

## El abandono del salario a rendimiento como estrategia empresarial

### I. INTRODUCCION

El objetivo de estas líneas no es otro que, a partir de una crítica a la tentación determinista y a las concepciones voluntaristas de la gestión de empresas, realizar algunas reflexiones sobre las posibilidades de abandono de una institución fuertemente arraigada al desarrollo de la gran empresa industrial, como es el salario a rendimiento, y su sustitución por el salario fijo. Todo ello, a la luz de las funciones que el empresario le asigna a esta forma de remuneración en la organización del trabajo y en un contexto de paz sindical.

### II. LA DESAPARICIÓN DEL SALARIO A RENDIMIENTO. DEL DETERMINISMO TECNOLÓGICO A UNA CONCEPCIÓN VOLUNTARISTA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

A finales de los años 50 y sobre todo durante los años 60, se extiende tanto en Estados Unidos como en Europa (1) la idea de crisis funcional del salario a rendimiento, siendo extraños los análisis en los que no se pronostique su "muerte por vía de ejecución tecnológica" (2). La hipótesis básica sobre la que se asienta esta conciencia generalizada de crisis, se explica a partir de la rígida predeterminación de los tiempos de ejecución que imponen tanto el sustrato técnico como la coerción organizativa. Rigidez, que vanifica la función tradicional de la institución tal como fue concebida por el propio Taylor, es decir, la función de estímulo a la velocidad de ejecución, al ritmo de trabajo. Sin embargo la experiencia ha demostrado cómo también en la em-

---

(1) El amplio movimiento de desmitificación del salario a rendimiento tiene su origen, al menos en Europa, en las encuestas que bajo el título "Nivel de mecanización y modo de remuneración" son realizadas en los seis países de la Comunidad por diversos institutos de sociología y por encargo de la Alta Autoridad de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero. Estas seis encuestas nacionales concluyen con un informe síntesis realizados por los investigadores B. Lutz y A. Willener en 1960 y prologado por G. Friedmann. En este informe que sólo escapa parcialmente a la tentación determinista se avanza la idea de crisis del salario a rendimiento B. Lutz y A. Willener. "Niveau de mécanisation et mode de rémunération". C.E.C.A. Luxembourg. 1960.

(2) G.L. Mangum. "Are wage incentives becoming obsolete?". *Industrial Relations*, 2 (1), octubre. 1962. Pág. 87.



presa moderna técnicamente avanzada, el salario a rendimiento persistente como instrumento empresarial de garantía y de control (3). En la gran empresa moderna la coordinación y perfecta integración de los diversos flujos productivos deviene condición necesaria de eficacia productiva, siendo sumamente importante que no se produzcan altas ni bajas en relación con lo estrictamente programado. Programar exige eliminar la incertidumbre respecto al comportamiento de la persona humana, y en este cuadro, paradójicamente, el salario a rendimiento de ser fuente teórica de imprevisibilidad (4), se convierte en fuente de certidumbre respecto al comportamiento productivo del trabajador. El salario a rendimiento cumple en la moderna organización del trabajo una importante función latente de regulación (5), "invitando" al mantenimiento y respeto del ritmo exigido y procurando de los trabajadores un comportamiento de colaboración en lo productivo y en lo social (6). Comportamiento de colaboración que resulta siempre necesario en mayor o en menor medida debido a que el empresario tiene siempre inevitablemente que descargar sobre la "elasticidad" de la fuerza de trabajo las inevitables insuficiencias y deficiencias de la organización. A través de la institución se trata de garantizar una identificación de los trabajadores con los objetivos productivos de la empresa, y consecuente a ella, un uso positivo de una discrecionalidad efectiva o potencial (7) individual y sobre todo colectiva, que lejos de ser

(3) Vittorio Foa. "La struttura del salario". Alfani Editore. 1975. Pág. 84.

(4) B. Mottez señala que el salario a rendimiento es una herramienta con frecuencia indispensable del organizador que debe controlar al trabajador y estimularlo. Pero al mismo tiempo se opone al ideal del organizador y de la organización. El racionalizador se esfuerza a la vez por estimular a los trabajadores y escapar a la imprevisibilidad, el salario a rendimiento es el límite de su control. La lógica de la organización es la condena del estimulante. B. Mottez. "Sistemas de salarios y política patronal". Nova Terra. Barcelona. 1971. pág. 115.

(5) En relación con la función latente de regulación, M. Bolle Bal y C. Dejean, en su análisis estructuralista funcionalista del salario a la producción, señalan como esta función de los elementos del salario ligados al esfuerzo productivo de los trabajadores rara vez por no decir que jamás, se pone en evidencia en la abundante literatura consagrada a los estimulantes salariales, a la vez que realizan un extenso análisis sobre la naturaleza de esta función y sobre su evolución. Marcel Bolle de Bal, Christian Dejean. "Le salaire á la production". Formes nouvelles et fonctions sociologiques. Collection de Sociologie du Travail. Université Libre de Bruxelles. Institut de Sociologie. 1966. Págs. 149 y siguientes.

(6) M. Regini y E. Reyneri. "Lotte operaie e organizzazione del lavoro". Marsilio Editori. 1977. Pág. 44.

(7) G. Bonazzi. "Scienza e organizzazione del lavoro 1". Editori Riuniti. 1973. Pág. 204. En su trabajo presentado en esta obra colectiva el autor realiza interesantes reflexiones sobre el problema de la discrecionalidad e introduce el concepto de discrecionalidad potencial. En este sentido son también sumamente sugerentes las aportaciones realizadas por Davis y Taylor sobre las características de la moderna tecnología y sus repercusiones sobre el trabajo humano, indicando que "...en los sistemas automatizados los trabajadores tratan de responder a condiciones estocásticas, no deterministas, es decir operan en un ambiente en el cual los "sucesos importantes" son fortuitos y no previsibles... En estos sistemas de producción los sucesos estocásticos tienen dos características. imprevisibilidad respecto al tiempo e imprevisibilidad respecto a su naturaleza... En primer lugar los trabajadores deben tener un amplio repertorio de respuestas porque la intervención específica que les será exigida no es conocida. En segundo lugar no pueden esperar a recibir de arriba las ordenes porque deben responder inmediatamente a sucesos que se verifican irregularmente y sin previo aviso". Louis E. Davis and James Taylor. "Technology effects on job, work and Organizational Structure: a Contingency View". The Quality of Working Life "Vol. 1. The Free Press. New York. 1975. Págs. 227 y siguientes. También D'Andrea muestra en su estudio de una fábrica de acero fenómenos de cooperación que alteran radicalmente la organización formal en presencia de un suceso imprevisto. Rita D'Andrea. "Scienza operaia e organizzazione del lavoro". Marsilio Editori. 1976. Págs. 39 en adelante. Merece también especial mención un reciente trabajo de G. Bonazzi en una empresa italiana, en el que pone de manifiesto cómo el empresario "explota" la responsabilidad productiva del trabajador para soslayar las lagunas organizativas existentes, a la vez que señala cómo el nivel de discrecionalidad efectiva en un proceso estrictamente estandarizado es también muy superior al formalmente reconocido y previsto. G. Bonazzi. "In una fabbrica de motori". Feltrinelli. Milano. 1975. Págs. 107 y de la 113 a la 165 sobre todo.



el "residuo de una cultura arcaica de trabajo" (8) deviene también en el cuadro de la tecnología moderna (9) un elemento insustituible del funcionamiento del proceso productivo. Se trata, en suma, de evitar que esta discrecionalidad, cuyo mal uso es difícilmente sancionable con los instrumentos disciplinarios ordinarios (10), se configure como un "poder negativo" (11) que cristalice en "rigidez" de la organización, condicionando negativamente la marcha técnico-productiva de la empresa.

No existe por lo tanto crisis funcional de la institución frente a la urgencia determinista de los años 60 que preveía su desaparición (12), la "irracionalidad" de su persistencia (13) o que encontraba razones para el mantenimiento de la institución en otras funciones que efectivamente cumple pero al margen de la organización del trabajo (14). Existe, esto sí, una crisis de su función tradicional y consecuente con ella una profunda crisis de funcionamiento, ya que el cambio técnico y organizativo, haciendo de la producción siempre una obra más colec-

- 
- (8) Sobre la persistencia de la discrecionalidad e incluso sobre su desarrollo en la gran empresa moderna técnicamente avanzada ver: F. Butera. "La divisione del lavoro in fabbrica". Marsilio Editori. 1977. Firenze, Pág. 207.—y también. Micheli, Mighetto, Montobbio, Parodi y Rouvery. "Esperienze di ricerca e intervento sull'organizzazione del lavoro in una grande azienda". Quaderni di Sociologia. 1976. N.º 2-3. Págs. 266 a 270 sobre todo.
- (9) Sobre las exigencias de responsabilidad y discreción de la tecnología moderna ver: F. Butera. "I Frantumi Ricomposti". Marsilio Editori. 1972. Padova. Pág. 27.; Gerald I. Susman. "The impact of automation on work group autonomy and task specialization". Human Relations Vol. 23. N.º 6. 1970. Págs. 567 a 577.; James Taylor. "Some effects of technology in organizational change". Human Relations. Vol. 24, N.º 2, Págs. 105 a 123.
- (10) En este sentido señala Pierre Rolle que "el salario a rendimiento lleva consigo una incitación al trabajo distinta de la que provoca la jerarquía empresarial, la cual sólo puede obtener de los trabajadores la presencia y la actividad". Con el salario a rendimiento se obtiene de los trabajadores una organización espontánea del trabajo, que cuando no imposible es al menos difícil de exigir directamente. Pierre Rolle. "Norme et chronometrage dans le salaire au rendement". Cahiers d'étude de l'automatisme et des sociétés industrielles. 1962. N.º 4. Pág. 34. Si bien el contenido prescrito del trabajo es fácilmente exigible por vía jerárquica, no ocurre lo mismo con el contenido discrecional que explica una esfera irreductible de autonomía obrera, inutilmente tratada de eliminar por la ideología "racionalizadora" de inspiración tayloriana, y que es formalmente ignorada.
- (11) En este sentido ver: D'Andrea Op. cit. Pág. 41; y Micheli, Mighetto ...Op. cit. Pág. 274.
- (12) Guy Lajoinie. "La suppression des salaires au rendement". Sociologie du Travail. 1961. N.º 2 pág. 146. Donde el autor trasladando mecánicamente las conclusiones obtenidas por A. Touraine en "Evolución del trabajo obrero en la fábrica Renault", al problema de la remuneración concluye con la predicción de desaparición del salario a rendimiento.
- (13) M. Maurice y A. Willener. "Rationalité ou non rationalité de la rémunération au rendement". Sociologie du Travail. 1964. N.º 2. Estos autores, por ejemplo, explican la persistencia del salario como un retraso de la evolución social en relación con la evolución técnica, como un problema de "resistencia al cambio por parte del patronato. Claude Durand. "Rémunération au rendement et motivations ouvrières". Sociologie du Travail. 1959. N.º 1. Pág. 57. Este autor explica la persistencia a través de su teoría de las "représentations mutuelles", según la cual los grupos sociales perciben el anacronismo de la institución, pero se hacen una representación errónea de los deseos de su oponente. Más adelante este mismo autor (en "Le point de vue technologique". Sociologie du Travail. 1964. N.º 2. 173) explica la persistencia en términos de "estrategia social". Desde esta nueva perspectiva el salario a rendimiento no es suprimido por la dirección por el deseo de no modificar la situación de relativa tranquilidad en que la institución existe.
- (14) A la institución se le han atribuido diversas funciones al margen de la organización del trabajo y que sirven para justificar en cierta manera su persistencia en aquellos años que se consideraba que su función prevalente no era satisfactoria. En este sentido ver: M. Bolle de Bal. "Problèmes de Sociologie du Travail". Etudes de Sociologie du Travail. Editions de L'Institut de Sociologie. Université Libre de Bruxelles. Págs. 133 a 167. Mención especial merece la función que el salario a rendimiento cumple en relación con la política de salarios de la empresa, en que el salario a rendimiento cumple en relación con la política de salarios de la empresa, en este sentido el salario a rendimiento es una garantía de autonomía de la misma. En este sentido ver: B. Mottez. "Formes de rémunération y rationalisation". Sociologie du Travail. 1962. N.º 3.



tiva, impone una expresión "menos consecuente" (15) de la institución, en la que el salario no siempre aparece en exclusividad relacionado con el esfuerzo productivo del trabajador o grupo de trabajadores, y se da entrada por lo tanto en la relación a "...una dinámica de factores que no son exclusivamente el trabajo humano" (16).

Si como vemos el salario a rendimiento en su versión menos consecuente cumple funciones bien precisas en las empresas técnicamente avanzadas, no es menos cierto, que al menos sobre un plano teórico, éstas podrían ser satisfechas también por otras modalidades de salario a resultados (17). Sin embargo, aunque la evolución técnica y organizativa ha facilitado la introducción de estas otras modalidades, la práctica enseña también que no son sustitutos funcionales fácilmente generalizables y alternativos de la institución, continuando ésta ocupando un lugar privilegiado dentro del "arsenal" de instrumentos con que el empresario cuenta para el logro de sus objetivos. Los dos sustitutos funcionales más directos y que a nuestro juicio parecen mejor adaptados al cambio técnico y organizativo son el "incentivo colectivo fijo" y las "primas a la productividad de la mano de obra" (18). Sin embargo, el primero plantea el peligro de que los trabajadores tienden a considerarlo como una parte fija del salario, como un "derecho adquirido" cuya no percepción cuando no se alcanzan los niveles de producción exigidos, se convierte más en fuente de conflicto que en un mecanismo procurador del comportamiento de colaboración deseado por el empresario. Como señalan Romagnoli y Treu, el premio de producción no se configura como una alternativa verosímil al salario a rendimiento, al no ser capaz de garantizar que el trabajador no descenderá por debajo de un cierto nivel de rendimiento, remediando las disfunciones no previsibles de la organización, en la misma medida y con la misma eficacia que lo logra aquél (19). El segundo, tampoco sustituye con facilidad al salario a rendimiento colectivo. Y

---

(15) Como señala Michel Aglietta (en "Regulación y crisis del capitalismo". Siglo XXI, 1979. Pág. 124), "...la imposibilidad de los trabajadores de influir sobre los ritmos destruye la individualización del vínculo entre salario y rendimiento. Este último sólo tiene sentido para un colectivo de trabajadores, definido como un conjunto de tareas orgánicamente relacionadas". La inconsecuencia del salario a rendimiento para un amplio colectivo de trabajadores proviene de la imposibilidad de establecer una relación exclusiva entre salario y esfuerzo productivo de los trabajadores (expresión consecuente de la institución o salario a rendimiento en sentido estricto) debido fundamentalmente a que los cambios técnicos u organizativos que afectan al rendimiento del trabajador toman periódicamente una forma espectacular que hace posible la revisión de normas, pero de manera continuada estos cambios toman una forma imperceptible que hacen imposible técnica y socialmente la continuada y capilar revisión. Todo lo cual conduce cuando el campo de aplicación del salario a rendimiento es amplio a una participación de los trabajadores en la productividad "...con la exclusión de los casos —como señala Romagnoli ("Il contratto collettivo d'impresa".)— en que esta última sea de manera macroscópica generada por factores ajenos al trabajo".

(16) Gino Giugni. "Organizzazione dell'impresa e evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo". Rivista di Diritto del lavoro. N.º 1-2. Págs. 9 y 10.

(17) Considerando como tal a toda forma de remuneración en la del montante salarial depende de alguna suerte de relación entre salario y esfuerzo productivo de los trabajadores. Relación que sólo en una versión consecuente del salario a rendimiento es exclusiva.

(18) La distinción entre las primas a la productividad de la mano de obra y el salario a rendimiento es clara al menos desde una óptica teórica: la productividad de la mano de obra es una medida de la eficacia general con que el empresario utiliza la fuerza de trabajo, pero no es una medida del esfuerzo productivo desplegado por la misma.

(19) U. Romagnoli —T. Treu. "Isindicati in Italia: storia di una strategia (1945-1976). Universale Paperbacks Il Mulino. 1977. Pág. 229



en este caso, porque este último, permitiendo de hecho en su "inconsecuencia" una cierta participación de los trabajadores en la productividad, garantiza al empresario el control sobre el nivel de los salarios y una adaptación flexible a la coyuntura económica (20), a través de las amplias posibilidades de manipulación que ofrece el mecanismo de la revisión de normas. Mecanismo que, en buena medida, se encuentra en contradicción con la lógica interna de las primas de productividad (21). No deja de ser significativo en este sentido, como M. Cliquet y J. Dumont, al indicar que las primas a la productividad de la mano de obra son bastante utilizadas en Francia, continúan señalando cómo en los convenios y reglamentos se establece explícitamente la posibilidad de la revisión de normas, aunque esta se realice sobre bases cronológicas y no puntualmente a cada modificación de las condiciones de ejecución (22). En realidad las diferencias entre el salario a rendimiento colectivo y las primas a la productividad de la mano de obra con revisión de normas, son más una cuestión de forma que de fondo (23).

Por último, en la medida en que la existencia de un sistema de remuneración es fruto de una relación contractual, o al menos su funcionamiento exige de un mínimo de aceptación de las partes, el salario a rendimiento es ampliamente preferido a otros sustitutos funcionales tanto por los empresarios como por los trabajadores. Los segundos porque conociendo "de memoria" el funcionamiento del sistema, están convencidos de poder manejar sus mecanismos técnicos con soltura e incluso de poder manipularlos en su favor. Los primeros porque consideran que sólo el salario a rendimiento permite un control inmediato y puntual sobre el comportamiento productivo del trabajador (24).

Junto a la argumentación "tecnológica" (25) ha surgido otra corriente de opinión que preconiza el abandono del salario a rendimiento incluso en empresas donde éste ha sido tradicionalmente utilizado, y sin que esta propuesta se base en las modificaciones técnicas acaecidas. En general los promotores de estas tentativas de abandono, presentan la decisión de superación del salario a rendimiento como la encarnación de una voluntad, como una decisión libre del empresario deseoso de paz social (26). La mayoría de las argumentaciones jus-

---

(20) En este sentido: F. Sellier. "Les données économiques de l'évolution des formes de salaire". Sociologie du Travail. 1964. N.º 3. Págs. 226 en adelante.

(21) Como señalan M. Bolle de Bal y C. Dejean (en Op.cit. Pág. 182) "...los cambios de norma... serán socialmente legítimos y eficaces solamente cuando no conducen a una reducción de las primas, o de otro modo, únicamente cuando las primas de productividad calculadas sobre bases antiguas han sido de una forma u otra incluidas en el salario base.

(22) M. Cliquet y J. Dumont. "Remuneración y Participación". Ibérico Europea Ediciones. 1976. Págs. 240 y 241.

(23) Como señala G. Giugni (en Op. cit. Pág. 10): "Un premio de productividad establecido de manera que se separe totalmente del dato de los incrementos de productividad, los factores ajenos al trabajo, (cambios en las instalaciones, mejoras técnicas, etc.) dé forma que se compense sólo la cantidad de trabajo realizada, sería en realidad un salario a rendimiento colectivo".

(24) U. Romagnoli — T. Treu. Op. cit. Pág. 229.

(25) Así denominada por B. Mottet en "La sociología Industrial" Oikos-Tau. Pág. 111.

(26) Nos referimos como señalan Regini y Reyneri a las teorizaciones de algunos managers, que con frecuencia presentan las tentativas de eliminación del salario a rendimiento, como una elección completamente voluntaria no determinada técnica ni económicamente sino como un deseo de paz social en fábrica. Regini y Reyneri. Op. cit. Pág. 52.



tificadoras de las propuestas de abandono se centran en la necesidad de evitar todo foco de conflicto social (27), en la necesidad de satisfacer los deseos de seguridad de los trabajadores, y efectivamente la desaparición del salario a rendimiento, en la medida que significa la desaparición de un poderoso instrumento de coacción económica, implica una mejora en las condiciones de trabajo y consecuentemente un incremento de las posibilidades de paz social en el seno de la empresa. Pero la realidad nos muestra cada día cómo la paz social no puede ser concebida como un objetivo que se justifique a sí mismo en el mundo de la empresa, y cómo debe ser analizada siempre como un medio y nunca como un fin, por encontrarse necesariamente supeditada al objetivo prioritario de la productividad y de la competitividad de la empresa.

MacKersie señala en este sentido que en el "...caso de una empresa que inaugure una nueva planta, puede tomarse con cierta libertad a la luz de las condiciones imperantes, la decisión del sistema de remuneración a adoptar y quizás sea deseable evitar estimular la producción. Sin embargo allí donde la planta lleve tiempo funcionando con programas de producción incentivada, la decisión de abandonar el salario a rendimiento debe tener en cuenta que el sistema de incentivos se ha convertido en una parte integrante de la cultura de la fábrica" (28). Lane comenta que la sustitución del salario a rendimiento por el salario fijo con rendimiento controlado, lleva implícita en la mayoría de los casos una disminución de la productividad que gira entorno al 15 por ciento (29). Por su parte Viaud sitúa la eficacia diferencial del salario a rendimiento respecto a otros sistemas de remuneración solamente en un 8 por ciento (30). March y Simon confirman que la introducción de un pago a salario fijo en lugar de un sistema de incentivos disminuye la producción (31). En relación con las encuestas realizadas sobre el tema a trabajadores y a directivos, Claude Durand muestra como los trabajadores de los trenes de laminación franceses estaban convencidos de que la sustitución del salario a rendimiento por el salario fijo implicaría una disminución de la productividad (32). En el mismo sentido la encuesta presentada por M. Viteles y realizada por la Opinión Research Corporation, concluía indicando que los trabajadores a pesar de mostrar una profunda aspiración por el salario fijo, no dejaban de reconocer que la desaparición de la institución haría disminuir la pro-

---

(27) En este sentido M. Doublet desde una perspectiva "humanitarista" critica a la institución por ser "fuente de miseria moral para el obrero" y preconiza su abolición como "solución a los problemas sociales y a la lucha de clases", todo ello como si la abolición del salario a rendimiento llevara implícita la paz social, y como si ésta se justificara por sí sola en el mundo de la empresa. Maurice Doublet. "Une étonnante expérience industrielle: la suppression des primes au rendement dans une usine en a amélioré la productivité". L'Usine Nouvelle. N.º mensual de Octubre de 1960. Págs. 67 a 79.

(28) J.T. Dunlop y N. Chamberlain. "Las negociaciones colectivas". Ediciones Marymar. 1971. Buenos Aires. "Diversidad de métodos en cuanto al pago de salarios". R.B. MacKersie. Pág. 226.

(29) O.C.D.E. "Détermination des salaires". 1973. "Les Systemes de Remuneration". R. Weil. Pág. 190.

(30) Citado por Henri Savall. "Enrichir le travail humain: l'évaluation économique". Dunod. 1975. Pág. 92.

(31) March y Simon. "Teoría de la Organización". Ediciones Ariel. 1961. Pág. 68.

(32) C. Durand. "Rémunération au rendement et motivations ouvrières". Sociologie du Travail. N.º 1. 1959. Págs. 48, 49 y 53.



ducción (33). Bolle de Bal y Dejean señalan en relación con sus investigaciones sobre el tema en la siderurgia belga cómo la mayoría de los responsables patronales se mostraban escépticos sobre la capacidad estimulante del salario a rendimiento, pero a la vez estaban convencidos de que su utilización servía para mantener la producción en unas cotas que garantizaban la rentabilidad de las inversiones, y que su desaparición conllevaría una disminución de estas cotas (34). M. Cliquet y J. Dumont indican que resulta lógico el temor patronal de que la desaparición del salario a rendimiento conduzca a un grave quebranto de la productividad (35).

Aunque como señala Deangeli no existe ninguna relación universal entre nivel productivo con salario a rendimiento y nivel productivo con el salario a tiempo, y consecuentemente no se puede excluir el hecho de que el nivel de productividad alcanzado en una empresa con salario a rendimiento sea inferior a aquél alcanzado en otra con salario a tiempo (36). Lo cierto es que sobre la decisión de abandono gravita siempre el peligro de una disminución de la identificación de los trabajadores con los objetivos productivos de la empresa y por lo tanto el peligro de una virtual disminución de la productividad.

Frente a estos peligros potenciales no podemos evidentemente considerar a la decisión de abandono como una voluntad libre del empresario, por el contrario, tal decisión obedece, en caso que se produzca, a un cálculo sumamente complejo en el que intervienen gran cantidad de variables sobre las que más adelante trataremos.

Buena prueba de la lógica cautela del empresario ante el abandono de la institución nos la ofrece el desarrollo del proceso de mensualización en Francia. El patronato se ha negado sistemáticamente a incluir entre las consecuencias de este proceso el abandono del salario a rendimiento. Negativa totalmente contradictoria con el "espíritu" de la reforma, orientada a suprimir las "aléas" del ingreso salarial. Y también opuesta a la reivindicación fuertemente arraigada en el sindicalismo francés de abolir las primas mediante su incorporación al salario base, para conseguir de esta forma un salario garantizado y estable. Ya en el "Informe Sages", acerca de las recomendaciones en cuanto a la aplicación, generalización y realización de las medidas de la mensualización, se establecía: "Recomendación núm. 1.—El grupo de trabajo recomienda la generalización rápida del sueldo mensual a los obreros señalando que esta medida no deberá ser confundida... con la desaparición de los sistemas de remuneración a rendimiento..."

J. Bunel escribía en 1973 que con el desarrollo de la mensualización de los salarios "...el patronato no había querido renunciar a los salarios estimulantes. Pero no se puede —continúa el autor— querer regularizar los ingresos de los asalariados y mantener a la vez los salarios variables. La contradicción no podía subsistir largo tiempo... Por

(33) Morris Viteles. "Motivación y Moral en la Industria". Editorial Hispano Europea. 1970. Pág. 64.

(34) M. Bolle de Bal y Dejean Op. cit. Págs. 308 y 309.

(35) M. Cliquet y J. Dumont. Op. cit.

(36) Giorgio Deangeli. "Lavoro y retribuzione. La politica del cottimo". Borincheri. 1961. Págs 12 y 13.



el momento los acuerdos de mensualización en realidad no han cambiado nada los sistemas de salarios de los obreros pagados a rendimiento" (37).

Los sucesivos acuerdos sobre mensualización han mantenido a salvo la existencia del salario a rendimiento, recogiendo fielmente las recomendaciones del "Informe Sages" y ante la imposibilidad de quebrar la resistencia patronal en este punto (38). Que entre las consecuencias de la mensualización se encuentre la supresión del salario a rendimiento es hoy una batalla perdida para el sindicalismo francés y es una muestra palpable del apego empresarial por la institución.

En suma, una superficial observación de la realidad empresarial nos muestra que la evolución técnica y organizativa no ha sido condición suficiente para el abandono del salario a rendimiento, debido a que como señala Frey "...un sistema de salarios es el resultado de una interacción de variables entre las cuales, si la evolución técnica juega un papel, está lejos de ser la causa directa e inmediata" (39). Por otra parte tampoco los conflictos y las tensiones inherentes con frecuencia al mismo lo han sido. O dicho de otra forma, el abandono o la utilización del salario a rendimiento ni está determinado por la técnica —determinismo tecnológico—, ni es una decisión libre del empresario deseoso de paz social —"concepción voluntarista de la gestión empresarial"— (40).

### III. ANALISIS SOBRE LAS POSIBILIDADES DE ABANDONO DE LA INSTITUCION.

El cuadro en el que se sitúa nuestro análisis del abandono está sujeto a restricciones de diversa importancia. En primer lugar nos situamos en un contexto en el que como afirma Rolle "...no entra el coste representado por la lucha obrera" (41), es decir nos movemos en un contexto de paz social, o al menos de lucha "clásica" en la que la reivindicación del movimiento obrero organizado en relación con la obtención de un poder de control sobre la organización del trabajo, no cristaliza en lucha frontal y explícita contra la organización capitalista del trabajo y los instrumentos que le son inherentes, entre ellos el salario a rendimiento. Sabemos que el movimiento obrero a partir de fi-

(37) Jean Bunel. "La mensualisation ¿une réforme tranquille?". Editions Economie et Humanisme. Les Editions Ouvrières. París. 1973. Pág. 135.

(38) En este sentido, en la circular de 27 de Junio de 1978, acerca de las modalidades de aplicación de la Ley de 19 de Enero de 1978, que daba valor legislativo a diversas disposiciones del acuerdo nacional interprofesional concluido el 10 de diciembre de 1977 entre la CNPF y la CGPME y diversas federaciones sindicales, se indica en el punto 3.1.3. que "Los modos de remuneración a las piezas, a las primas o al rendimiento, continúan siendo posibles...". "Modalités d'application de la loi du 19 Janvier 1978 relative à la mensualisation et à la procédure conventionnelle". Circulaire du 27 du Juin 1978. "Le Droit Ouvrier". Aout 1978. Pág. 306.

(39) Afirmación que tiene el incontestable valor de estar realizada en una situación en la cual la tentación determinista estaba presente de forma más o menos latente en la mayoría de los análisis sobre el tema. Louis Frey. "Aspects méthodologiques et conclusion d'une enquête de sociologie industrielle: niveau de mécanisation et mode de rémunération". Droit Social. Julio — Agosto de 1961. Págs. 410.

(40) Expresión acuñada por P. Rolle para referirse a esta corriente de opinión. P. Rolle, Op. cit. pág. 9.

(41) P. Rolle. Op. cit.



nales de los años 60 ha reivindicado y conquistado en las experiencias sindicales más dinámicas de Europa, un poder que se opone al empresarial no sólo en los términos tradicionales de valoración monetaria de la prestación, sino también en el terreno del control y de la influencia efectiva sobre la organización (42). En el marco de esta agresión a la organización capitalista del trabajo adquiere un lugar privilegiado entre otros la lucha por la abolición del salario a rendimiento (43). Sin embargo, a nuestro juicio no es ésta una restricción excesivamente simplificadora del análisis, en la medida que la actual crisis económica ha implicado una regresión en la lucha ofensiva de un sindicalismo que ejercita su actual poder en reivindicaciones legítimas pero subalternas, que giran en torno a la defensa del puesto de trabajo y en torno al mantenimiento de la capacidad adquisitiva del salario. Quizás, con la única excepción de Italia, donde el grado de control e influencia conquistado y el grado de madurez política adquirido por el movimiento obrero, convierten el hecho por el momento en irreversible y como un salto cualitativo que por el momento permanece.

En segundo lugar, consideramos el abandono del salario a rendimiento y su sustitución por el salario fijo, es decir, obviarnos su posible sustitución por otra forma de vinculación entre salarios y resultados, lo cual está sólo parcialmente justificado por la dificultad, ya comentada, de encontrar un sustituto funcional eficaz al mismo dentro de estas modalidades.

## 1. La aproximación contingencial al tema del abandono.

El contingencialismo tiene el mérito incontestable de haber marcado el paso de aproximaciones prescriptivas y aparentemente contradictorias en relación con el recurso o abandono de la institución, a un análisis decididamente más flexible y articulado del problema. Nos explica porqué autores como R.M. Currie se muestran decididamente partidarios de la utilización del salario a rendimiento, y porqué autores como W. Brown recomiendan de forma radical su abandono (44). Cada uno de ellos observa situaciones concretas, no universales, que informan el éxito o el fracaso de la institución. No existe un diseño

---

(42) Como señala André Gorz, a partir de 1967 "...la división del trabajo se encontró en el mundo entero en el centro de la lucha de clases" (A. Gorz y otros. "Crítica de la división del trabajo". Editorial Laia. 1977. Barcelona. Pág. 9 y 10). Estos años señalan el paso de una estrategia sindical defensiva a otra ofensiva dirigida a agredir para cambiar a la organización capitalista del trabajo.

(43) La lucha por la abolición del salario a rendimiento forma parte importante del contenido superestructural de esta agresión, junto a ella la lucha por el encuadramiento único, la lucha contra el ataque patronal al valor de uso de la fuerza de trabajo, la lucha por una movilidad interna de la mano de obra ligada a criterios de enriquecimiento profesional... adquieren una especial relevancia. La línea tradicional del sindicato de contratación de la institución (contratación que rara vez había dejado de partir del dato de capacidad hombre-máquina determinada por la dirección empresarial) se ve sustancialmente alterada, oponer de manera consecuente la lógica de salud a la lógica de la productividad implica y exige desvincular la fatiga de las posibilidades de ganancias. En este sentido ver: Romagnoli y T. Treu en Op. cit.; Regini y Reyneri en Op. cit.; F. Novara "Perspectivas de un país del sur de Europa" en "Humanización del trabajo en Europa". Iberico Europea Ediciones. 1979. Págs 79 y 80 sobre todo.

(44) R.M. Currie. "Financial Incentives" (Based on Work Measurement) British Institute of Management. 1963; W. Brown "Piecework Abandoned". Heinemann. 1962.



universal de retribución válido para todas las circunstancias y para todas las empresas. Desde esta perspectiva será un conjunto de variables múltiples e interdependientes que constituye lo que se denomina la "contingencia salarial", las que se determinan, a través del vínculo indirecto de la congruencia entre ésta y el sistema salarial, la eficiencia y por tanto la persistencia o la no eficiencia y, por tanto, el abandono de la institución. Tom Lupton y A. Bowey, han construido un modelo contingente sumamente acabado en el cual el diseño del sistema de salario se realiza en dos fases. En primer lugar se trata de perfilar algunos rasgos básicos de sistema de salario a través de un conjunto de variables que se agrupan en las dimensiones tecnológicas, del mercado de trabajo, de conflicto y procedimiento, y estructurales. En una segunda fase, se completa el diseño en función de los objetivos pre-valorantes en la empresa en sus concretas circunstancias (45).

Variables como la longitud del ciclo de la tarea, la continuidad en el flujo de trabajo (46), el número de modificaciones en la tarea, el grado de automatización, la frecuencia de los cambios en el producto, el número y la duración de las paradas en la tarea, el porcentaje de elementos especificados por la dirección, las posibilidades de deterioro del material, la importancia de la calidad, el grado de "turnover", la implantación sindical, las horas perdidas por conflictos sobre el salario, el porcentaje que representa el costo de la mano de obra sobre el costo total del producto... son algunas de las variables que afectan de forma determinante a la decisión de abandonar el salario a rendimiento (47).

Por otra parte, determinados objetivos de la empresa en sus particulares circunstancias pueden entrar en contradicción con la decisión de utilización del salario a rendimiento. Una empresa que desee o necesite iniciar un proceso acelerado de renovación de técnicas y de métodos de trabajo, una empresa que necesite aumentar la movilidad interna de la fuerza de trabajo, que pretenda establecer una rígida pre-determinación del coste de trabajo, que pretenda aliviar algunos costes de administración (48)..., se verá indudablemente impulsada al abandono. Entre los problema frecuentes que van unidos a la utilización

---

(45) Tom Lupton and Angela M. Bowey. "Wages and Salaries". Penguin Education. 1974. Págs. 72 a 105 sobre todo.

(46) El propio Lupton ha señalado y demostrado en una investigación en un taller de confección la dificultad de administrar un sistema de incentivos cuando existen interrupciones en el flujo de trabajo, y como éstas eran fuentes de prácticas restrictivas. Tom Lupton "On the Shop Floor". Pergamon. 1963.

(47) Estos factores han sido tomados del modelo propuesto por Lupton y Gowler en "Selecting a Wage Payment System". Kogan Page. 1969.

(48) En este sentido Marriott (en "Incentive Payment Systems". Staples Press. London. Fourth Edition. 1971 señala que el salario a rendimiento engendra resistencia al cambio en los métodos y técnica. "La remuneración a rendimiento puede entrañar una oposición o una restricción al rendimiento cuando nuevas máquinas o métodos son propuestos o introducidos. Esto es por temor a que se revise el trabajo y se reduzcan las ganancias".

March y Simon ("Teoría de la Organización". Ediciones Ariel. 1961. Pág. 69) señalan que un sistema de incentivos al salario será más efectivo mientras mayor sea la extensión para la que se programan las operaciones.

T. Salas Franco (en "La movilidad interna del personal dentro de la empresa". Editorial Tecnos. 1973. Pág. 22) señala como el salario a rendimiento constituye un factor de resistencia al cambio de puesto de trabajo y por lo tanto una traba importante a la movilidad interna de la mano de obra, cada día más necesaria por la necesidad de un uso flexible de la misma.



del salario a rendimiento y que suelen oponerse a objetivos generalmente buscados, existen tres sobre los que merece la pena detenerse.

En primer lugar, si bien la "norma" adaptada a una resistencia obrera concreta que explica la situación de trabajo en la empresa es un precioso útil de planificación de la producción, su determinación es un proceso social sumamente complejo que puede consagrar normas que no se correspondan con la efectiva correlación de fuerzas existente en la fábrica. A que se produzcan situaciones de este tipo contribuyen de forma decisiva la falta de experiencia de los cronometradores y sobre todo de la capacidad de los trabajadores para, modificando la propia definición de la tarea, hacer "invisible el nivel de engaño" al cronometrador. Existen casos de abandono que han sido explicados a partir del "deterioro de la norma", es decir, a partir de la persistencia de casos de esta índole (49).

En segundo lugar, es casi inherente a la existencia de esta forma de remuneración la aparición de tensiones y conflictos que contribuyen de forma determinante al deterioro progresivo del clima social de la empresa. Aunque también es necesario señalar que estas tensiones que se producen entre los mismos trabajadores y grupos de trabajadores (50), pueden ser funcionales para la empresa en la medida que implican división obrera, siempre lógicamente que no se sobrepasen determinados límites que lleguen a perjudicar a la producción de manera notable. La utilización del salario a rendimiento produce en ocasiones graves distorsiones en la jerarquía salarial (51), y divide a la empresa casi inevitablemente en "trabajos buenos" y "trabajos malos", es decir trabajos en los que parecidos esfuerzos productivos dan lugar a elevadas disparidades en las ganancias obtenidas por el trabajador, lo que da lugar a tensiones y al desbordamiento de las prácticas restrictivas (52).

Por último, la utilización del salario a rendimiento puede oponerse al objetivo empresarial de dar un papel activo a la jerarquía y a los cuadros de la empresa. La institución se convierte con frecuencia en una "coartada" que permite a la jerarquía empresarial sustraerse a sus funciones, viéndose negativamente afectada la marcha de la empresa. C. Dejean comenta este problema, en relación con una empresa que

---

(49) En este sentido: H.G. Hunt and L.M. Turner. "The abandonment of wage Incentives Schemes: two case studies". *Personnel Management*. Vol. XLIX, N.º 379. Marzo. 1967. Págs. 40 a 48.

(50) W. F. White (en "Estímulo Económico y Rendimiento Laboral". Editorial Rialp. Págs. 92 en adelante) ha puesto de manifiesto los conflictos entre grupos que implica la existencia del salario a rendimiento. Igualmente en este sentido ver: L. Sayles. "The Impact of Incentives on Inter-Group Work Relations". *Personnel*. Vol. 28, N.º 5. 1957.

(51) En este sentido Dejean narra la experiencia de una empresa que se ve abocada a cambiar su sistema de remuneración como consecuencia de las profundas distorsiones que en la jerarquía salarial entre departamentos produce el salario a rendimiento. Christian Dejean. "La crise du salaire au rendement: un exemple belge". *Sociologie du Travail*. 1961. N.º 2. Págs. 124 en adelante.

(52) En este sentido ver: Donald Roy. "Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop". *American Journal of Sociology*. Vol. 67. N.º 2. Págs. 427 a 442. Ante los trabajos "buenos" los trabajadores frenan la producción (cuota de restricción) para que las ganancias no sobrepasen los límites que hacen sospechar a la empresa del cálculo de los tiempos. Cuando los trabajos son "malos", los trabajadores se unen para fijar un límite bajo a la producción (goldbricking) con el fin de perjudicar a la empresa y forzarla a un nuevo cálculo de los tiempos.



se ha visto obligada a cambiar su forma de remuneración, y señala que el salario a rendimiento ha contribuido de forma decisiva a la "debilidad" de los cuadros de la empresa (53). G. Lajoinie, en el mismo sentido afirma que el salario a rendimiento da a los cuadros de la empresa un papel esencialmente pasivo. La jerarquía empresarial preocupada únicamente por el logro de la norma, abandona sus responsabilidades sobre el plano del mantenimiento del material, la calidad del producto, la formación del personal, la mejora de métodos, etc. Concluye Lajoinie señalando, que "...si los cuadros han perdido el sentido de su responsabilidad, es porque el sistema salarial se lo ha permitido (54). W. Brown señala repetidas veces a lo largo de su obra que el salario a rendimiento "...tiende a estimular la abdicación de las decisiones que necesariamente tienen que tomar los supervisores y los contra maestres" a la vez que indica que la supresión del salario a rendimiento implicaría "llenar" de contenido las tareas de los "managers". (55)

## 2. Los peligros de la aproximación contingencial.

Vemos como este análisis nos aleja tanto de la tentación voluntarista como de la determinista. Sin embargo en la aproximación contingencial al problema del abandono late una insuficiencia de fondo: la subvaloración de la dimensión del poder en la empresa. El poder empresarial cristaliza en la organización en un conjunto de sanciones, en todo un sistema "represivo" cuya última "arma" es el despido. Y será la fuerza de este sistema represivo la que determinando las posibilidades de obtener el necesario comportamiento de colaboración en lo productivo de la fuerza de trabajo, determine a su vez las posibilidades de abandono de la institución. Cuando el poder disciplinario de la empresa ejercido por la cadena de mando empresarial es insuficiente para garantizar el necesario comportamiento de colaboración, el salario a rendimiento se convierte en un instrumento de control cuyo abandono implicaría un grave quebranto de la productividad, es decir en un instrumento de control insustituible. Y decimos subvaloración y no ignorancia de la dimensión de poder, porque en la "contingencia salarial" están presentes elementos que explican su fuerza y por tanto que aluden de una manera implícita a la mayor o menor posibilidad de obtener la colaboración por vías alternativas a la institución. Pensemos, por ejemplo, en la dimensión de la contingencia que hace referencia a la situación del mercado de trabajo.

A nuestro juicio la subvaloración se presenta a dos niveles de distinta importancia.

En primer lugar, las variables que componen la "contingencia salarial" lejos de ser independientes están determinadas por la fuerza del poder empresarial. De tal forma que sería esta última variable la que determinando la contingencia determinaría la forma de remuneración

---

(53) Christian Dejean, Op. cit. Pág. 131.

(54) Guy Lajoinie, Op. cit. Pág. 150.

(55) W. Brown. Op.cit. Págs. 35 y 80.



y por lo tanto sus posibilidades de abandono. Aunque es necesario señalar que esta corrección no significa una ruptura profunda con el modelo, debido a que si bien el sentido prevalente y fundamental de la relación es el anterior, no es menos cierto que los factores contingentes ponen límites a la fuerza del poder.

En segundo lugar, y aquí es donde establecemos la ruptura más profunda con la aproximación contingencial, la fuerza del poder empresarial puede llegar en situaciones concretas a determinar directamente sin pasar por el trámite de la "contingencia salarial", la forma de remuneración y por lo tanto la posibilidad o imposibilidad de abandono.

Si la variable "fuerza del poder empresarial", que cristaliza en lo que se refiere a la fuerza de trabajo en fábrica en fuerza del poder disciplinario, es la variable de mayor independencia relativa dentro de lo que podríamos denominar "modelo contingencial corregido", analizar los factores que la determinan nos permitirá profundizar en el problema del abandono de la institución.

En periodos de paz sindical, la fuerza del poder disciplinario del empresario depende fundamentalmente de la valoración que realiza la fuerza de trabajo en fábrica de las ventajas presentes y futuras que ofrece la empresa en relación con las que ofrece el mercado de trabajo. Como ha puesto de manifiesto Adams se trata de un proceso de comparación social, en el que el trabajador no valora la diferencia entre "contribuciones" al trabajo y "resultados" obtenidos del trabajo, sino que valora la relación "contribución/resultados" que caracteriza al trabajador y a aquél con quien se compara (56). O como afirma P. Rolle, "...los trabajadores juzgan las características de su trabajo en función de la situación de la industria, del mercado de trabajo que ofrece posibilidades más o menos grandes de encontrar en el exterior de la empresa una remuneración o unas ventajas superiores o inferiores" (57).

Por otra parte esta valoración no debe analizarse desde una óptica "psicologista" y reductiva que privilegie el comportamiento de los miembros de la empresa en cuanto individuos. El cronometraje, cuando es posible, se presenta como la forma más precisa que tiene la empresa para conocer esta valoración, a la vez que profundizar en el proceso de determinación de la norma nos muestra la vertiente colectiva de la misma. La resistencia del obrero cronometrado a la norma que pretende imponerle el cronometrador, no hace más que señalar que ésta se aleja de lo que los trabajadores consideran que es el equilibrio medio entre remuneración y condiciones de trabajo existente en las empresas a los que éstos tienen posibilidad de acceder, es decir, del equilibrio medio que esperan encontrar en el mercado de trabajo. En este complejo proceso social que es la determinación de la norma, el trabajador seleccionado no es más que un representante del grupo de trabajadores a los que afecta la medida, de no ser así la medida que

---

(56) J. S. Adams. "Inequity in Social Exchanges" en L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2. New York, Academic Press. 1965.

(57) P. Rolle Op. cit. Pág. 30.



el cronometrador realiza (que por cierto no es física, sino social) y que cristaliza en norma no sería generalizable al grupo de obreros y por lo tanto carecería de valor para la empresa. Como señala Claude Durand esta "restricción" debe ser analizada como un proceso y una conducta colectiva, ya que salvo para una minoría de trabajadores la presión del grupo condiciona sus conductas individuales. El trabajador seleccionado, salvo en los casos de trabajadores insolidarios y aislados de la vida social de la empresa, representa los intereses del grupo obrero. En este sentido P. Rolle ha estudiado con minuciosidad los mecanismos de presión utilizados por el colectivo de trabajadores. En general la entrada del cronometrador en el departamento lleva consigo un cambio sustancial en la "atmósfera" del mismo. Se producen continuas manifestaciones de hostilidad, se produce un relentamiento general de la actividad, y en suma un conjunto de acciones todas ellas dirigidas a hacer patente al trabajador cronometrado la solidaridad del colectivo, demostrándole que su actividad relentizada no le distinguirá del resto de sus compañeros. Y a la vez dirigidas también al cronometrador, para hacerle ver que todos los trabajadores aprueban y están dispuestos a seguir la misma táctica limitativa que el trabajador seleccionado. Como señala P. Rolle, este conjunto complejo de acciones de los trabajadores no carece de significación, representa los elementos de una estrategia destinada a hacer patente una relación de fuerzas en el interior del taller, y a la que por cierto no resultará ajena en ningún modo el resultado del cronometraje (58). Las ventajas relativas que la empresa ofrece a sus trabajadores pueden consistir en un mayor nivel de salario para trabajos similares, mayores posibilidades de promoción, etc., y en cualquier caso dependen de la posición concurrencial de la empresa.

Es también necesario señalar que la valoración colectiva de las ventajas relativas que ofrece la empresa es sumamente compleja y además, como tal valoración que es, tiene una ineliminable vertiente subjetiva. La complejidad proviene como señala Deangeli de la dificultad que existe de la comparación entre fábricas, por a veces el reducido número de empresas visibles, la escasa transparencia del mercado de trabajo, los distintos sistemas de salarios, los distintos sistemas de promoción, las distintas nomenclaturas organizativas, los distintos tipos de trabajo efectuados, etc. La ineliminable vertiente subjetiva viene dada por la orientación más o menos "instrumental" hacia el trabajo por parte de la fuerza de trabajo, es decir por la menor o mayor predisposición a buscar en el trabajo gratificaciones intrínsecas (59), y en suma por todo aquello que de una manera genérica podemos denominar como "características sociológicas" de la fuerza de trabajo. Pensémos en los casos extremos y poco frecuentes en nuestra órbita cultural, en los que las relaciones obrero-patronales se impregnan de los "valores" de la recíproca fidelidad, casos en los que los trabajadores aceptan la autoridad constituida y su propio papel subordinado, y en los que la fuerza del poder disciplinario está garantizada preci-

(58) P. Rolle Op. cit. Pág. 17.

(59) En este sentido ver. J.H. Goldthorpe. "Attitudes and Behaviour of Car Assembly Workers: a Deviant Case and Theoretical Critique". *British Journal of Sociology*, XVII, n.º 3, Set. 1966. Págs. 227-244.



samente por las especiales características de la fuerza de trabajo. En "islas culturales" de este tipo la valoración de las ventajas que ofrece la empresa en relación con las que ofrece el mercado y que explica la fuerza del poder disciplinario del empresario, se encuentra muy alejada de la realidad, existe, por decirlo de alguna manera, una permanente subvaloración de lo que el mercado ofrece. Las alternativas de participación subalterna, sea representativa u organizacional, que el empresario propone van tendencialmente dirigidas al logro del objetivo anterior.

a) Señalado esto, situémonos en el caso de una empresa que ocupa en el mercado de productos una buena posición concurrencial, fruto de la cual puede ofrecer a sus trabajadores posibilidades de carrera salarial y jerárquica, ofrecer salarios superiores a los del resto de las empresas, y en suma otorgar a sus trabajadores ventajas y expectativas que no son fácilmente generalizables y que los sitúa en una posición de privilegio en relación con lo que ofrecen los competidores de la empresa. En estos casos el poder disciplinario de la empresa adquiere una gran fuerza disuasiva, las sanciones que la cadena de mando empresarial puede imponer, restando posibilidades de carrera real o salarial efectivas, adquieren gran importancia, y el despido se convierte en una sanción catastrófica para el obrero ya que le hace perder su situación de privilegio relativo. La fuerza del poder disciplinario de la empresa es por sí solo suficiente para obtener de los trabajadores algo más que la presencia y la actividad, es suficiente para obtener la identificación de los trabajadores con los fines de la empresa, es suficiente para obtener el comportamiento de colaboración en lo productivo deseado y necesario para la buena marcha técnico-productiva de la empresa, es suficiente en suma para lograr un uso positivo de la discrecionalidad obrera. Adams en sus estudios ha dedicado especial atención a los trabajadores que reciben una remuneración superior a otros y ha señalado que su reacción frecuente ante su posición especialmente favorable es la de trabajar más intensamente para compensar de esta manera las mayores ventajas que se le ofrecen (60). El abandono del salario a rendimiento en estas condiciones deja de ser una aventura peligrosa para la empresa, la institución pierde sentido como instrumento garante de la colaboración obrera ya que el poder disciplinario de la empresa es por su fuerza un eficaz sustituto funcional. El salario a rendimiento no solamente deviene inútil como mecanismo de incitación al trabajo sino que además sus persistencia puede llegar a ser perjudicial para la empresa. Perjuicio que proviene del hecho de que mientras su función prevalente está de todas formas satisfecha, sus disfunciones o problemas que le son inherentes permanecen. La empresa en estos casos, sin temor a que el abandono de la institución conduzca a una caída de la productividad, puede mejorar el clima laboral y hacer desaparecer buena parte de las fricciones que son casi consustanciales a su existencia. Se trata en estos casos como afirma P. Rolle, de aprovechar la situación de privilegio en el mercado, para aumentarla todavía más, suprimiendo ciertos gastos inútiles y volvien-

---

(60) Ver en este sentido: "J.S. Adams. "Towards an understanding of inequity". *Journal of Abnormal and Social Psychology*. Vol. 1963. Págs. 422 y 436.



do más deseable la situación de los trabajadores (61). Por otra parte, si debido a la inevitable vertiente subjetiva de la valoración obrera, el abandono de la institución conduce a una relativa disminución (poco probable) de la productividad, la propia situación concurrencialmente privilegiada de la empresa no convierte este hecho en una catástrofe. Pensemos por ejemplo en el caso de la GTE, la cual abandona el salario a rendimiento a principio de los años 70, con una situación de privilegio en el mercado tal que en 1973 facturó por trabajador el doble que la SIT-Siemens, y en la que por tanto una virtual caída de la productividad no tiene una importancia excesiva ya que los amplios márgenes de beneficio anulan la necesidad imperiosa de "aprovechar" al máximo la fuerza de trabajo (62). En estos casos la fuerza del poder disciplinario informa la decisión de abandono con una independencia relativa de la contingencia salarial.

Desde esta nueva perspectiva de que son las situaciones de privilegio relativo, las que otorgando una gran fuerza disuasiva al poder disciplinario, permiten el abandono de la institución ya que no es previsible una disminución de la productividad, conviene volver sobre algunos aspectos del proceso de mensualización en Francia, a pesar de que, como ya hemos indicado, y contrariamente a la primaria aspiración sindical, este proceso no significa la desaparición generalizada de la institución, los criterios de acceso a los beneficios que la mensualización conlleva son sumamente sugerentes.

En primer lugar, cuando la retribución mensual se aplica a una empresa, ésta no abarca más que a un número reducido y determinado de trabajadores (63). En segundo lugar, la elección de éstos se realiza en función de criterios tales como la antigüedad en la empresa, la edad, la calificación profesional, la pertenencia a un determinado oficio, el nivel de formación profesional y por último la apreciación de los Jefes jerárquicos. Es decir, a trabajadores que en función de su antigüedad en la empresa y de su calificación profesional se encuentran en relación a sus compañeros en una situación de privilegio relativo, con lo cual el peligro de una virtual disminución de la colaboración en la buena marcha de la empresa disminuye notablemente. Las características del grupo elegido junto con las ventajas adicionales que la mensualización conlleva aseguran la fidelidad y la colaboración de los mismos.

En suma, en los casos concretos y aislados en que la mensualización llevará a la desaparición del salario a rendimiento, o al menos a una cierta disminución del "aléas" salarial, la regularidad del comportamiento productivo y social está garantizado por las características del grupo beneficiario y por la intervención de la jerarquía empresarial en su elección (64).

---

(61) P. Rolle Op. cit. Pág. 38.

(62) AA.VV. "Scienza e organizzazione del lavoro II". Instituto Gramsci. Editori Riuniti. Roma. 1973. Págs. 224 y 225. "Comunicazione sulla GTE".

(63) A pesar de ello el avance constante de la mensualización es un hecho en Francia, a partir sobre todo del acuerdo obrero-patronal de 20 de abril de 1970, en el que se remite la mensualización a negociaciones concretas por ramas de producción.

(64) J. Bunel Op. cit. Págs. 58 y 59.



Es necesario también hacer referencia a los casos en que el abandono de la institución aparece conectado a una estrategia empresarial más amplia. Así, Alain Wisner sitúa la transformación del salario a rendimiento en salario fijo dentro del cuadro general de las nuevas tendencias de organización de la producción en masa (65). R. Weil, por su parte, estudiando estas nuevas tendencias en la industria del automóvil europeo, considera que las nuevas formas de organización del trabajo ejecutivo, basadas en la rotación de tareas, en el alargamiento, el enriquecimiento..., cuestionan las modalidades clásicas de salario a rendimiento. El hecho de que un conjunto de trabajos sustituya a la tarea individual, hace inevitable que la fijación del salario se vuelva más compleja y tenga en cuenta la polivalencia de las tareas (66), sin embargo —señala Weil— hasta el presente, las consecuencias de las nuevas formas de organización del trabajo sobre los salarios "...han sido poco estudiadas y aún menos difundidas" (67). A pesar de lo poco estudiado del fenómeno se sabe que muchas de estas experiencias no han significado la desaparición del salario a rendimiento en sus versiones menos consecuentes o al menos no han significado una vuelta generalizable al salario fijo. Así Jean Diverrez señala que la remuneración a rendimiento individual no es compatible con el espíritu de los métodos de organización y valoración del trabajo, proponiendo su sustitución por sistemas de "interesamiento" colectivo (68). A pesar de ello es posible explicar los casos en que este abandono se ha producido en relación con nuestra hipótesis básica anteriormente señalada.

Se sabe que la actual saturación del mercado de productos destinado al consumo de masas, los constantes cambios en la curva de vida de los productos, la creciente concurrencialidad sobre un mercado tendencialmente "maduro", la creciente importancia del fenómeno de la obsolescencia... han dado lugar a lo que F.E. Emery y E.L. Trist denominan como —"turbulent environment"— y que en el terreno del trabajo ejecutivo genera la necesidad de un uso flexible de la fuerza de trabajo, de un uso "elástico" de la misma por parte del empresario (69). Emerge por tanto la necesidad de una fuerza de trabajo polivalente y adaptable como garantía de flexibilidad y regularidad, que sea capaz de pasar de una tarea a otra y de tener un conocimiento cada vez más amplio de un conjunto de operaciones. Esta creciente necesidad de elasticidad en la utilización de la fuerza de trabajo conduce como señala F. Chiaromonte a que en los casos en que no se pueda lograr "...a través del uso de la organización científica del trabajo" y de las favorables condiciones del mercado de mano de obra, se intente obtener con el consenso de la mano de obra ocupada a la cual se le garan-

---

(65) Alain Wisner. "Contenu des Tâches et charges du travail". Sociologie du Travail. 1974. N.º 4. Pág. 348.

(66) R. Weil. "Formes nouvelles d'organisation du travail dans l'industrie automobile européenne". Sociologie du Travail. 1976. N.º 1. Pág. 33.

(67) R. Weil Op. cit. Pág. 33.

(68) Jean Diverrez. "Améliorer les conditions de travail". Entreprise Moderne D'Édition. 1976. Paris Págs. 91 a 93.

(69) F.E. Emery, E.L. Trist. "The Texture of Organizational Environments". Human Relations, XVIII. 1965. Págs. 21 a 32.



tiza a cambio condiciones de privilegio" (70). Es en este cuadro en el que se inscriben las experiencias del "Job Design" de matriz americana y también, aunque con diferencias no marginales de implantación, las experiencias escandinavas e inglesas denominadas de "sistema socio-técnico". Es decir como estrategia patronal dirigida a impulsar un cooperativismo de empresa, un "patriotismo" de fábrica, que garantice la utilización flexible y elástica de la fuerza de trabajo, que garantice un comportamiento de colaboración de los trabajadores y una disponibilidad de los mismos ausente de toda resistencia. Estas experiencias de reestructuración culminan en muchos casos con el despido de los trabajadores menos calificados, con menor instrucción de base y menos adaptables, lo que conduce a la creación en el interior de la empresa de una élite obrera a la que su calificación y potencial uso flexible colocan en una situación de privilegio. R. Weil constata en las experiencias del automóvil europeo, como el enriquecimiento y las modificaciones directas sobre la organización del trabajo, no abarca más que a un cuarto de los trabajadores, únicos capaces de someterse al perfeccionamiento intensivo y a la realización de las tareas complejas (71). Esta inadaptación de sectores importantes de la fuerza de trabajo hacia el alargamiento "vertical" y "horizontal" de las tareas, ha sido interpretada por R. Tchobanian como generadoras de un doble mercado de empleo, señalando que estas nuevas formas de organización del trabajo se ensayan en empresas dinámicas con una mano de obra instruida, mientras que las tareas más desagradables se confían a establecimientos cuya mano de obra de más edad y manos instruida se contenta con menos autonomía. Parece como si lo que se ha dado en llamar "humanización del trabajo" tuviera un campo de aplicación limitado a una fracción poco importante de la mano de obra, mientras que el resto de los trabajadores soportan condiciones aún más difíciles (72). Como señala F. Butera la existencia de un doble mercado de mano de obra, es decir, la existencia de una fuerza de trabajo fuerte profesionalmente y otra más débil, conduce a explotar las actividades que requieren bajos niveles de calificación, poco remunerativas y nocivas, de la gran empresa a la pequeña y al trabajo a domicilio (73). Hoy la gran mayoría de las empresas monopolistas recurren a ceder el trabajo más repetitivo y competitivo en precios a la pequeña empresa, así como a la utilización de las contratadas en toda aquella actividad de este tipo que es posible (74). Es ésta una situación de "imperialismo larvado" tal como la denomina Bonis (75) y en la que resulta sumamente difícil continuar considerando al "environment" como una variable independiente tal como hace el modelo contingencial. La relación empresa-ambiente es una relación de inte-

---

(70) Ferdinando Chiaromonte. "Sindacato. Ristrutturazione. Organizzazione del lavoro". Editrice Sindacale Italiana. Roma. 1978. Pág. 31.

(71) R. Weil Op. cit. Págs. 20 a 22.

(72) R. Tchobanian. "Los sindicatos y la humanización del trabajo". Revista Internacional del Trabajo. Vol. 91. N.º 3 Marzo de 1975. Pág. 231. La formación de un doble mercado de trabajo al hilo de estas experiencias ha sido también constatado por M. Piore en "Upward Mobility and Monotony" in L.E. Davis and Cherns in "The Quality of Working Life". Vol. I. Freepress. 1974.

(73) Federico Butera. "La divisione del lavoro in fabbrica". Marsilio Editori. 1977. Firenze. Pág. 95.

(74) AA.VV. "Scienza e organizzazione del lavoro II". Op. cit. "Comunicazione sull'IBM di Milano". Págs. 220 y 221.

(75) J. Bonis. "L'organisation et l'environnement". Sociologie du Travail. 13. N.º 3. 1971. Págs. 225 a 248.



racción mutua y en la que el sentido prevalente de la relación depende de la dimensión del poder empresarial.

Como vemos en el cuadro de estas experiencias se dan las premisas que nos permiten situar el abandono del salario a rendimiento en conexión con la existencia de posiciones de privilegio relativo. Tal es el caso de la IBM en su empresa de Vimercate (Milán), donde la baja parcelación, la rotación, los ritmos libres, el enriquecimiento (76), las condiciones salariales claramente privilegiadas en relación con otras empresas (77) y sobre todo la política estratégica de la empresa de descentralizar la fabricación de las piezas del computador menos relevantes y con menor contenido tecnológico, permitiendo con ello la ausencia de tareas simplificadas, ha contribuido a que no exista ninguna modalidad de salario a rendimiento unido a la formación en fábrica "...de una suerte de aristocracia productiva, que descarga los trabajos más descualificados parcelarios y a ritmo rígido sobre las empresas suministradoras que son organizadas según los tradicionales criterios tayloristas" (78).

En parecidos términos que de IBM podemos hablar de la empresa Pignone en la que ha sido abolido el salario a rendimiento, y en relación a la cual Giovanini y Zagnoli señalan que sus trabajadores ocupan una situación de "ventaja relativa" respecto a otros trabajadores ocupados en el sector (79). Igualmente en gran cantidad de empresas automovilísticas se han producido abandonos ligados siempre al dominio ejercitado sobre un notable número de pequeñas y medianas empresas y a la exportación de modelos de organización (80).

b) Situémonos ahora en una empresa que no ocupe una situación concurrencial privilegiada en el mercado de productos, aunque tampoco precaria, y que por tanto no pueda otorgar a sus trabajadores ventajas salariales y de promoción sustancialmente distintas a las existentes en el resto de las empresas. En estos casos el poder disciplinario de la empresa difícilmente puede erigirse en un sustituto funcional eficaz de la coacción económica que significa la existencia del salario a rendimiento. La maniobrabilidad de la empresa en relación con el abandono de la institución se ve notablemente reducida en comparación con el caso anterior. El peligro de una disminución del comportamiento de colaboración en lo productivo, y por tanto el peligro de una disminución de la productividad gravita siempre en estos casos sobre la decisión de abandono. Peligro por otra parte que de cristalizar en realidad tendría consecuencias catastróficas para la

(76) Francesco Steri. "Ristrutturazione e crisi nella grande industria". Franco Angeli. 1978. Milano. Págs. 48 a 52.

(77) AA.VV. "Proletariato industriale e organizzazione del lavoro". Savelli. Roma. 1977. "Organizzazione del lavoro in IBM". Analisi e Documenti. 1973. N.º 3 Pág. 209.

(78) Idem. Pág. 209. Ver también sobre el problema y la organización del trabajo en IBM: M. Calamai. "IBM. Tecniche di sfruttamento in un'industria di avanguardia". Sindacato Moderno. N.º 3-4. 1968; "IBM. Il ghettonella moquette". Compagna. N.º 3, 1972.; Gruppo di studio IBM. "IBM. Capitale imperialistico e proletariato moderno". Sapere. Milano. 1973.

(79) Paolo Giovannini e Patrizia Zagnoli. "Nuovo Pignone". Rassegna Sindacale: Quaderno N.º 64-65. 1977. Págs. 172 y 173.

(80) Ferdinando Chiaromonte. "L'operaio dell'automobile: artifice e vittima della società di massa". Accusa di Franco Ferrarotti. Quaderni de "La critica Sociologica". Franco Angeli. 1978. Pág. 45.



empresa. Sin embargo existen también casos en los que sin que puedan ser garantizadas condiciones de privilegio relativo a los trabajadores se ha producido el abandono de la institución. Tal parece ser el caso de la empresa inglesa Glacier Metal, perteneciente a la esfera de la producción automovilística, que emplea a 5.000 trabajadores, y siendo además una de las pocas empresas que ha descrito con cierta minuciosidad el proceso y las motivaciones que le han llevado a suprimir con éxito el salario a rendimiento. El salario a rendimiento había provocado tal cantidad de tensiones y conflictos en la empresa, que la dirección decide correr el riesgo del abandono. El director general de la empresa valorando los peligros del abandono señala que "...cualquiera que estos sean difícilmente superarán a los que implica la persistencia del sistema salarial en vigor" (81). Sin embargo la decisión de abandono va acompañada de una serie de medidas perfectamente articuladas y que admiten una cierta generalización en las empresas que no pueden garantizar a sus trabajadores ventajas difícilmente generalizables.

En primer lugar es necesario una transformación organizativa que facilite el control de los ejecutantes. Hemos comentado con anterioridad cómo el salario a rendimiento se suele convertir en un peligroso sustituto de las tareas organizativas y disciplinarias de la jerarquía empresarial. Se impone por lo tanto una transformación organizacional para que los "managers" asuman el conjunto de responsabilidades y funciones que el sistema salarial les ha permitido obviar (82). En este sentido Tom Lupton propone un modelo de organización tendente a que la dirección asuma sus responsabilidades (83) e indica que "...bajo el trabajo a rendimiento se piensa que no es necesaria la transformación organizacional porque el "dinero" es considerado por sí solo suficiente para controlar el comportamiento" (84). El control que el sistema salarial ejercía sobre el ejecutante debe ser compensado por incremento de la presión del control jerárquico, la vigilancia debe ser acrecentada, las sanciones e incluso la sanción máxima, el despido, no son sanciones catastróficas para el trabajador que puede encontrar fuera de la empresa las mismas condiciones de empleo, resulta por lo tanto necesario compensar la ligereza de las mismas con una multiplicación de su probabilidad. Deberá aumentar el rol coercitivo de la jerarquía empresarial a través de la imposición de sanciones, multas, retenciones salariales, negativa de promoción, reparto de trabajos "malos"..., todas ellas dirigidas a disminuir o a aumentar la renta actual o futura del obrero y a las que el trabajador se someterá solo si su situación en la empresa considerada aunque agravada por la sanción sigue siendo más deseable que lo que se le ofrece en el exterior de la empresa (85).

En segundo lugar es necesario una cierta "preparación sociológica" de la fuerza de trabajo, o dicho sin eufemismos una aceptable

(81) W. Brown. Op. cit. Pág. 42.

(82) W. Brown. Op. cit. Págs. 68 a 81. En estas páginas habla el autor de las implicaciones organizacionales que supone la supresión del salario a rendimiento. Especialmente en la página 73 donde habla del "Full Managerial Roles".

(83) AA.VV. "Payment Systems". Penguin Books. England. Edited by Tom Lupton. 1972. "Methods of wage payment, Organizational Change and Motivation". Págs. 158 y 159.

(84) Tom Lupton. Op. cit. Pág. 160.

(85) P. Rolle. Op. cit. Pág. 31 y 32



integración de los trabajadores con los objetivos de la empresa. Ya hemos señalado con anterioridad cómo salvo en situaciones de privilegio, que otorgan una gran fuerza disuasiva al poder disciplinario, resulta sumamente problemático exigir por vía jerárquica el comportamiento de colaboración que es necesario para subsanar las inevitables deficiencias e insuficiencias de la programación productiva. Se trata a través de esta medida de "preparación sociológica" de la fuerza de trabajo de conseguir un cierto grado de integración en la empresa sin el cual el abandono de la institución y el mantenimiento de la productividad devienen cuando menos problemáticos de conciliar. Es necesario para el éxito de la operación de abandono el logro de un cierto clima cultural en fábrica de aceptación de la voluntad patronal. En este sentido M. Cliquet y J. Dumont insisten en la necesidad de que la supresión del salario a rendimiento vaya precedida de una intensa "política de relaciones humanas" en la empresa (86). Tom Lupton, por su parte, señala que el abandono del salario a rendimiento tiene obligatoriamente que basarse en un compromiso profundo por parte de los trabajadores y de sus representantes de mantener un rendimiento "razonable" y en la aceptación de un código disciplinario a aplicar a quien no lo satisfaga (87). Lo que se pretende, en suma, es que los trabajadores y sus representantes se comprometan previamente a la operación de abandono, en la aceptación de la autoridad patronal. No deja de ser significativo como en la empresa Glacier Metal antes de iniciar el abandono se lanzara una amplia "campaña" por toda la empresa dirigida a obtener de los trabajadores una serie de garantías y de compromisos en el sentido de que en todos los departamentos de la empresa se mantendría el esfuerzo productivo y la colaboración obrera con los fines productivos (88).

En tercer lugar es necesario la instauración de un sustituto funcional de la institución. Hemos señalado con anterioridad la dificultad que entraña la búsqueda de un sustituto funcional del salario a rendimiento. En el proceso de abandono esta búsqueda se hace más o menos perentoria en relación directa con el grado de identificación con los objetivos productivos que haya sido lograda en la fase anterior. Entre estos sustitutos funcionales salariales que no implican ninguna vinculación entre salario y resultados se encuentra el salario fijo con rendimiento controlado propuesto por Lupton. Este autor considera que una vez que los trabajadores han aceptado en la fase anterior un código disciplinario, bastará con señalar un nivel de rendimiento por debajo del cual el sistema de sanciones que este código comporta comienza a hacerse efectivo. En este sentido M. Cliquet y J. Dumont comentan una experiencia de abandono en una empresa francesa en la que los mecanismos disciplinarios comienzan a funcionar cuando la productividad desciende un 5% de lo acordado (89).

---

(86) M. Cliquet y J. Dumont. Op. cit. Págs. 172 y 173.

(87) Tom Lupton Op. cit. Pág. 162.

(88) W. Brown Op. cit. Págs. 44 y 45.

(89) M. Cliquet y J. Dumont. Op. cit. Págs. 171 y 172.

(89) Este sistema presenta posibilidades realmente nuevas de encuadramiento de los trabajadores en la empresa a la vez que ofrece la posibilidad de una disminución de los niveles mediante su adaptación a la realidad.



Especial interés reviste el sustituto funcional puesto en práctica por la empresa Glacier Metal, tendente directamente a garantizar un uso positivo de la discrecionalidad. Este sustituto funcional consiste en establecer una vinculación entre el salario y una valoración de la que se desprenden diversas categorías de trabajos. Valoración que se realiza en base a un parámetro realmente nuevo: el margen de autonomía o margen de discrecionalidad que se ejerce en el trabajo (89). Esta valoración es revisada trimestralmente de tal forma que se producen cambios en la relación entre capacidad del trabajador entendida como uso positivo de la discrecionalidad y la categoría de trabajo asignado. Cambios que afectan de forma determinante al nivel monetario de la remuneración (90).

En suma podemos concluir señalando que la garantía de éxito en la sustitución del salario a rendimiento por el salario fijo, cuando ésta no viene impulsada por la fuerza del poder disciplinario derivado de situaciones de privilegio, no es fácilmente generalizable. El éxito se encuentra subordinado en última instancia al logro de una adecuada identificación de los trabajadores con los fines productivos de la empresa y en su defecto al logro de un sustituto funcional eficaz.

c) Situémonos, por último, en el caso de una empresa amenazada, que debe asegurar su supervivencia a través de la utilización más eficaz posible de los materiales y de la fuerza de trabajo, y sin que pueda ofrecer a sus trabajadores ninguna clase de ventaja no generalizable en relación al mercado. En esta situación el abandono del salario a rendimiento se presenta como una aventura imposible para la empresa, ya que significaría inevitablemente la utilización por parte de los trabajadores de la libertad en cuanto a la prestación de trabajo que comporta el salario fijo, para mejorar peligrosamente para la empresa sus condiciones de trabajo, tratando de equipararlas a las que el mercado le ofrece. El poder disciplinario del empresario carece de fuerza, y el salario a rendimiento se presenta como la única forma por la que la empresa puede fijar un salario próximo al salario mínimo que el trabajador exige para la realización del esfuerzo productivo necesario para la empresa. Una empresa cuya situación financiera sea frágil con relación a sus competidoras, y que corre el peligro de ver aumentado el coste de mano de obra incorporado al producto, se verá obligada a preservar su existencia gracias a la persistencia del salario a rendimiento.

Podría objetarse, tanto en este caso como en el anterior que la maniobrabilidad del empresario para abandonar la institución aumenta sustancialmente en situaciones de crisis como la actual. Los altos niveles de desempleo haciendo de cualquier puesto de trabajo un privilegio otorgan al poder disciplinario una fuerza excepcional. Si bien es cierto que en situaciones de desempleo masivo como el actual aumenta el poder disciplinario de la empresa, es necesario reconocer que un conjunto complejo de factores intervienen para reducir la eficacia del despido como última "arma" disciplinaria dirigida al logro de

---

(90) W. Brown. Op. cit. Pág. 79.



la colaboración obrera. Entre estos factores podemos mencionar, el costo del despido, los importantes obstáculos políticos y sindicales que existen para despedir a los trabajadores ligados a la gran y mediana empresa, el fraccionamiento del mercado de trabajo etc. Mención especial merece este último dato señalado, fenómeno que ha sido estudiado en otros países de nuestra órbita cultural (Italia) y que no ha sido abordado en el nuestro. Al hablar de fraccionamiento del mercado de trabajo nos referimos a la existencia de una franja de fuerza de trabajo de especiales características con una elevada resistencia contractual difícilmente plegable por las altas cuotas de desempleo del resto de la población activa. En este sentido Angelo Pichierri señala que uno de los cambios más importantes producidos en el mercado de trabajo en los últimos años es el reforzamiento de la posición contractual de ciertas categorías de trabajadores particularmente buscados por razones de edad, sexo, escolaridad y requisitos psico-físicos (91). Mazzocchi habla de relativa escasez de fuerza de trabajo primaria, es decir fuerza de trabajo masculina de 25 a 45 años, escasez que coexiste con una amplia reserva de mano de obra existente en la agricultura, altas tasas de desocupación para la fuerza de trabajo secundaria (jóvenes, mujeres, personal de cierta edad) y sobre todo con tasas de participación de la fuerza de trabajo activa relativamente baja (92). El despido para esta franja de fuerza de trabajo sobre la que según muestran los estudios realizados en otros países se puede razonar casi en términos de pleno empleo, es una sanción relativamente débil.

Un último aspecto es necesario señalar: la disminución de la eficacia de la institución como instrumento garante de la colaboración obrera. Es hoy un hecho generalizado la disminución de la parte variable del salario en relación con la parte que permanece fija. F. Miguélez muestra con claridad este proceso en la empresa Seat: "...en el caso de Seat como en el de otras grandes fábricas a medida que se ha potenciado la organización obrera, las reivindicaciones económicas se han dirigido a acrecentar la parte fija del salario, con lo que la prima ha ido perdiendo peso... Mientras que a principios de los años 60 la prima se acercaba al 50% del salario fijo en el año 1972 equivalía al 27,80% y en 1976 sólo al 12,13% (93). En el mismo sentido Parodi señala que la incidencia porcentual del salario a rendimiento sobre la paga ha disminuido de aproximadamente el 50% en 1954 al 7% en 1973 (94). La parte variable del salario ligada al rendimiento ha sido absorbida lenta pero ininterrumpidamente por los aumentos generales o profesionales de los salarios. Este fenómeno puede explicarse en base a dos razones conectadas entre sí. Por una parte la constante presión sindical dirigida a disminuir la parte variable del salario. Como señala justamente Foa "...la parte del salario vinculada al rendimiento ha sido progresivamente absorbida por la paga base,

---

(91) Angelo Pichierri. "Diffusione e crisi dell'organizzazione 'tayloristica' del lavoro nell'industria europea". *Quaderni di Sociologia*. N.º 2-3. 1976. Pág. 178.

(92) Gian Carlo Mazzocchi. "Inflazione. Crisi economica. Contrattazione. Sindacato e Sistema Democratico. A cura del Centro Studi CISL". Società Editrice il Mulino. 1975. Págs. 172 y 173.

(93) F. Miguélez. "Seat. La empresa modelo del Régimen". Ed. Dopesa. Barcelona. 1977. Pág. 103.

(94) AA.VV. "Ciencia e organizzazione del lavoro I" Op. cit. Pág. 136.



como consecuencia de la presión sindical tendente a reducir al mínimo la parte variable de la remuneración, todavía conectada a funciones de control pero no de incentivación" (95). Por otra parte como señala B. Trentin, la coexistencia de un sindicalismo fuerte que impide una elasticidad a la baja del salario nominal, con una situación de profunda crisis económica, conduce a que los márgenes de recuperación de las empresas se centren sobre "...las variaciones de la parte del salario ligada (siempre en menor medida) al trabajo a rendimiento..." (96). De lo que se deriva un fuerte límite a la extracción de plusvalía relativa, y coloca a la empresa, como señala Parodi, ante el problema de la recuperación de la "programación y el control" (97).

El objetivo de estas líneas, no ha sido otro, que a partir de la crítica al determinismo tecnológico y a las concepciones voluntaristas de la gestión de empresa, analizar cómo aún en situaciones de paz sindical, el abandono de la institución depende de cálculos sumamente complejos en los que intervienen gran cantidad de variables como nos muestra la aproximación contingencial. Pero a la vez intentar mostrar cómo la variable más importante de este cálculo viene dada por la mayor o menor posibilidad que tiene la empresa de garantizar la identificación de los trabajadores con los objetivos productivos de la misma. Posibilidad determinada fundamentalmente por la fuerza del poder disciplinario del empresario.

En nuestra opinión la fuerza y la debilidad del poder disciplinario del empresario en los casos "a" y "c" explican la posibilidad de abandono y la necesidad de persistencia de forma más contundente que la incongruencia o la congruencia entre "contingencia salarial" y salario a rendimiento. El hecho de que la variable fuerza del poder empresarial esté presente tan sólo de manera implícita en la "contingencia salarial" explica el peligro de su subvaloración.

---

(95) V. Foa. "La struttura del salario". Alfani Editore. 1976. Pág. 85.

(96) Bruno Trentin. "Da Sfruttati a productori". De Donato. 1977. Pág. XIX.

(97) Parodi Op. cit. Pág. 137.