provincias. Probablemente si tuviéramos datos para todas las provincias podríamos encontrar una situación paralela a la que aparece en el mapa 49: en general, *cuanto menos desarrollada es una provincia, mayores son las probabilidades de que se falle en contra del trabajador.*

*Tamaño y región*

En páginas anteriores indicamos que en las Empresas importantes era menor el número de las que no habían tenido casos ante la Magistratura. ¿Es posible que esta relación, en el fondo lógica, se dieran sólo en la España in-

**T A B L A 5 1**  
**Conflictos agrícolas por provincias (datos oficiales)**

	Conflictos agrícolas (A)	Obreros agrícolas (B)	Población agrícola (C)	Porcentaje A/B	Proletarización agrícola B/C
Madrid .....	52	29.876	51.982	1,8	58
Barcelona.....	163	18.651	81.608	8,7	22
Vizcaya .....	—	1.752	21.421	—	8
Guipúzcoa .....	—	563	13.889	—	4
Asturias .....	114	14.234	124.621	8,0	11
Valencia.....	540	124.854	271.150	4,3	46
Alicante.....	21	69.907	141.878	0,3	49
Zaragoza. . . . .	274	42.167	113.040	6,5	37
Cádiz.....	325	54.814	75.568	5,9	72
Córdoba.....	101	142.512	194.952	0,7	73
Sevilla.....	90	125.883	167.425	0,7	75
Coruña. . . . .	—	25.745	227.024	—	6
Pontevedra.....	218	25.037	163.988	8,6	15
<i>Total 50 provin- cias.....</i>	6.625	1.997.992	4.964.022	3,3	40

(A) Número de conflictos laborales agrícolas tramitados por las Hermandades de Labradores (1956). Fuente: *Revista Sindical de Estadística*, 1957.  
(B) Número de obreros en la Agricultura. Fuente: Datos de la Encuesta Agropecuaria (1956) citados en el Banco de Bilbao. *Renta Nacional de 1957*.  
(C) Población activa en la Agricultura.

dustrial y que en la que está en proceso de industrialización las relaciones se invirtieran contribuyendo a explicar la diferencia que encontramos con los datos estadísticos? Desde luego que no. En una y otra zona de desarrollo de nuestra muestra el número de Empresas que han tenido casos es mayor entre las importantes, aunque el grupo de los que han tenido «muchos» casos no varíe demasiado. Por otra parte, independientemente de tamaño, el número de Empresas que dicen haber tenido casos es mayor en la España industrial, y entre las Empresas modestas de la misma también es mayor de los que dicen haber tenido muchos (tabla 51).

En resumen: *según los empresarios, las Empresas de la zona más industrial y las más importantes son las que van a la Magistratura con más frecuencia.*

*Ramo industrial*

Los ramos industriales varían muy apreciablemente en el número de Empresas que han tenido casos desde un máximo en Siderurgia y Maquinaria Pesada, seguido de Cerámica-Cemento y Construcción, a un mínimo en Ser-

**TABLA 51 (bis)**

**Casos en la Magistratura por tamaño y región**

	MENOS DE 500		MAS DE 500		TOTAL	
	Porcentaje con casos (del total)	Porcentaje muchos casos (del total)	Porcentaje con casos (del total)	Porcentaje muchos casos (del total)	Porcentaje con casos (del total)	Porcentaje muchos casos (del total)
España industrial . . . . .	60 (232)	65 (139)	74 (112)	44 ( 83)	65 (344)	60 (222)
España no industrial. . .	43 ( 83)	55 ( 36)	51 ( 33)	53 ( 17)	45 (116)	55 ( 53)
TOTAL . . . . .	56 (315)	63 (175)	69 (145)	53 (100)	60 (460)	59 (275)

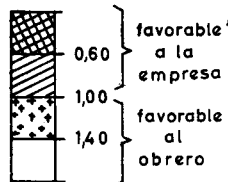
vicios y Alimentación. Aunque bastantes Empresas no han tenido casos entre las textiles, las que los han tenido hablan de «muchos» y además independientemente del número de casos consideran a la Magistratura favorable al obrero (tabla 52).

# RESOLUCION DE LOS ASUNTOS POR SENTENCIA

(Por Provincias)

MAPA 49

Razon favorable/desfavorable  
al obrero en los asuntos  
resueltos por sentencia  
por las Magistraturas



FUENTE:

Datos para 1959 del Anuario Estadístico

100

JUAN I. LINZ Y AMANDO DE MUGUEL



T A B L A 5 2

Proporción de casos en la Magistratura y proporción de ellos favorable al obrero, por provincias

PROVINCIAS	(Total de empresas)	Porcentaje que dicen tener casos en la Magistratura (del total de empresas)	Porcentaje que dicen tener muchos casos (del total que tienen casos)	Porcentaje en que el 60 por 100 o más de los casos son favorables al obrero (del total que tienen muchos casos)	Porcentaje en que el 50 por 100 o más de los casos son favorables al obrero (del total que tienen pocos casos)
Madrid.....	( 77)	61	49 ( 47)	62 ( 23)	29 (24)
Barcelona.....	(156)	58	89 ( 91)	73 ( 81)	60 (10)
Vizcaya.....	( 71)	53	53 ( 38)	65 ( 20)	17 (18)
Guipúzcoa.....	( 25)	72	22 ( 18)	75 ( 4)	38 (14)
Asturias.....	( 15)	93	43 ( 14)	— ( 6)	— ( 8)
Valencia.....	( 31)	52	81 ( 16)	54 ( 13)	67 ( 3)
Alicante.....	( 16)	50	50 ( 8)	75 ( 4)	25 ( 4)
Zaragoza.....	( 15)	40	11 ( 6)	100 ( 1)	20 ( 5)
Cádiz.....	( 14)	43	56 ( 6)	20 ( 5)	— ( 1)
Córdoba-Sevilla....	( 20)	50	10 ( 10)	— ( 1)	44 ( 9)
Coruña-Pontevedra.	( 20)	35	71 ( 7)	20 ( 5)	50 ( 2)
TOTAL.....	(460)	57	62 (201)	63 (163)	31 (98)

LOS PROBLEMAS LABORALES DE LA EMPRESA Y LOS CASOS ANTE LA MAGISTRATURA

Si nuestros datos sobre los problemas laborales más importantes de cada Empresa —y la clasificación que hemos hecho de los mismos—, así como la información sobre asuntos ante la Magistratura, tienen alguna validez, es de esperar que existan correlaciones interesantes en ellos.

Y así es. Tanto en la España industrial como en la menos industrializada, los empresarios que han tenido casos ante la Magistratura mencionan con mayor frecuencia problemas del tipo que hemos clasificado como de "conflicto". La diferencia es particularmente acusada en la España en proceso de industrialización. Los que no han tenido casos mencionan más problemas de «organización» sobre todo en las provincias menos industriales, mientras los que han tenido casos insisten más en el problema del «rendimiento». Además los

TABLA 52 (bis)

Proporción de casos en la Magistratura y proporción de ellos favorable al obrero, por ramo

RAMOS	(Total de empresas)	Porcentaje que dicen tener casos en la Magistratura (del total de empresas)	Porcentaje que dicen tener muchos casos (del total que tienen casos)	Porcentaje en que el 60 por 100 o más de los casos son favorables al obrero (del total que tienen muchos casos)	Porcentaje en que el 50 por 100 o más de los casos son favorables al obrero (del total que tienen pocos casos)
Siderurgia y Maquinaria pesada.....	( 22)	73	44 ( 16)	29 ( 7)	33 ( 9)
Cerámica y Cemento.....	( 23)	70	62 ( 16)	50 ( 10)	— ( 6)
Construcción.....	( 43)	65	79 ( 28)	50 ( 22)	17 ( 6)
Textil.....	(101)	62	81 ( 63)	80 ( 41)	50 (12)
Química.....	( 49)	61	43 ( 30)	69 ( 13)	18 (17)
Maquinaria eléctrica	( 11)	55	50 ( 6)	33 ( 3)	67 ( 3)
Varias.....	( 32)	53	41 ( 17)	57 ( 7)	30 (10)
Metalurgia.....	(103)	51	53 ( 53)	61 ( 28)	36 (25)
Alimentación.....	( 32)	47	80 ( 15)	83 ( 12)	33 (33)
Servicios.....	( 31)	39	58 ( 12)	29 ( 7)	40 ( 5)
TOTAL (a)...	(460)	57	62 (261)	63 (163)	31 (98)

(a) = Excluidos Pesca 4 casos y Minería 8 casos.

que tienen casos, independientemente de región, mencionan mayor número de problemas laborales (tabla 53).

Las diferencias en el número de problemas mencionados y de la importancia de los de conflicto, la diferencia en el número de quejas sobre el rendimiento entre los que han tenido casos y los que no los han tenido, es especialmente marcada en las Empresas modestas. El tener o no tener casos va unido en ellas a un clima laboral distinto, *en las de más de quinientos el tener casos es más independiente del clima laboral: dado el número de personas empleadas es inevitable que se produzcan conflictos que lleguen a la Magistratura independientemente de la calidad de las relaciones con el personal en general*, aunque nuestros datos aún indican ligeras diferencias en el énfasis en problemas de rendimiento y de organización, respectivamente.

Si fijamos nuestra atención en la combinación de problemas mencionados en primero y segundo lugar, vemos que los que mencionan problemas del tipo

T A B L A 53

Problemas en los tres lugares más importantes, según casos en la Magistratura, por tamaños

	MENOS DE 500		MAS DE 500		ESPAÑA INDUSTRIAL		ESPAÑA NO INDUSTRIAL		T O T A L	
	Con casos en la Magistratura	Sin casos en la Magistratura	Con casos en la Magistratura	Sin casos en la Magistratura	Con casos en la Magistratura	Sin casos en la Magistratura	Con casos en la Magistratura	Sin casos en la Magistratura	Con casos en la Magistratura	Sin casos en la Magistratura
Falta de interés.....	29	20	18	14	14	14	38	27	20	17
Falta de disciplina.....	21	17	11	11	16	17	25	13	18	14
Falta de asistencia.....	13	14	19	19	15	15	16	20	14	17
Falta de lealtad.....	16	9	7	9	12	10	17	9	13	9
Conflictos con enlaces.....	11	2	—	7	8	2	2	5	8	3
Plantes y suspensiones.....	3	1	—	—	3	1	—	2	2	2
<b>Total conflicto.....</b>	<b>93</b>	<b>63</b>	<b>55</b>	<b>60</b>	<b>68</b>	<b>59</b>	<b>98</b>	<b>76</b>	<b>75</b>	<b>68</b>
<b>Falta de rendimiento.....</b>	<b>75</b>	<b>57</b>	<b>71</b>	<b>65</b>	<b>75</b>	<b>60</b>	<b>76</b>	<b>57</b>	<b>74</b>	<b>58</b>
Falta de personal calificado.....	39	57	46	61	44	61	30	47	42	56
Métodos, tiempos y primas.....	28	22	40	30	34	27	29	19	33	24
Inestabilidad del personal.....	29	24	30	16	30	17	25	31	29	21
Accidentes.....	4	6	8	18	6	6	2	11	4	8
Ascensos.....	4	3	4	9	4	3	6	10	4	5
Conflicto entre obrero y encargado.....	8	5	4	4	6	5	8	4	7	5
<b>Total organización.....</b>	<b>112</b>	<b>117</b>	<b>132</b>	<b>138</b>	<b>121</b>	<b>119</b>	<b>100</b>	<b>122</b>	<b>119</b>	<b>118</b>
TOTAL 100 por 100.....	(175)	(120)	(86)	(44)	(208)	(105)	(53)	(59)	(261)	(164)
Suma de porcentajes.....	<b>280</b>	<b>247</b>	<b>258</b>	<b>263</b>	<b>267</b>	<b>238</b>	<b>274</b>	<b>255</b>	<b>268</b>	<b>239</b>

que hemos llamado de «organización» en los dos primeros lugares sólo un 34 por 100 han tenido casos, mientras que entre los que mencionan en los dos primeros lugares de conflicto, se han visto ante la Magistratura en un 62 por 100 de los casos. El máximo con casos (un 77 por 100) se da en la combinación conflicto en primer lugar y organización en segundo, típica de Empresa importante, con serios problemas laborales (tabla 54).

T A B L A 5 4

Casos en la Magistratura, según el tipo de problemas en primero y segundo lugar

Porcentaje: tienen casos en la Magistratura

PRIMER LUGAR	SEGUNDO LUGAR			TOTAL
	Conflicto	Ren- dimiento	Organiza- ción	
Conflicto.....	62	60	77	65
Rendimiento.....	67	52	67	65
Organización.....	61	68	34	48

Otra manera de ver si los conflictos ante la Magistratura están ligados al clima laboral de la Empresa, dada la relación que existe entre el mismo y las quejas sobre el rendimiento, es calcular para los que han tenido o no casos, pocos o muchos, el índice de rendimiento. Vemos que este índice es máximo cuando no ha habido casos, algo más bajo si pocos y favorables a la Empresa o muchos en su mayoría favorables a la Empresa, y menor cuanto más casos y más favorables al trabajador hayan sido las decisiones (tabla 55). Varía, pues, el índice de un 6,9 por 100 para el primer grupo a un 4,6 por 100 para el último, en que se percibe a la Magistratura como totalmente favorable al trabajador (en un 80 por 100 ó más de los casos).

Como ya hemos comprobado una de las preguntas que más distinguían tipos humanos de empresario y climas laborales en la Empresa, era la de si el rendimiento dependía fundamentalmente de la organización interna de la Empresa o de «las ganas» de trabajar el personal. No nos sorprende que los que han dicho de "las ganas" sean también los que con mayor frecuencia han tenido casos, el número de los mismos cuando los han tenido ha sido

T A B L A 55

Índice de rendimiento según casos en la Magistratura

CASOS EN LA MAGISTRATURA	Índice de Rendimiento	TOTAL
— No hemos tenido ninguno.....	6,9	(161)
— Ha habido pocos: casi todos favorables a la empresa.....	5,2	( 72)
— Ha habido muchos: <i>menos</i> del 50 por 100 han sido favorables al trabajador.....	5,3	( 43)
— Ha habido muchos: <i>más</i> del 50 por 100 han sido favorables al trabajador.....	4,8	(120)
— De los que ha habido, <i>más</i> del 80 por 100 han sido favorables al trabajador.....	4,6	(64)
TOTAL.....	6,0	(460)

mayor y además parecen haber recibido más decisiones adversas (o al menos perciben la Magistratura como más adversa) (tabla 56).

T A B L A 56

Proporción de casos en la Magistratura y proporción de ellos favorables al obrero, según de quien depende el rendimiento

DE QUE DEPENDE EL RENDIMIENTO	(Total de empresas)	Porcentaje que dicen tener <i>casos</i> en la Magistratura (del total de empresas)	Porcentaje que dicen tener <i>muchos</i> casos (del total que tienen <i>casos</i> )	Porcentaje en que el 60 por 100 o más de los casos son <i>favorables al obrero</i> (del total que tienen <i>muchos</i> casos)	Porcentaje en que el 50 por 100 o más de los casos son <i>favorables al obrero</i> (del total que tienen <i>pocos</i> casos)
De las ganancias.....	(108)	69	64 (75)	65 (48)	26 (27)
De la organización interna de la empresa.....	( 99)	41	54 (41)	45 (22)	37 (19)

JUAN J. LINZ y AMANDO DE MIGUEL

