

# Grup d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball

817

Working Papers. Núm. 2

## **La empresa red: Un modelo de división del trabajo entre empresas**

Antonio Martín Artiles

marzo 1993



Universitat Autònoma de Barcelona

Departament de Sociologia



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
Definición conceptual .....	5
1. ESTUDIO DE CASOS E HIPÓTESIS .....	6
La construcción social de la red: estrategia empresarial .....	9
2. ESTRATEGIAS EN LA MALLA DE LA EMPRESA RED .....	13
Características y situación de las pequeñas empresas .....	14
Motivaciones empresariales .....	15
Relaciones entre xarxa y los pequeños talleres .....	15
Estrategias empresariales .....	16
Relaciones laborales .....	17
3. ALGUNAS REFLEXIONES CONCLUSIVAS .....	20
La unicidad de la empresa-red .....	20
Innovación tecnológica y descentralización .....	21
Mercado de trabajo y relaciones laborales .....	23
BIBLIOGRAFIA .....	25



## **RESUMEN:**

La empresa red constituye un modelo de empresa formado a partir de una constelación de pequeñas empresas jurídicamente independientes pero coordinadas por un mismo ciclo de producción. Están articuladas por pautas, normas y leyes consuetudinarias, así como vinculadas a la comunidad local y a las redes de parentesco, amistad y vecindad.

En este estudio se exponen los efectos de dicho modelo de empresa sobre la dualización del mercado de trabajo y de las relaciones laborales. Asimismo, ilustra sobre uno de los procedimientos de reorganización social de la producción.



*Las relaciones de parentesco es un idioma social que conforma una manera de entender la vida y la interacción en los grupos. El parentesco conforma una idea de cómo son las cosas del mundo y ofrece pautas de comportamiento*

Ira Buchler, 1982: 151-152

## INTRODUCCIÓN

Desde mediados los años setenta la crisis del fordismo ha comportado un progresivo declive de la gran empresa industrial, tal como han expuesto brillantemente en sendas y reconocidas obras Ch.Sabel (1985) y M.Piore, Ch.Sabel (1990). En contrapunto, ha ido adquiriendo peso la idea de que lo pequeño es hermoso porque ofrece ventajas en términos de adaptación y flexibilidad ante las fluctuaciones de los mercados.

Así, una de las formas de reorganización del proceso productivo en la gran empresa ha ido siguiendo el sendero de la división del trabajo entre empresas. La descentralización de segmentos del ciclo de producción hacia pequeñas empresas territorialmente localizadas, articuladas con la comunidad local y vinculadas a redes de parentesco, amistad y vecindad; lo que a su vez ha originado un creciente interés académico y social por la problemática. Reflejo de ello es la aparición de una importante literatura, especial y significativamente italiana (véase, entre otros, los trabajos de M. Paci, 1983; C. Trigilia, 1987 y 1989; A. Bagnasco, 1990; G.Becattini, 1989a y 1989b). En el caso español las investigaciones son aún incipientes, aunque con todo se dispone ya de una línea de estudios interesantes como son los de E. Sanchís (1984), L. Benton (1986), F. Miguélez y A. Recio (1989), J.J. Castillo (1989; 1990) y R. Herranz, D. Hoss (1991) por citar algunos de los más conocidos.

De dicha literatura emerge toda una serie de términos tales como constelación de empresas, conglomerados, empresas filiales, empresas mano y empresas cabeza, distritos industriales, sistemas industriales locales, contratación en cascada y otros que tratan de dar cuenta sobre los nuevos modelos de reorganización social de la producción y de los tipos de empresas resultantes. Precisamente nuestro propósito en éstas páginas es detenernos en el examen e ilustración de uno de estos conceptos: el de *empresa red*. En este sentido examinaremos, en primer lugar, el concepto de empresa-red, formulado por F. Butera (1990). En segundo lugar concretaremos dicho concepto a través de un estudio de casos, lo que nos permitirá ilustrar el proceso de construcción social y articulación de la red a través del ciclo productivo. En tercer lugar, abordaremos una breve descripción sobre las características y estrategias de las empresas que componen la intrincada malla de la red. Y finalmente apuntaremos algunas reflexiones sobre la significación del modelo de empresa red y sus consencuencias sobre el mercado de trabajo y las relaciones laborales.

## Definición conceptual

El concepto nos parece particularmente interesante porque se trata de un modelo que sintetiza el conjunto de relaciones entre pequeñas empresas, a la vez que pone de relieve la unicidad estructural de lo que aparentemente es difuso.

La empresa-red está formada por un conjunto de empresas jurídicamente independientes pero con fuertes vínculos asociativos y ligadas por el mismo ciclo productivo; lo que permite "explicar cómo determinadas empresas grandes se hacen pequeñas a la vez que conservan una unicidad estructural" (Butera, F. 1990:1). La empresa-red es una realidad sustancial que no se percibe más que a través del seguimiento del ciclo productivo o bien por la existencia de otros mecanismos como las normas, las reglas, los vínculos sociales y las leyes consuetudinarias<sup>1</sup>.

En el modelo de F. Butera la figura de agencia estratégica es la que controla el acceso al mercado, la tecnología y los recursos humanos. Asimismo distingue cuatro tipos posibles de empresa-red:

- a) Empresa-red con base jerárquica, la cual es dominante y constituye el nudo central que ata y supedita a las otras; este nudo impone su influencia, los criterios y estilo de trabajo.
- b) El segundo tipo es el de "empresa red con centro de gravedad concentrado en una sola agencia estratégica" (op. cit.: 4). Por ejemplo los holdings financieros.
- c) Empresa-red "con centro de gravedad múltiple". En este tercer tipo la agencia estratégica que accede al mercado no es una sola, sino varias y de forma alternativa. Las relaciones son móviles y complejas; este tipo también lo adoptamos para explicar la configuración de sub-redes.
- d) Por último está el tipo de "empresa red sin centro"(op.cit.: 5), que nos ayuda a explicar los sistemas de interrelación de empresas con base territorial; lo que en la literatura especializada se ha dado en llamar distritos industriales.

---

<sup>1</sup> J.J. Castillo (1991a: 29-30) sugiere la necesidad de una metodología que aborde el proceso de trabajo siguiendo el hilo del proceso de producción; lo que permite recomponer el conjunto de tareas desagregadas y obtener una idea más precisa de los sistemas productivos.

A modo de ejemplo detallado, véase del mismo autor (1989) su investigación sobre la industria de la electrónica y del mueble en Madrid, titulada *La división del trabajo entre empresas*.



En cuanto a los componentes de la red, F. Butera (op. cit.: 5-6) señala cuatro elementos:

a) El nudo, que es la parte central y constitutiva de la red, formado por las grandes entidades (incluso pequeñas) relativamente autorreguladas, capaces de cooperar con otras empresas y de interpretar los eventos externos: por ejemplo, analizar el mercado internacional o el contexto político.

Las relaciones entre el nudo y los elementos son desequilibradas en términos de poder, dimensión e influencia.

b) La segunda propiedad de la red está constituida por los ligámenes con el nudo. La conexión burocrática es la más visible, pero también hay otras relaciones que producen sensación de un sistema organizado, tales como las normas, reglas de cooperación, flujo de materiales, flujo de información, comunicación escrita, verbal y telefónica.

c) Además, se pueden distinguir dos tipos de estructuras coexistentes. Una, la estructura dura, que se puede describir e identificar. Y la estructura "mórbida que pueden ser influencias no plenamente proyectables" (op. cit.: 5).

d) Por último, la red organizativa necesita un sistema operativo y de gestión para funcionar: por ejemplo a través del lenguaje, los valores, los sistemas de planificación, remuneración e incentivación.

## 1. ESTUDIO DE CASOS E HIPÓTESIS

En línea con lo expuesto, el modelo de empresa-red nos proporciona una referencia para el estudio de casos<sup>2</sup>. En este sentido hemos seleccionado una constelación de veinte empresas del sector de las artes gráficas, una de las cuales es grande y constituye el nudo de la red, mientras que las restantes son pequeñas empresas. El período estudiado abarca diez años, desde 1980 a 1990, los que nos permite una amplia perspectiva del proceso que queremos analizar.

---

<sup>2</sup> Esta investigación forma parte de la tesis doctoral del mismo autor, titulada *Flexibilidad, relaciones laborales y acción sindical en la empresa*, Departament de Sociologia, Universitat Autònoma de Barcelona.

La tesis ha sido dirigida por Faustino Miguélez Lobo, catedrático del citado departamento. Asimismo, la tesis ha sido elaborada y discutida en el ámbito del Grup d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball. Agradezco los comentarios y sugerencias de los profesores Teresa Toms Martín, Pilar Carrasquer Oto y Andreu Lope Peña.

El nudo de la red, al que también denominaremos Xarxa, es una empresa multinacional, líder en el sector, con una tecnología muy avanzada y perteneciente al primer grupo mundial de la comunicación, al cual nos referiremos escuetamente como "A". Estas empresas están ubicadas en el Baix Llobregat, tercera comarca industrial de Catalunya.

Nuestra hipótesis de partida es que las grandes empresas tienden a descentralizar las tareas más intensivas en mano de obra hacia pequeñas y medianas empresas, donde el coste laboral es más bajo y la informalización de las relaciones laborales favorece la flexibilidad. En cierto modo esta reorganización constituye una suerte de neo-taylorismo difuso sobre la base del territorio (Castillo, J.J.: 1991b: 8).

Por otra parte, hipotizamos que la descentralización constituye un sistema para flexibilizar el circuito productivo ante las fluctuaciones de la demanda. Mediante el modelo empresa-red la gran empresa se puede dotar de una constelación de pequeñas y medianas empresas a las cuales puede trasladar parte de los puntos más álgidos de la demanda o bien semielaborados del ciclo productivo; de este modo, la gran empresa puede controlar el segmento estable de la demanda y trasladar el segmento fluctuante a las otras empresas de la red. También la estrategia de descentralización productiva connota la confección de una red a través de la cual se fabrica jalonadamente el ciclo productivo.

La política de reducción de costes ha sido parte de la estrategia de competitividad en el mercado nacional e internacional. Una de las vías para la reducción de costes ha sido la descentralización productiva con objeto de movilizar los estratos más débiles del mercado de trabajo y las pautas culturales del entorno que puedan prestar elementos de flexibilidad; por ejemplo los lazos de parentesco, familia, amistad y vecindad.

Por último, las condiciones salariales en las pequeñas empresas de la red están condicionadas por los márgenes de costes que impone la gran empresa, así como por el marco legal que prima la contratación temporal. En otras palabras, la descentralización productiva esconde una determinada política de mano de obra encaminada a reducir la resistencia obrera en la fábrica<sup>3</sup>.

No se trata de una estrategia históricamente novedosa. Por el contrario, la descentralización productiva existe en el sector de gráficas desde hace más de una veintena de años según nuestros informantes<sup>4</sup>. Sin embargo, la práctica tradicional ha tenido y tiene otro significado: no es sistemática

---

<sup>3</sup> El marco legal vigente en el periodo estudiado ha sido también un elemento incentivador de la descentralización. La política de fomento del empleo temporal ofrece un amplio abanico de contrataciones "a la carta", como las califica F. Pérez Amorós, (1989: 109-125). El ochenta por ciento de las contrataciones temporales las han realizado precisamente las pequeñas empresas, como detalladamente ilustra el informe del MTSS (1989), titulado *Un cuatrienio de expansión, 1985-1989*.

<sup>4</sup> El modelo organizativo preexistente parece ser un factor que coadyuva en el proceso de reestructuración del sector. Por ejemplo, según la investigación de Miguelez, F.; Recio, A. y Alós, R. (1988: págs. 39,75 y 87) la existencia de un tejido industrial caracterizado por un número importante de pequeñas empresas y de trabajo a domicilio tradicional ha coadyuvado en la política de descentralización productiva emprendida por las grandes empresas en el marco de la reestructuración industrial del Textil durante los años que van de 1975 a 1986.

ni organizada; se rige más por criterios mercado-precios y su volumen es variable. Lo novedoso de la descentralización durante la década de los ochenta es que se trata de una estrategia planificada con objeto de obtener un modelo definido de empresa, ya ensayado también en otra filial del poderoso grupo multinacional "A"<sup>5</sup>.

Los objetivos estratégicos de Xarxa fueron diseñados a principios de la década de los ochenta y con una finalidad precisa. Resumidamente podemos apuntar los siguientes:

a) Adecuar la capacidad productiva de la empresa a la elasticidad de la demanda, que generalmente es oscilante en el sector de artes gráficas. Este sector es muy sensible a las variaciones en las pautas de consumo, especialmente el mercado de revistas en el que se especializará Xarxa.

b) Descentralizar sistemáticamente las tareas más intensivas en mano de obra y que no se puedan automatizar mediante grandes máquinas. Particularmente las secciones de preparativas (fotocomposición, montaje, insolación y planchas), la impresión de medianas y pequeñas tiradas y las tareas de manipulados. O, como más explícitamente se nos diría:

"No se trata de conseguir precios más baratos. El objetivo de la descentralización es hacer rendir la flexibilidad de la pequeña empresa".

c) Abaratar costes de producción mediante la informalización indirecta de la economía.

d) Estimular nuevos recursos de flexibilidad mediante la movilización de la ideología de la familia, parentesco, amistad y vecindad<sup>6</sup>. Es decir, lo que algunos antropólogos (O. Beltrán, 1986) llaman la "tecnología de la cultura" que posibilita la movilización

---

<sup>5</sup> Ya en las primeras entrevistas realizadas en 1984 y posteriormente, la dirección de Xarxa enfatizó en las entrevistas el fundamento teórico de su proyecto de empresa. Autores como Schumacher, E.F. (1983): *Lo pequeño es hermoso.*; Alvin Tofler (1980): *La tercera ola.* y también del mismo autor: *La fábrica flexible.* constituyen un punto de partida en el diseño estratégico del proyecto de Xarxa. Este proyecto se corona con el libro del presidente del grupo "A", R. Mohn, titulado *Al éxito por la cooperación. Un enfoque humano de la estrategia empresarial.*

Además, las obras citadas han sido precisamente publicadas por editoriales pertenecientes al grupo "A" lo que nos permite afirmar que la dirección de Xarxa operaba con un diseño estratégico bien preciso.

<sup>6</sup> Una interpretación histórica sobre las relaciones entre familia y mercado la podemos encontrar en C.C. Harris (1986), aunque referida al caso británico. Para una visión sobre la "idiosincracia mediterránea" susceptible para movilizar valores como el parentesco, amistad y vecindad, vease el libro del antropólogo John Davis (1983).

Por otra parte, una visión conceptual de trabajo doméstico, hogar y relaciones de producción-reproducción la podemos encontrar en el libro de Susana Narotzki (1988), titulado *Trabajar en familia.*

Asimismo, algunas referencias de estudios de interés sobre las estrategias de movilización de los lazos de parentesco son la compilación de Massimo Paci (comp. 1983): *Famiglia e mercato del lavoro in un'economia periferica.* Igualmente es interesante el libro sobre la descentralización en la industria del calzado en el Véneto publicado por el CDS (1980), titulado *Dal decentramento al decentramento.*

Para el caso español, además del citado J.J. Castillo (1989), es de notar el trabajo de Enric Sanchis (1984) sobre la industria del calzado y la juguetería, titulado *El trabajo a domicilio en el País Valenciano.* También otra referencia es la monografía de Gonzalo Sanz (1988), publicada en la Revista *El Proyecto* número 5 y titulada "Estrategia empresarial y relaciones laborales: cultura y trabajo en una industria informal".

de recursos que no pasan por el mercado, sino la vía de los códigos de conducta y compromisos tácitos propias de las redes locales.

e) Construir un sistema de relaciones con las pequeñas empresas articulado y flexible aprovechando la malla de medianas y pequeñas empresas pre-existentes en la comarca del Baix Llobregat.

f) Reducir y recolocar personal excedente derivado de la integración de procesos que comportan las nuevas máquinas.

En pocas palabras, mediante la descentralización de segmentos del ciclo de producción se trata de dotar a la gran empresa de un sistema flexible formado por una constelación de pequeñas empresas que facilite la adecuación a las fluctuaciones de la demanda, desplazar pequeños tirajes de folletos y libros, articular el ciclo productivo de semielaborados, así como conseguir costes de producción más baratos.

### **La construcción social de la red: estrategia empresarial**

Para comprender y explicar cómo se ha hilvanado el tejido de la empresa-red hemos tratado de identificar una serie de pautas, normas y leyes consuetudinarias -siguiendo el modelo de Butera (1990)- que en conjunto dan lugar a una verdadera institucionalización de las relaciones entre la gran empresa y los talleres subordinados.

La estrategia para hilvanar la red se inicia a principios de la década de los ochenta a través del establecimiento de contratos con mandos intermedios, renovables cada año, con el requisito de tener Licencia Fiscal y lista de altas de empleados en la Seguridad Social. Esta es la condición necesaria requerida el primer año de celebración del contrato para significar la autonomía jurídica del pequeño taller.

La segunda característica de la red es el respaldo de la casa matriz, ya que la mayoría de los talleres parten con una baja capitalización<sup>7</sup>; más la cesión de maquinaria que ya no es útil en la casa matriz<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Por lo general cuentan con la paga de liquidación, que suele oscilar entre dos y dieciséis millones de pesetas.

<sup>8</sup> Por ejemplo, en nuestras visitas hemos comprobado la cesión de ordenadores, máquinas de impresión de formato medio, como la Heidelberg, cuchillas, guillotinas, etc... En estos casos los pequeños talleres o empresas se comprometen a amortizar la maquinaria mediante "trabajos" o pagos aplazados. Asimismo, Xarxa ha ofrecido avales bancarios para la innovación tecnológica de las pequeñas empresas.

Experiencias de apoyo a la descentralización inducida también han sido estudiadas por Miguélez, F.; Recio, A. y Alós, R. (1988:37-41). Por ejemplo citan casos en los que la empresa-madre ha llegado a financiar la renovación tecnológica de las pequeñas empresas auxiliares en el sector del Textil. También se ha trasvasado máquina a los pequeños talleres familiares y a domicilio en la fase del tejido.

La figura del "drapaire" (trapeero), cualificado, capaz de poner en marcha una pequeña organización del trabajo guarda similitud con la figura de los mandos intermedios de nuestro caso.

En tercer lugar, Xarxa se ha comprometido a "garantizar verbalmente" un mínimo de horas de trabajo al año, unas dos mil horas<sup>9</sup>. También garantiza la entrega de materias primas (papel, tinta y planchas) mediante un sistema de vales, así como el mantenimiento y reparación puntual de la maquinaria. En este sentido es muy importante conocer las leyes consuetudinarias de Xarxa, tener relaciones asiduas y ritualizadas, así como vínculos a través de lazos de amistad e incluso relaciones de parentesco dentro de la gran empresa, especialmente con los niveles intermedios, tales como jefes, coordinadores y responsables de departamento y de secciones; igualmente es importante estar bien informado sobre cuanto acontece dentro de la empresa; de ahí que las reuniones y charlas "informales" sean una importante fuente de información para que los pequeños empresarios ajusten sus previsiones estratégicas.

En cuarto lugar, la Escuela de Formación Profesional de Xarxa ha jugado un destacado papel institucional en la descentralización: a través del reclutamiento de aprendices, asesoramiento técnico y de formación a los empresarios y trabajadores cualificados de la red de pequeños talleres, ha contribuido a mantener un estilo homogéneo de trabajo y calidad en los productos; a cambio, Xarxa ha exigido entrega puntual y sin errores en los mismos<sup>10</sup>.

El Cuadro I da cuenta cronológica de la descentralización inducida; especialidad, localización, tareas y tipo de vinculación con Xarxa para la elaboración de semielaborados.

---

<sup>9</sup> Este "compromiso verbal" ha dado lugar a la "institucionalización del café". Así cada mañana, entre las siete y las nueve horas, los pequeños empresarios de los talleres descentralizados acuden a tomar café en la "barra" de los despachos; allí hay una persona que los atiende y sirve el café mientras esperan.

<sup>10</sup> En caso de errores o defectos se aplica un sistema de multas, que por lo general se pagan con horas de trabajo.

**CUADRO 1**  
**DESCENTRALIZACION INDUCIDA: EMPRESA-RED JERARQUIZADA**

EMPRESA	LOCAL	Nº TRABAJADORES	ORIGEN FECHA	ESPECIALIDAD	VINCULOS
TALLER 1	MOLINS DE REI	TN = 3 15	1980 (piloto)	Montaje insolación	Estrechos no diversificados
TALLER 2	MOLINS DE REI	10-15 HF	1982 Mando Intermedio	Impresión Corto tiraje Barnizado cubiertas	Estrechos con Xarxa *Trabajo familiar
TALLER 3 (oficina teletrabajo)	BARCELONA	18 TN = 3	1982 (1985)* Ex-Jefe linotipias Ex- Linotipista	Composición textos (picado)  Fotocomposición	Estrechos Amigos  Diversificados
TALLER 4	MOLINS DE REI	15-23 TN = 3 hasta 1988-89	1983 Ex- Responsables P. (3 personas)	Montaje insolación Planchas	Estrechos hasta 1988 Diversificados
TALLER 5 TALLER 6	MOLINS DE REI* PALLEJA*	TN = 3 Servicio permanente: 3 turnos *2 turnos GRUPO	1983 1984 Hermanos Ex-Directivo Ventas Xarxa	Repro-montaje  Repro-montaje	Estrechos Familiar Estrechos/ Diversifi- cación Familiar/ Mercado
TALLER 7 TALLER 8	BARCELONA BARCELONA	50-60 trabajadores		Repro-montaje Repro-montaje	Difersificados Diversificados
TALLER 9	MOLINS DE REI	80-85  HF	1983 Mando en Grupo "A"	Manipulados Retractilado	Estrechos Diversificados pero en el grupo "A"
TALLER 10 Empresa polivalente	SANT ANDREU DE LA BARCA	50-60 trabajadores HF	1986	Impresión media-alta	Estrechos/ diversificados amigos
AUTONOMO II	SANT ANDREU DE LA BARCA	Autonomo	1986	Montaje	Diversificados
TALLER 12	MOLINS DE REI	15-20 TN = 3	1987	Montajes Insolación Planchas	Estrechos
TALLER 13	MOLINS DE REI	Familiar HF	1987	Fotolitos Montajes	Estrechos
TALLER 14	SANT ANDREU DE LA BARCA	10-15 HF	1987	Montaje Insolación	Estrechos
TALLER 15	MOLINS DE REI	Familiar y otros 20-25	1987-88	Manipulación Retractilar	Estrechos
TALLER 16	PALLEJA	10 trabajadores	1987-90 cerrado	Manipulación Envíos por correo	Diversificados
TALLER 17	PALLEJA	8 HF	1988-89	Montaje Fotomecánica	Estrechos
TALLER 18	SAN VICENC DEL HORTS	HF	1989	Montajes Insolación Planchas	Estrechos
TALLER 19	SAN VICENC DELS HORTS		1989	Encuadernación	Diversificados

\* TN=3 : Trabajo a tres turnos, uno de noche

\* HF: Horario Flexible, es decir, trabajar de noche o en fines de semana según la demanda de producción

En el Cuadro I podemos apreciar la especialización de cada taller dentro de la red. Los diecinueve son jurídicamente independientes, sin embargo la función de cada uno de ellos no se puede analizar aisladamente, sino a través del cordón umbilical que nos proporciona el ciclo productivo. Justamente por ello, el concepto empresa-red nos permite integrar en una unidad de análisis la constelación de empresas a través de la cual se confecciona todo el ciclo de producción.

En el circuito del ciclo de producción de la empresa-red podemos distinguir dos áreas, una que denominaremos inputs y otra outputs:

a) La primera área, inputs, se caracteriza por la realización de semielaborados para Xarxa. La vinculación con las pequeñas empresas es, por lo general, muy estrecha. Los productos de entrada son fotolitos, películas montadas y planchas, lo que se denomina "tareas preparativas" (cualificadas y semicualificadas, incluso algunas de ellas semiartesanales). Pero también hay otros inputs como las tapas duras barnizadas o impresas en pequeños talleres.

La empresa central (Xarxa) puede luego optar por acabar el ciclo de producción en sus propias instalaciones o bien puede enviarla a otras empresas o talleres para acabar el ciclo, "el remate".

b) La segunda área, outputs, se caracteriza por la salida de productos semielaborados. La relación de Xarxa con las medianas empresas no es, por lo general, tan estrecha. Las tareas que se envían fuera para el "remate" son encuadernación, cosido, encolado, grapado y manipulación. Es decir, las tareas más intensivas en mano de obra y descualificadas, de ahí que por lo general las empresas que realizan estas tareas son de tamaño mediano, ya pre-existentes en la comarca o bien algunas de nueva creación.

c) El centro o nudo de la red planifica y diseña el producto; organiza y distribuye el trabajo entre las empresas, coordina y supervisa las diferentes fases del ciclo de producción y controla el acceso al mercado.

**CUADRO II  
ORGANIGRAMA DEL CICLO DE PRODUCCION**

	<b>CENTRO O NUCLEO XARXA</b>	
<b>PERIFERIA:</b>	*PLANIFICACION	<b>PERIFERIA:</b>
*TAREAS	*CONTROL MERCADO	OUTPUT
SEMIMANUALES	*DISTRIBUCION	*Tareas "remate":
INTENSIVAS EN MANO	TAREAS	Deseualificadas
DE OBRA	*ESPECIALIZACION	Manipular
"tareas preparativas	IMPRESION GRANDES	Retraetilar
fotocomposición,	SERIES Y	Grapar
montaje e insolación	ENCUADERNACION	Encuadernar
planchas."		Plastificar
*Tareas cualificadas		
y semicualificadas		

En resumidas cuentas, el centro emisor de la red es el nudo o "cabeza que pone la materia gris" (en la terminología de J.J. Castillo, 1989). A partir de la gran empresa se establecen las normas del sistema de relaciones, los criterios, estilo homogéneo de trabajo y el control del acceso al mercado. En la periferia están las empresas "manos con los *mandaos*" -siguiendo la terminología del mismo autor-; allí se ubica la red de los diecinueve talleres: supone una malla flexible, que ha facilitado a Xarxa, durante la década de los ochenta, dividir y articular el ciclo de producción, trasladar parte del excedente de plantilla, traspasar y renovar el parque de maquinaria, obtener costes de producción más bajos, reducir o sortear la presión sindical y movilizar valores culturales a través de las redes de parentesco y vecindad. En este sentido, la empresa-red es una construcción social.

## **2. ESTRATEGIAS EN LA MALLA DE LA EMPRESA RED**

Como señalamos al principio, un examen más pormenorizado de la red exige observar las características de las pequeñas empresas, la motivación inicial de los trabajadores para independizarse, las estrategias de cooperación y competencia, así como el tipo de relaciones laborales, lo que nos permitirá una visión global de la red.



## Características y situación de las pequeñas empresas

En primer lugar, la idea de una óptima localización de los pequeños talleres ha sido un requisito en la construcción de la empresa-red: los diecinueve talleres-empresas de "preparativas, impresión y remate que hacen un trabajo diario por Xarxa están ubicadas en un área de unos cuatro kilómetros de diámetro, incluso algunos de ellos están apenas a un centenar de metros. Los talleres están ubicados en los municipios de San Vicenç del Horts, Molins de Rei, Pallejà y Sant Andreu de la Barca, todos ellos pertenecientes a la tercera comarca industrial de Catalunya: El Baix Llobregat, cuya tasa media de desempleo ha sido muy alta durante la década de los ochenta. Este factor también ha contribuido a la descentralización. De hecho, durante la crisis de los años ochenta han aumentado el número de pequeños establecimientos industriales en la comarca<sup>11</sup>.

El tamaño de los talleres descentralizados se puede considerar pequeño en función de su capitalización y el número de trabajadores. Por ejemplo, en los talleres de manipulación la capitalización es baja<sup>12</sup>, ya que apenas necesitan máquinas para envolver los libros y un almacén. En los talleres de montaje también es baja la capitalización. La mayor parte de las tareas son manuales. Las inversiones se necesitan en máquinas de revelado fotográfico, que por lo general son modernas y no excesivamente costosas. Así, es curioso constatar la existencia de cuartos oscuros con modernas máquinas de revelado fotográfico en espacios maltrechos. En los talleres de impresión y encuadernación, las inversiones son algo más elevadas, ya que la maquinaria es más grande y compleja<sup>13</sup>.

El número de trabajadores oscila por lo general entre las quince y las veinte personas; en determinados casos (taller 9) se llega hasta las ochenta personas. Con todo, cabe advertir que el número de trabajadores no es fijo; oscila según las épocas del año y el volumen de la demanda. La mayor contratación se registra en verano, justamente cuando Xarxa trasvasa más trabajos porque el personal de la casa central hace vacaciones. Por el contrario, el menor volumen de la demanda se registra en los meses de enero y febrero, lo que se traduce en un menor volumen de contratación.

---

<sup>11</sup> Por citar dos datos, en 1978 había 1926 establecimientos industriales. En 1985 ya eran 2.977 establecimientos -sin contar el sector de la construcción.

En 1982 la tasa de desempleo en la comarca del Baix Llobregat fue del 23,3%, en 1986 del 30% y en 1990 del 13,9%. Por el contrario, en el conjunto de Catalunya las tasas de desempleo para el mismo período fueron del 15,8%; el 21,6% y el 12,4% respectivamente. Como pone de relieve J. Rosés (1989: 400) la reconstrucción de las grandes empresas industriales, no sólo ha propiciado una alta tasa de desempleo, sino también una política de descentralización en el ámbito de la comarca, lo que se refleja en el vertiginoso crecimiento de las pequeñas y medianas empresas; de forma que en 1978 éstas representaban el 34,9% del total, en 1981 ya eran el 46,2% y en 1985 ya alcanzaban el 55,2%.

<sup>12</sup> Inferior a diez millones de pesetas el año 1989.

<sup>13</sup> Incluso en algunos casos parece que estas inversiones rondan los cien millones de pesetas; por ejemplo, el caso de la mediana empresa polivalente (taller 10).

## **Motivaciones empresariales**

Prácticamente la mayoría de los empresarios de los pequeños talleres son antiguos mandos intermedios de Xarxa, aunque también se encuentran algunos directivos y trabajadores cualificados. La estimulación para "independizarse" se produce a propuesta de Xarxa y en el contexto de la reestructuración de la empresa durante la década de los ochenta.

La iniciativa no es directa, aunque cabe matizar que sí intervienen otros factores que coadyuvan en la motivación, tales como tener familiares en el desempleo, la posibilidad de colaborar con un grupo de amigos de Xarxa, solventar algún conflicto a nivel de mandos intermedios, o bien la expectativa de mayores ingresos económicos y mayor autonomía en el trabajo. Pero también la decisión para independizarse está condicionada por el apoyo de la casa matriz. En este sentido, el apoyo empresarial de Xarxa ha consistido en ofertar máquinas de impresión, encuadernación y herramientas; garantizar suministro de materias primas, tales como papel, tinta, planchas de aluminio y plásticos. Avales bancarios, formación, mantenimiento y asesoramiento técnico.

## **Relaciones entre Xarxa y los pequeños talleres**

Las relaciones entre el nudo y los diferentes puntos de la red dependen de la especialización de cada taller. En efecto, los talleres están por lo general especializados en una sola fase del ciclo, sólo hay un taller capaz de realizar todo el ciclo completo de las artes gráficas.

Para la fotocomposición sólo hay un taller, la oficina de teletrabajo. Pero también la fotocomposición o bien el "kilometraje de textos" (picado) se realiza a domicilio, para lo cual sólo basta un ordenador y un sistema de fotocomposición artesanal. Para el montaje, repro y la fotomecánica hay once talleres en la red, para la impresión dos, para la encuadernación otros dos y para el manipulado también dos.

Interesa subrayar que en la especialización tan concreta de estos talleres reside justamente su dependencia respecto al nudo; la actividad especializada de los talleres no tiene sentido si no es en relación al nudo (Xarxa) y en el contexto de la empresa-red formada por las veinte empresas.

Los vínculos de la red constituyen un elemento importante en el mantenimiento de la unicidad de la empresa-red. Los vínculos revisten diferentes formas. Por ejemplo, a través de la citada maquinaria cedida o traspasada a los pequeños talleres; se sigue con el servicio de mantenimiento para dichas máquinas que presta Xarxa y se continúa con otros vínculos tales como los avales bancarios, el suministro de materias primas y el reclutamiento de aprendices con formación inicial procedente de la Escuela de FP de Xarxa.

Sin embargo, la relación principal se establece a través del ciclo de producción: el trasvase de trabajo. En el trasvase de trabajo no sólo cuentan los bajos precios que ofertan (o deben ofertar) los pequeños talleres, sino también los lazos de amistad y confianza con los estamentos intermedios o incluso los niveles de dirección de Xarxa, la asistencia al ritual del "café con insulina" matutino, las charlas informales y el grado de información sobre la evolución de Xarxa en el mercado, así como los acontecimientos sociales internos y las actividades culturales de la Escuela de FP. Es justamente esta información la que permite elaborar las estrategias de los pequeños talleres<sup>14</sup>.

### **Estrategias empresariales**

La relación coste-beneficio es un problema generalizado en los talleres pequeños, no así en los medianos. En los pequeños talleres hay dificultades para establecer la relación coste-beneficio, particularmente en los primeros años. Prácticamente todos recurren al asesoramiento contable externo, a una gestoría especializada que le orienta en los cálculos.

Por lo general la mayoría afronta las dificultades en la relación coste-beneficio simplemente "trabajando más horas." Es plausible la hipótesis de que las principales dificultades las tengan los pequeños empresarios con escasa formación en tareas de gestión y administración. Por el contrario, algunos de estos empresarios con formación financiera, gestión y administración no parecen tener problemas de esta índole.

En relación a las estrategias de innovación tecnológica, cabe observar que los talleres más dinámicos han invertido en nuevas máquinas de fotocomposición, fotomecánica, impresión e incluso hayan ensayado el lector óptico. Los estímulos e incentivos para la innovación técnica provienen del nudo central de la red: Xarxa, pero también a través de los lazos de amistad y cooperación y, en contados casos, por medio de la asistencia a ferias de tecnología. En cualquier caso, cabe advertir que la nueva tecnología se combina con máquinas antiguas y a veces en espacios reducidos y maltrechos.

Finalmente, en relación a las estrategias de diversificación, es de anotar las dificultades de los talleres para independizarse de la red de Xarxa debido a los vínculos de dependencia comentados en el epígrafe anterior. Es de añadir que raramente se trabaja para dos grandes empresas, al menos en los talleres de montaje, no así en impresión ni en manipulados. Asimismo, las grandes empresas como Xarxa fijan los precios de trabajo para los pequeños talleres, cuestión que reduce los márgenes de maniobra. Por estas razones, los pequeños talleres realizan las estrategias de diversificación a través de otras vías, tales como la cooperación y reciprocidad con otras pequeñas empresas. De ahí que la

---

<sup>14</sup> Otro tipo de ritual, según la jerga de los antropólogos, son las representaciones de obras teatrales de los alumnos, a las cuales se invitaban a padres de los alumnos, directivos y pequeños empresarios. A través de estos actos se colocaba a los alumnos que habían cursado los estudios en las pequeñas empresas de la red. En otras palabras, se trata de un rito de transición entre la escuela y el trabajo. En este sentido, la Escuela de FP (hasta su cierre definitivo en junio de 1989) jugó un papel cohesionador y unificador del "estilo de trabajo" en la empresa-red.

lógica de mercado no sea primordial, sino los lazos de amistad y vecindad que facilitan la cooperación en la construcción de sub-redes.

El acceso al mercado ("agencia estratégica" en la terminología de F. Butera: 1990) lo suele realizar una empresa comercial: a veces una simple copistería situada en el centro del casco urbano de algunos de los pueblos citados atrás. A través de éstas sub-redes se divide la realización del ciclo de folletos, carteles, libros y revistas de pequeño tiraje.

## **Relaciones laborales**

El empleo en los diecinueve talleres asciende a un volumen que oscila entre los 355 y 400 trabajadores. El número depende de las oscilaciones de la contratación temporal; dicha cifra guarda paralelismo con la pérdida de empleo en Xarxa durante la década de los ochenta. En 1982 el nudo central tenía 960 puestos de trabajo, en 1990 tiene 661, es decir, ha reducido empleo en 309 puestos, cuestión que podemos interpretar como empleo trasvasado a la periferia de pequeños talleres descentralizados, tal como hemos apuntado en la hipótesis inicial.

El empleo en los pequeños talleres descentralizados es mayormente temporal; acogido a las nuevas modalidades de contratación temporal (derivadas de la ley 32/84 y modificadas por la ley 1/91). Los tipos de contrato son los denominados temporales, de tres a seis meses, los contratos de formación y los contratos en prácticas. Estas modalidades cuentan con reducciones en la cuota de la Seguridad Social y, en algunos casos, con subvenciones.

También se observan contrataciones verbales, por lo general de corta duración, dos o tres días, y para tareas concretas según las fluctuaciones de los "picos" de producción. Los contratados son básicamente jóvenes (mujeres en la fotocomposición) y con bajo nivel de cualificación; el aprendizaje del oficio se hace "sobre la marcha" según el argot al uso, y varía según el tipo de cualificación. Por ejemplo, en las tareas de manipulación se hace en un par de semanas, mientras que en montaje el tiempo de aprendizaje dura unos dos años.

Los salarios se establecen de acuerdo a las indicaciones del Gremio de Artes Gráficas y fijados en el Convenio Interprovincial del sector; por lo general rige la banda más baja, la fijada para la categoría 1.16 y denominada auxiliar de taller. El salario se establece en base a tres conceptos: el Salario Base Convenio; a ello se le debe sumar un plus lineal, más un concepto de plus de beneficios. Los complementos e incentivos salariales se acuerdan por el sistema "vis a vis" entre trabajador y empresario<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Cabe añadir que los niveles de los salarios de los trabajadores de los pequeños talleres también se ven constreñidos por los márgenes de precios que impone Xarxa a los pequeños talleres.

Por el contrario y en términos comparativos, en Xarxa, el Salario Mínimo Garantizado-Xarxa, fijado en convenio, es un 25% superior. A ello se le debe añadir un plus de nocturnidad del 35%, la participación en beneficios, las horas extras regladas, el premio de vinculación, el premio de nupcialidad, la ayuda de escolaridad y otros complementos sociales<sup>16</sup>.

Por otro lado, es de distinguir que en cada uno de los pequeños talleres existen núcleos de empleo estable y cualificado; por lo general son trabajadores cualificados, ex-empleados de Xarxa en su mayoría. Estos núcleos de trabajadores cualificados son los que garantizan la calidad y el estilo de trabajo que solicita la casa "madre". Sus salarios son altos y la referencia es el convenio de Xarxa.

Por otra parte, en relación a las dimensiones de movilidad y polivalencia en las tareas hemos de apuntar que son prácticas frecuentes en las pequeñas empresas y por tanto un factor más de flexibilidad en comparación con la gran empresa, donde las categorías vienen definidas en el convenio. La tesis de la dirección de la empresa es que las categorías profesionales fijadas en los convenios constituyen un factor de rigidez, particularmente para hacer revistas; de ahí la descentralización hacia las pequeñas empresas que, según un alto directivo "ofrecen flexibilidad en la jornada, hacen horas extras, atienden pedidos urgentes... las revistas exigen mucha flexibilidad, la demanda espera hasta última hora, hay que incorporar noticias de última hora, propaganda ... se depende mucho del consumo y eso hace que la demanda sea fluctuante y esté condicionada. De ahí las exigencias de flexibilidad."

En tercer lugar, cabe apuntar que los canales de contratación de los trabajadores temporales en las pequeñas empresas descentralizadas han pasado fundamentalmente a través de la Escuela de Formación Profesional de Xarxa y por medio de los lazos de parentesco, amistad y vecindad. En raras ocasiones se acude a sistemas de contratación mediante anuncios, prensa o INEM, sólo cuando no se encuentra determinado oficio o cualificación. Por tanto, estas características de la contratación nos llevan a plantear la hipótesis de la formación de un mercado interno de trabajo: Según la terminología de P.B.Doeringer y M.Piore (1985), los puertos de entrada son en este caso la Escuela de FP de Xarxa y los vínculos de parentesco y amistad.

Asimismo, es de advertir que las peculiaridades de la contratación en la empresa-red suponen a la postre dificultades para el asociacionismo sindical de los trabajadores; los lazos de parentesco y el consiguiente código de fidelidad, junto con la inestabilidad en el empleo y las relaciones paternalistas, dificultan la implantación sindical.

Incluso las consultas de tipo laboral-sindical se suelen hacer de forma mediatizada a través de

---

<sup>16</sup> A propósito, según un cualificado directivo de Xarxa, es justamente los bajos costes laborales de los pequeños talleres uno de los factores explicativos de la descentralización. Por ejemplo, el coste hora extra en Xarxa es de 2.500 ptas/hora, mientras que en los pequeños talleres es de 500 ptas/hora. Andrés Bilbao (1988: 118) también señala esa diferencia para el sector gráfico; según este autor, en 1987 el precio hora en los pequeños talleres era de 500 ptas., mientras que en las empresas con relaciones salariales regidas institucionalmente eran de 1.500 ptas/hora en el área de Madrid.

la referencia del Comité de Empresa de Xarxa<sup>17</sup>. Por ejemplo, es habitual que un padre o amigo consulte a un miembro del Comité de Empresa de Xarxa sobre las condiciones salariales de su hijo o amigo. Según los sindicalistas consultados, los trabajadores de los talleres descentralizados ("chiringuitos" en el argot) tienen reparos a aparecer como "sindicalistas" o relacionarse abiertamente con los sindicalistas por miedo a que el empresario no les renueve el contrato de trabajo una vez vencido. A ello contribuye también la actitud del pequeño empresario que ve al sindicato como un elemento de perturbación.

En cuarto lugar, en cuanto a las relaciones laborales podemos distinguir dos tipos. Un marco institucionalizado para el centro o sector primario; con una alta tasa de afiliación sindical (alrededor del 50% en Xarxa) que posibilita la regulación de los complementos salariales, la jornada laboral y las condiciones físicas de trabajo. Y un sector de relaciones informalizadas o incluso de mercado, donde la referencia del Convenio Interprovincial de sector es sólo en términos de salario base, mientras que los complementos salariales se establecen de forma individualizada, "vis a vis" empresario-trabajador.

La jornada de trabajo no está de facto regularizada o pasa a un segundo plano. En el convenio de sector el número de horas es de 1800 para el año 1990, pero en realidad no rige dicho convenio en los pequeños talleres porque no hay cobertura sindical; de ahí que se realicen muchas horas extras (sin tener en cuenta el recargo del 75% que señala el artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores), trabajos en sábados o domingos y turnos de noche. Asimismo las condiciones físicas de trabajo están desregularizadas; lo que coincide con las hipótesis del INSHT (1988: p.29) que señala que la ausencia de convenio y cobertura sindical es justamente un indicador de la falta de protección de la salud.

En suma, a partir de estas observaciones podemos colegir con A. Bilbao (1988: 112) que "la cobertura institucional sólo es efectiva allí donde previamente existe cobertura sindical. A medida que el mercado se precariza la cobertura no existe". Así, la descentralización productiva ha dado lugar a un cuarteamiento del suelo político-organizativo, lo que dificulta o bien impide el asociacionismo sindical y por consiguiente la posibilidad de aplicar el derecho del trabajo<sup>18</sup>. En pocas palabras, si lo pequeño es hermoso, también muchas veces es dependiente, opresivo y explotador como apunta J.J. Castillo (1991a: 25).

---

<sup>17</sup> Merece la pena citar el paradójico efecto mimético que ha originado la descentralización: en 1989 un importante sindicalista de Xarxa se ha independizado y montado una Asesoría Jurídico-Laboral que ofrece servicios a los pequeños talleres de la empresa-red; también ofrece servicios de intermediación entre Xarxa y el trabajador en los despidos.

<sup>18</sup> El colectivo de trabajadores descalificados, carente de los mecanismos de regulación del derecho del trabajo, sin protección sindical ni capacidad de asociación político-organizativa porque trabaja en el espacio de la economía difusa, da lugar a lo que Andrés Bilbao (1988) denomina "trabajador socializado", concepto que nos parece insuficiente.

**CUADRO III**  
**RELACIONES LABORALES: EMPLEO Y CUALIFICACION EN LOS PEQUEÑOS**  
**TALLERES DE LA EMPRESA RED**

CASOS	CONTRATACION	CUALIFICACION	REMUNERACION	JORNADA
1.Telefónica	Temporal: 55% Fijos cualificados: 45% Familia administración	Baja Media*	Sal.sector Vis a vis	Flexible** 3 Turnos m-t-n***
2.Grupo color Talleres núm.5,6,7,8.	Temporal: 70% Hermanos 3 Familias entre trabajadores	Baja Media	Sal.sector Vis a vis	Flexible Horas extra 3 Turnos m-t-n
3.Talleres Insolación y planchas núm.4 y 12	Temporal: 50-60 % Amigos ex-empleados Xarxa	Baja Media	Sal.sector Vis a vis	Flexible Horas extra 3 turnos m-t-n
4.Taller 2. Impresión	Temporal: oscila Fijos: ex-Xarxa Familia 3	Baja Media	Sal.sector	Flexible Horas extra 2 turnos
5.Taller 10	Temporal: 50% Aprendices: 25% Fijos: 25% Amigos-familia	Baja Baja Media y alta	Sal.sector Vis a vis	Flexible Horas extra 2 turnos
6 Taller 15	Temporal: 40% Fijos: 60% Familia	Baja Baja	Sal.sector	Flexible Horas extra 2 turnos

\* Baja, cualificación que se aprende en pocos meses. Por lo general realizan varias tareas (movilidad y polivalencia)

\*\* Flexibilidad jornada: significa realización horas extras

\*\*\* m-t-n (turnos mañana-tarde-noche)

### 3. ALGUNAS REFLEXIONES CONCLUSIVAS

Finalmente, en línea con los objetivos expuestos al principio de este artículo, apuntaremos algunas reflexiones sobre el concepto de empresa-red, sus derivaciones sobre la segmentación del mercado de trabajo y las relaciones laborales.

#### La unicidad de la empresa-red

El concepto de empresa-red nos permite una lectura del microcosmos que tiene como centro o nudo a Xarxa. La compleja red de relaciones entre empresas jurídicamente independientes no se percibe mediante análisis singulares para cada una de las unidades productivas. Por el contrario, la

compleja malla de relaciones es comprensible siguiendo el cordón umbilical del ciclo productivo, los vínculos, normas y leyes consuetudinarias.

En efecto, el ciclo productivo se realiza en realidad a través de una compleja malla de relaciones institucionalizadas y reguladas con los talleres. En el caso de Xarxa interesa subrayar que la "estrategia de red" (P. Zurla, 1990; y F. Butera, 1990) nos permite expresar que el ciclo productivo está subdividido a través de la veintena de talleres que se anudan en un punto central: Xarxa. Así, las fluctuaciones y contracciones en la demanda del mercado sobre Xarxa repercuten a su vez sobre toda la red. Por ello es lógico que un punto fundamental para diseñar las estrategias de los pequeños talleres sea la información de todo lo que acontece en la gran empresa; incluso el más mínimo detalle permite elaborar hipótesis de actuación a medio plazo.

Por otro lado, algunos útiles conceptuales de la antropología también nos permiten captar la unicidad estructural de la empresa-red, es decir, la interrelación entre los talleres y la casa matriz. Así R. Cresswell (1981:301-304) habla de unidad manifiesta y unidad latente, para significar la extensión territorial de un grupo y el sentimiento de pertenencia a comunidades existentes en otros municipios que administrativamente no figuran integrados. En este caso, la idea de unidad latente, nos permite comprender porque todos los empresarios y trabajadores de los pequeños talleres están interesados por los acontecimientos de Xarxa. Por ejemplo, es latente el condicionamiento salarial que Xarxa impone indirectamente sobre los pequeños talleres a través de la presión sobre los precios de compra; también condiciona la organización del trabajo por medio de la fijación del servicio permanente y turno de noche, la prontitud de entrega en determinados pedidos y el control de calidad a través de un agente que visita los talleres. En suma, todo ello explica la dependencia estratégica de los pequeños talleres, siempre pendientes de la información de la gran empresa y de los acontecimientos que se desarrollan en ella.

En resumen, siguiendo el modelo de F. Butera, el entramado de Xarxa se ajustaría al modelo empresa-red con base jerarquizada; además, sería la agencia estratégica que controla el acceso al mercado, al cual llega por dos vías: una directa, a través de la producción realizada en los talleres del nudo central y, en segundo lugar, de forma diferida, por medio de las pequeñas y medianas empresas a través de las cuales circulan los semielaborados<sup>19</sup>.

### **Innovación tecnológica y descentralización**

En segundo lugar hemos de subrayar que uno de los factores que intervienen en la descentralización es la innovación tecnológica. El desarrollo de la informática durante la década ha permitido separar los procesos de fotocomposición y fotomecánica. La desagregación de dichos

---

<sup>19</sup> Quizás conviene observar aquí que la vinculación con la comunidad local es fragmentada sólo informalmente con las redes de parentesco y vecindad, pero no con las instituciones locales ni tan siquiera con la cultura local, tal como explica la bibliografía italiana referida a la noción de distritos industriales. Por ello es más apropiado hablar en este caso de "redes" o incluso de "sistemas industriales locales", tal como observa críticamente Bernard Ganne (1991).



procesos ha facilitado el traslado de la fotocomposición a pequeñas oficinas; a ello se debe añadir que la extensión en el uso de ordenadores personales ha impulsado a su vez traspasar tareas de "picado de textos" a domicilio.

Otras innovaciones técnicas que han coadyuvado son las nuevas máquinas de revelado de fotografías, el scanner y la impresión por láser. Cabe advertir que la referida dinámica innovadora tiene un ritmo vertiginoso, de ahí que algunos informantes señalen que cada tres años o cuatro se planteen renovar la maquinaria de fotocomposición y fotomecánica.

Pero la tecnología por sí sola no es determinante. La cuestión fundamental en la descentralización es la estrategia seguida por Xarxa para reducir costos de producción y, en particular, reducir costos laborales y atenuar la presión sindical dentro de la empresa. Esta estrategia se ve favorecida por las ofertas de empleo del entorno, con una alta tasa de desempleo durante toda la década<sup>20</sup>.

Otra cuestión a resaltar es que la mayoría de estos veinte pequeños talleres han iniciado sus actividades con una baja capitalización. La baja capitalización se debe principalmente a que las tareas descentralizadas son intensivas en mano de obra y básicamente descualificadas, lo que nos informa de que no se trata tanto de una idílica forma alternativa de empresa inspirada en la idea de "especialización flexible", tal como sostienen M. Piore y Ch. Sabel (1990:380-400), sino más bien de una suerte de neotaylorismo desfigurado sobre el territorio (J.J.Castillo, 1991b). Es más, la división intelectual y manual del trabajo persiste. El nudo pone la materia gris, la inteligencia, la cabeza, las cualificaciones altas y la tecnología más avanzada. La periferia, los "mandaos", ponen las manos, el riesgo y la incertidumbre.

La tercera cuestión es la relativa a la cualificación profesional de los nuevos empresarios a cuyo cargo corre a cuenta el riesgo y la incertidumbre. La mayoría de los pequeños empresarios eran mandos intermedios y directivos en Xarxa. Pero la cualificación profesional predominantemente técnica no ha permitido a todos gestionar la empresa. Por ejemplo, el cálculo de la relación coste-beneficios es un constante problema en todos los talleres: "se calcula a ojo". La solución generalizada es trasladar la administración a gestorías especializadas.

Este problema de la relación coste-beneficios se encuentra también en la bibliografía especializada. Particularmente los antropólogos, como T. Sahnin (1974:20-25) que han estudiado la economía campesina, sostienen que cuando se llega a estas situaciones de "irracionalidad económica la solución es apretarse el cinturón" (op.cit: 24). En nuestras observaciones la solución ha sido por lo general trabajar más horas y en algunos casos la "auto-explotación de la familia".

---

<sup>20</sup> J. Rosés (1989) señala acertadamente que el crecimiento de pequeñas empresas en la Comarca del Baix Llobregat durante la década de los ochenta ha arropado la descentralización productiva en otras empresas. A ello también cabe añadir otro recurso: la abundante disponibilidad de mano de obra joven y desempleada.

Este enfoque de corte antropológico nos permite también comprender la existencia de ciertas relaciones de reciprocidad basadas en la amistad, la confianza, el intercambio de información y cooperación, a través de las cuales los pequeños empresarios construyen sub-redes de colaboración con otras empresas del entorno o de la misma red. Esta es la única vía que tienen los pequeños empresarios al encontrarse que el mercado está dominado por las grandes empresas, a las cuales están supeditados. En otras palabras, la lógica económica neoclásica no facilita la comprensión de fenómenos como "producir sin ganancias porque la cuestión es quedar bien..." en las relaciones con el entorno y la posibilidad de acceder a mercados pequeños a través de la sub-red. Justamente es la estrategia de sub-redes lo que permite a casi todas estas empresas la diversificación de la cartera de pedidos, ampliar mercado y tratar de depender menos de la Xarxa.

### **Mercado de trabajo y relaciones laborales**

En la unidad estructural de la empresa red encontramos un doble mercado de trabajo. Un centro o sector primario y una periferia o sector secundario. En el sector *primario* figuran los trabajadores del nudo central (Xarxa), con empleo estable, capacidad de promoción, salarios altos, categorías profesionales y condiciones de trabajo reguladas institucionalmente por los sindicatos y la administración. En el centro o sector primario también se localiza cierto nivel de empleo temporal, pero comparativamente el grado de precariedad es menor que el de la periferia.

Por el contrario en la periferia, la carencia de cobertura sindical e institucional agudizan la precarización del empleo, las dificultades de estabilidad, las malas condiciones de trabajo y la falta de formación profesional<sup>21</sup>.

No obstante, una lectura más afinada sobre el sector primario nos permite observar la existencia de segmentos según cualificaciones, puestos de trabajo estratégicos y pactos con los equipos especiales vinculados a máquinas especiales<sup>22</sup>. En la periferia podemos detectar dos segmentos, uno formado por los trabajadores experimentados y cualificados, y otro compuesto por los jóvenes sujetos a contratos temporales. Por consiguiente, se torna algo más compleja la hipótesis del mercado dual de trabajo (M. Piore, 1983). No puede hablarse únicamente de dos segmentos.

En suma, este examen de la descentralización productiva y la consiguiente hilvanación de una empresa-red nos permite una comprensión más profunda de las estrategias de reestructuración

---

<sup>21</sup> Conviene llamar la atención sobre este último punto; la mayoría de los empresarios entrevistados ponen de relieve la necesidad de formación profesional: las tareas con errores y problemas de calidad se repiten. Cuestión que hemos detectado tanto en las pequeñas empresas como en las quejas de determinados técnicos de la casa central (Xarxa); de ahí que se comience a hechar en falta la Escuela de Formación de Xarxa, recientemente cerrada.

<sup>22</sup> Este segmento constituye lo que Ronald Dore (1992:35-37) llama el núcleo de empleo orientado hacia la *organización*, regido por criterios de integración microcorporativos; mientras que los segmentos de empleo con menor cualificación y los temporales estarían más orientados hacia la lógica del mercado y no de la organización. Este modelo es una adaptación occidental del modelo corporativo japonés.

industrial llevada a cabo durante la década de los ochenta, así como observar las estrategias paralelas de desplazamiento del peso político-organizativo de los trabajadores fuera de la fábrica (J.J. Castillo, 1983). De ahí la aparición de nuevas categorías de mano de obra, tales como el trabajo autónomo, a domicilio, empresas familiares, sociedades anónimas y cooperativas. En pocas palabras, la experiencia de descentralización expuesta ilustra sobre el cuarteamiento de la tradicional figura del "obrero-masa" que antaño fue el símbolo colectivo para el asociacionismo sindical.

En contrapunto, hoy asistimos a la emersión de nuevas figuras sociales como la del trabajador heterogéneo, desprovisto de conocimientos técnicos, descualificado, empleado eventualmente, precarizado, dispersado sobre la base del territorio, con dificultades de comunicación y coordinación para la acción colectiva. Justamente, estas características ponen de manifiesto para las organizaciones sindicales la necesidad de trasladar la acción sindical sobre el territorio, particularmente sobre la red o constelación de empresas, aprovechando el dinamismo de la acción sindical en la gran empresa-madre, donde hoy se halla estacionada la locomotora del sindicalismo<sup>23</sup>.

Por último, este estudio de casos pone de relieve cómo la división del trabajo no está determinada únicamente por el mercado y la tecnología, sino también por la cultura y los recursos de la comunidad local: lo que nos permite hablar en términos de reorganización social de la producción.

---

<sup>23</sup> Algunas experiencias muestran cómo sobre la base del territorio se abren nuevos espacios para la intervención de los sindicatos a través de las políticas de desarrollo local. Caso de Prato (Trigilia, 1989) y caso Sabadell (Miguélez, Recio y Alòs, 1988).



## BIBLIOGRAFÍA

- ATKINSON, J. (1986): "Flexibilidad en el empleo en los mercados de trabajo internos y externos." [En VARIOS AUTORES: Nuevas formas de trabajo y de Actividad. Dublín. Edita Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo.]
- BAGNASCO, A. (1990): "Lo sviluppo de l'economia diffusa: punto di vista dell'economia e punto di vista della società." Alicante. Ponencia al Congreso Internacional sobre las pequeñas empresas en el contexto europeo.
- BECATTINI, G. (1989a): "Riflessioni sul distretto marshalliano come concetto socio-economico." Roma. Riv. Stato e Mercato, núm.25 (Págs.111-129).
- BECATTINI, G. (1989b): "Los distritos industriales y el reciente desarrollo italiano." Madrid. Rev. Sociología del Trabajo, núm. 5. Siglo XXI.
- BENTON, L. (1986): "La informalización del trabajo en la industria." Madrid. Papeles de economía española, n.26.
- BELTRAN, O. (1986): "Estrategias domésticas y posibilidades adaptativas del trabajo en una explotación salinera." Alicante. Congreso de Antropología (ciclostilado).
- BILBAO, A. (1988a): "El proceso de trabajo en Artes Gráficas: tecnología y descentralización productiva." Madrid. Rev. Sociología del Trabajo, núm.9. Siglo XXI. (págs. 3-18).
- BILBAO, A. (1988b): "El trabajador socializado." Madrid. Sociología del Trabajo, núm.4. Siglo XXI.(págs.101-107).
- BOYER, R. (1986): La flexibilidad del trabajo en Europa. Madrid. MTSS.
- BUCHLER, I. (1982): Estudios de parentesco. Barcelona. Anagrama.
- BUTERA, F. (1988): El cambio organizativo en la gran empresa en Italia. Madrid.MTSS.
- BUTERA, F. (1990): "Imprese rete e automazione." Ponencia Congreso:" Alicante. Las pequeñas empresas en el contexto europeo." (Ciclostilado).
- CAPECCHI,V.(1982): "La economía sumergida en Italia. Investigación en una región caracterizada por la existencia de pequeñas empresas." Madrid. Sociología del Trabajo, núm. 9. Queimada.
- CASALS, M.; VIDAL VILLA, J.M. (1983): L'economía de Sabadell. Ed. Vimsa-Ajuntament de Sabadell.
- CASELLI, L. Y OTROS (1985): Le strategie di acquisto della grande impresa nell'evoluzione dei sistemi produttivi. Milano. Franco Agneli.
- CASTILLO, J.J. (1983): "Transformaciones del trabajo y dilemas de los sindicatos." Madrid. Revista Leviatán, n. 13.
- CASTILLO, J.J.:(1989):La división del trabajo entre empresas. Madrid. MTSS.
- CASTILLO, J.J. (1991a): "Reestructuración productiva y organización del trabajo." [En Miguélez, F.; Prieto, C.: Las relaciones laborales en España. Siglo XXI. Madrid.

- CASTILLO, J.J. (1991b): "Innovación tecnológica y división del trabajo entre empresas." Madrid. Rev. Sociología del Trabajo, núm. Extra.
- CDS (Editor, 1980): Dal decentramento al decentramento. Venezia.
- CRESSWEL, R. (1981): "Unidades manifiestas y unidades latentes." En CRESWEEL, R.; GODELIER, M.: Útiles de encuestas y análisis antropológicos. Madrid. Editorial Fundamentos.
- DAHRERNDORF, R. (1986): La flexibilidad en el mercado de trabajo. Madrid. Informe OCDE-MTSS. Madrid.
- DAVIS, J. (1983): Antropología de las sociedades mediterráneas. Barcelona. Editorial Anagrama.
- DOERINGER, P.B.; PIRELLI, M. (1985): Mercados internos de trabajo y análisis laboral. Madrid. MTSS.
- DORE, R. (1992): "La fábrica japonesa hoy: meditaciones de un evolucionista." Madrid. Rev. Sociología del trabajo, n.15. Siglo XXI.
- EMPIRICA (1986): "Trabajo a distancia". (pp.151-158) En VARIOS AUTORES: Nuevas formas de trabajo y actividad. Dublín. Fund. Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo.
- FRANKENBERG, R. (1974): "Antropología económica." En FIRTH, R.: Temas de antropología. México. Fondo de Cultura Económica.
- FREY, L. (1984): "Le nuove tecnologie e il lavoro a domicilio." Roma. Economia e Lavoro, núm. 3/4.
- GANNE, B. (1991): "Importancia y evolución de los sistemas industriales locales en Francia: economía política de una transformación." Madrid. Revista Sociología del Trabajo, núm. Extra. Siglo XXI.
- HARRIS, C.C. (1986): Familia y sociedad industrial. Barcelona. Ediciones Península.
- HERRANZ, R.; HOSS, D. (1991): "División del trabajo entre centro y periferia. Cooperativas e industrialización difusa en Galicia." Madrid. Rev. Sociología del Trabajo, núm. 11. Siglo XXI (págs.67-92).
- INSHT (Editor, 1988): Encuesta nacional de condiciones de trabajo 1987. Madrid.
- ISE (1989): La evolución social en España: 1988. Madrid. Cuadernos ISE, núm. 4.
- MARTÍN ARTILES, A. (1991): Flexibilidad, relaciones laborales y acción sindical en la empresa. Estudio de casos comparados: empresa-red y empresa de ciclo continuo. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- MIGUELEZ, F.; RECIO, R.; ALOS, R. (1988): La industria textil en el Vallés Occidental. Barcelona. CCOO-UAB.
- MIGUELEZ, F.; RECIO, A.; ALOS, R. (1989): Relaciones laborales y trabajo precario en el comercio. Barcelona. Edita CERES-CONC.
- MIGUELEZ, F.; RECIO, A.; ALOS, R. (1990): Transformaciones laborales en la industria de la construcción en Catalunya. Barcelona. CERES-UAB.
- MOHN, R. (1988): Al éxito por la cooperación. Un enfoque humano de la estrategia empresarial. Barcelona. Plaza y Janés.

- MORAN, R.; TANSEY, J. (1986): "Trabajo a distancia, mujer y entorno. Esbozo de un plan de investigación." En VARIOS AUTORES: Nuevas formas de trabajo... op.cit. págs. 168-178.
- MTSS (Editor, 1987): Encuesta para el diagnóstico del desarrollo de los recursos humanos en España. Madrid. Colección Informes.
- MTSS (Editor, 1989): Un cuatrienio de expansión 1985-1989. Madrid
- NAROTZKI, S. (1988): Trabajar en familia. Valencia. Alfons el Magnánim.
- PACI, M. (Comp.1983): Famiglia e mercato del lavoro in un'economia periferica. Milano. Franco Agneli.
- PEREZ AMOROS, F. (1989): "Las nuevas formas de contratación temporal." Barcelona. Rev. El Proyecto, n. 9/10.
- PIORE, M. (1983): "El dualismo como respuesta al cambio y a la incertidumbre." (págs.223-254). En LUIS TOHARIA (Comp.): El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones. Madrid. Alianza Universidad Textos.
- PIORE, M.; SABEL, CH. (1990): La segunda ruptura industrial. Madrid. Alianza Universidad.
- REGINI, M. (Comp.1988): La sfida della flessibilità. Milano. Franco Angeli.
- ROSÉS, J. Y OTROS (1989): L'economía del Baix Llobregat. Caixa de Catalunya. Barcelona.
- SABA, A. (1981): La industria subterránea. (Un nuevo modelo de desarrollo). Valencia. Alfons el Magnánim.
- SABEL, CH. (1985): Trabajo y política. La división del trabajo en la industria. Madrid. MTSS. Madrid.
- SALOMONE, N. (1982): "Elementi per un'analisi del lavoro irregolare." Roma. Riv. Economia & Lavoro.
- SANCHIS, E.; PICO, J. (1982): "La economía sumergida. El estado de la cuestión en España." Madrid. Sociología del Trabajo, n. 9. Ediciones Queimada.
- SANCHIS, E. (1984): El trabajo a domicilio en el País Valenciano. Madrid. Instituto de la Mujer.
- SANZ, G. (1988): "Estrategia empresarial y relaciones laborales: cultura y trabajo en una industria informal." (pp.59-69). Barcelona. El Proyecto, núm. 5.
- SCHUMACHER, E.F. (1983): Lo pequeño es hermoso. Barcelona. Orbis.
- SHANIN, T. (1974): Naturaleza y lógica de la economía campesina. Barcelona. Cuadernos Anagrama.
- STREEK, W. (1986): "Management de la incertidumbre e incertidumbre del management: los empresarios, las relaciones laborales y el ajuste industrial durante la crisis." Madrid. Papeles de Economía Española, núm. 28.
- TOFLER, A. (1980): La tercera ola. Barcelona. Plaza & Janés.
- TOFLER, A. (1985): La fábrica flexible. Barcelona. Plaza & Janés.
- TRIGILIA, C. (1987): "Desarrollo de la pequeña empresa y subculturas políticas en Italia. Madrid. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, núm. 38 (págs.93-117).
- TRIGILIA, C. (1989): "Estrategias de flexibilidad: empresarios, sindicatos y gobierno local. El caso de Prato." Madrid. Sociedad y Política, núm. 4.
- ZURLA, PAOLO (1990): "Nuove tecnologie, strategie ed economia locali." Alicante. Congreso: "Las pequeñas empresas en el contexto europeo" (ciclostilado).