

Antropologia i relacions sociolaborals.

IAP per al canvi cultural en una empresa d'economia social: Minas de Río Tinto SAL



Javier Escalera Reyes
Esteban Ruiz Ballesteros
GISAP

Nota del coordinador:
Aquest treball notable ens pot servir de lliçó sobre l'aplicació i per apartar-nos de formulacions simplistes. Per començar, tot i ser antropològic en el seu fons, el projecte nasqué en el compromís tant polític com ètic dels antropòlegs de desenvolupar una economia regional més sana i més equitativa. Aquest compromís va impulsar el treball d'investigació a llarg termini. Una altra lliçó important seria precisament que aquests compromisos s'han de fer a llarg termini i sense controls acadèmics. Els participants portaven molts anys sofrint relacions canviants i sovint difícils, per tant aprenent molt tots sobre les economies locals, regionals i globals, i sobre els mèrits comparatius d'estratègies diverses. Un projecte com aquest no té res a veure amb el típic projecte acadèmic sotmès a terminis i productes determinats d'entrada per l'investigador.

Editor's note: This remarkable essay teaches us many lessons about application that take us away from simple formulations. To begin with, the project, while having anthropological foundations, was born in the political and ethical commitment of the anthropologists to the development of a fairer and healthier economy in this region. This commitment drove the long-term action research effort. Another important lesson is precisely that the nature of these involvements is long-term and not under academic control. The participants went through many years of changing and often difficult relationships, all learning in the process a great deal about the local, regional, and global economy and about the relative value of different approaches. The contrast between this and neatly domesticated academic projects with researcher-fixed dates and researcher designed products could not be sharper.

Aquest text té com a finalitat fonamental donar compte del procés a través del qual hem arribat a establir un camp d'acció per a la nostra pràctica com a antropòlegs: la implementació de dispositius participatius per al desenvolupament i la transformació dels sistemes de relacions sociolaborals. Això és referit, particularment, a un tipus d'empreses —les quals conformen l'anomenada "economia social"— en les quals s'ha d'haver superat (en teoria) la contradicció entre capital i treball, atès que ambdós factors de producció són en mans de les mateixes persones: els cooperativistes, els treballadors-accionistes... Per tal d'abordar aquest camp vam partir d'una sèrie de pressupostos teòrics i metodològics referits a l'especificitat de les relacions sociolaborals en les empreses d'economia social que, per la limitació d'espai, aquí solament apuntarem.

Qualsevol experiència d'economia social aspira a transformar la significació, el sentit del treball dins de l'organització, ja que d'això depèn la seva possibilitat d'existència i la seva viabilitat. El treball, com a factor de la producció, apareix com a distintiu d'un tipus d'empreses que s'anomenen "socials", i que centren la seva estratègia primordial de competitivitat no tant en la comercialització, ni en el finançament, ni en la tecnologia, sinó en el factor treball que, sobre el paper, es desmarca de les seves versions més clàssiques en empreses i corporacions privades de caràcter capitalista. El marc en què s'haurien de desenvolupar les relacions sociolaborals en una empresa d'economia social sembla radicalment diferent del que es podria trobar en qualsevol altra empresa on les contradiccions entre capital/tr treball i treball/força de treball esdevenen els eixos bàsics des dels quals situar qualsevol fet o circumstància referits al funcionament de l'empresa en un context potencialment conflictiu.

No obstant això, els principis i elements que defineixen l'economia social, els seus objectius i "esperit", resulten evidents des d'una perspectiva teòrica, però la seva plasmació en la mateixa realitat presenta un gran nombre d'errades. L'eventual transformació del marc de relacions sociolaborals en aquest tipus d'empreses i el seu

desenvolupament progressiu està condicionat per altres factors completament independents del mateix procés tècnic o de la necessitat expressada en termes economicistes.

Per comprendre tot el que s'ha dit fins ara i plantejar una acció transformadora és essencial considerar el treball com una activitat relacional, com una forma més (encara que molt especial) d'expressió de la sociabilitat entre persones en l'entramat de xarxes socials que configuren una organització que té, òbviament, finalitats productives. Aquestes xarxes tenen determinades configuracions en virtut del sistema de relacions de poder en el qual s'emmarquen que, en aquest cas, té com a context una empresa d'economia social.

Les transformacions del treball no es produeixen tant pel canvi en les condicions jurídiques, teòriques o tècniques del context en el qual es treballa, sinó que la clau sembla que són les relacions entre els participants en els processos de treball. Solament si aquestes relacions es veuen afectades de manera substancial pel canvi de personalitat jurídica de l'empresa o pel nou marc en què aquesta es vol fundar, es donarà pas a una transformació efectiva del treball, tant del seu desenvolupament material com de la seva representació discursiva, qüestions que s'alimenten mútuament i que donen forma a les actituds dels protagonistes en els processos productius.

En aquest sentit, una empresa d'economia social esdevé un marc específic en les relacions entre els treballadors, perquè suposa una transformació qualitativa en el sistema de poder i de presa de decisions dins l'empresa. Aquests extrems poden arribar a canviar les relacions sociolaborals que, a més, poden transformar el factor treball, però aquests passos no són automàtics ni mecànics. La clau, per tant, serà com articular-hi un nou marc intern de relacions de poder i fins a quin punt els participants són capaços de dur-lo a terme. Encara que sembli difícil assumir-ho teòricament, en la pràctica el sentit i la motivació del treball poden restar intactes en una empresa d'economia social per contraposició a una empresa capitalista clàssica si no es desenvolupen uns certs processos socioculturals interns.

L'empresa d'economia social ha de desenvolupar un marc cultural adient a les seves característiques i aquest no hi és implícit, ni es desenvolupa automàticament, pel sol fet de la constitució d'una cooperativa o d'una societat laboral o de qualsevol altra forma integrada en l'economia social. El marc cultural de l'empresa en qüestió ha de ser construït socialment.

Si la viabilitat de tot procés productiu, de tota empresa, té un caràcter sociotècnic, és a dir, requereix la satisfacció d'objectius purament tècnics, d'una banda (financers, comercials, tecnològics, productius), i socials, de l'altra (un marc sociolaboral que garanteixi l'obtenció d'objectius tècnics), en l'economia social el caràcter d'aquesta viabilitat sociotècnica es fa més complex per la senzilla raó que el marc social solament és definit sobre el paper, teòricament, sense que existeixin indicis clars sobre com posar-lo en marxa, com es "practica" aquest context sociolaboral en el qual hi ha una coincidència entre el capital i el treball dins l'empresa.

La viabilitat de les empreses d'economia social resulta més complexa que la de les empreses capitalistes convencionals per la senzilla raó que els condicionants que afecten el seu funcionament no són solament comercials, financers, productius, tecnològics, sinó també i fonamentalment socioculturals.

Podem afirmar que la nostra societat, la nostra cultura, no és en consonància amb molts dels elements que comporta la pràctica de l'economia social. Aquesta és una premissa que necessitaria una reflexió profunda que aquí no podem fer però, amb tot, és un factor crucial, des de la nostra perspectiva, per establir un punt de partida analític que ens permeti dissenyar estratègies globals per millorar el funcionament de l'economia social. Les empreses que tenen una finalitat social (el treball i les millores de les seves condicions) abans que finalitats exclusivament econòmiques (beneficis de capital i contraprestació salarial) esdevenen una mena d'anomalia, una nota dissonant dins un marc cultural que marca uns objectius de caire essencialment materialista enfocats cap al consum.

Per exemple, en un context global cada cop

més individualista i que implica una desarticulació de l'acció col·lectiva a diferents nivells, l'empresa d'economia social no pot ser un simple agregat de treballadors que participin per inèrcia en un procés productiu; el nivell d'articulació, compromís i participació que es necessita en aquestes empreses marca una ruptura amb les tendències més generals de la nostra societat. En resum, aquesta reflexió molt succinta ens col·loca davant la dimensió cultural que té l'economia social i la necessitat de convertir-la en un context de consideració i actuació dins les empreses esmentades. En aquest terreny els antropòlegs hem d'aportar molt, amb una concepció àmplia i integral del concepte de cultura que vagi més enllà dels reduccionismes i de les simplificacions amb què tot sovint és usat.

Per tant, els elements culturals que envolten l'activitat productiva en una empresa d'economia social han d'esdevenir l'objecte prioritari de reflexió per millorar les relacions sociolaborals i, per tant, els resultats globals de l'empresa.

Des del nostre punt de vista, aquest és el repte principal de l'economia social, és a dir, consolidar un marc sociocultural propi que en garanteixi la viabilitat des d'un doble vessant: mantenint la seva existència en aquells processos que, des del punt de vista tècnic, són factibles i enfortint els seus nivells de resistència en aquells processos on cal un reajustament o que passen per conjuntures problemàtiques.

Però les transformacions culturals són processos complexos ja que requereixen una metodologia i un enfocament particulars i que, en els casos dels àmbits empresarials, han de presentar d'antuvi un caràcter eminentment pràctic i aplicat. Per això, cal tenir un plantejament clar sobre el caràcter de la cultura, sobre la manera com es produeixen les representacions que usem per fixar un marc de funcionament col·lectiu i com és aplicable tot això, d'una manera operativa, en l'àmbit de les empreses d'economia social. L'objectiu no és sinó crear un nou marc comú de relacions sociolaborals que ha de ser assumit des d'una creació col·lectiva d'aquest marc a través d'un procés estructurat, sistemàtic i rigorós que, en cap moment, no in-

trodueixi més problemes que els que ja suporta l'empresa per ella mateixa, però un benefici indiscutible per a la seva viabilitat. La recerca-acció participativa, tant pels seus plantejaments teòrics generals, com pels seus processos metodològics en particular, es revela com una estratègia òptima per a aquestes finalitats.

L'experiència que aquí presentem respon a una de les línies que des de fa un temps ocupa l'activitat de part dels membres del Grup d'Investigació Social i Acció Participativa (GISAP),¹ del qual formem part, constituït el 1995 i en el qual, juntament amb professors i investigadors adscrits a les Universitats de Sevilla i Pablo de Olavide, s'integren investigadors independents de l'acadèmia, en el marc d'una decidida vocació per la interdisciplinarietat i l'acció.

Reflexions a partir de l'experiència de Riotinto

Lluny del debat acadèmic sobre l'aplicació de l'antropologia, la seva possibilitat, la seva oportunitat, els seus problemes i el seu rebuig, la nostra forma d'intervenir en la societat com a antropòlegs ha estat condicionada pels mateixos esdeveniments que han envoltat la nostra pràctica investigadora. És a dir, en el nostre cas, haver participat en l'acció social com a antropòlegs no ha estat precedit d'una definició explícita sobre el paper social que han de fer l'antropologia i els antropòlegs, sinó que, a partir d'una vocació d'"utilitat social" del nostre treball, ha estat el resultat d'un procés d'implicació i compromís amb les situacions i els col·lectius que havíem estudiat prèviament. Pensem que aquesta evolució no ha de ser gaire original, però sí que creiem que normalment es deixa de banda en el moment d'explicar per què s'intervé des de l'antropologia. Ara que reflexionem sobre per què ho fem, ens adonem que les explicacions no se situen més enllà de la nostra mateixa trajectòria com a antropòlegs, en les situacions estudiades, en les oportunitats que s'han presentat i en la nostra ardidesa o ingenuïtat, segons es miri, a l'hora de participar-hi.



La transformació de les relacions sociolaborals en les empreses d'economia social ve condicionada per factors independents del procés tècnic o de les condicions estrictament econòmiques: els elements culturals que envolten l'activitat productiva en aquestes empreses esdevenen objecte prioritari de reflexió per millorar els resultats globals de l'empresa.

Això és molt lluny d'una explicació acadèmica en la qual tot acte o decisió científic hauria de ser prèviament meditat i sotmès a confrontació i adequació teòrica; aquesta no ha estat la nostra trajectòria, encara que ara seria realment molt fàcil donar-li aquesta aparença. Mai no ens preguntem gaire ni profundament què era l'antropologia aplicada, ni dediquem gaires energies a situar-nos en els corrents o les tradicions dins d'aquesta; en definitiva no teníem por d'anar una mica perduts i ser criticats en un context com el de l'antropologia espanyola que, en general, no ha destacat precisament per una sensibilitat especial pel que fa a la intervenció social (després les coses han canviat una mica). L'única diferència que creiem que ens situava en una posició inicial diferent de la d'uns altres era aquesta pretensió d'utilitat, que els nostres estudis i investigacions servissin als actors socials com a materials per afrontar la recerca i la posada en pràctica de solucions als seus problemes.

A part d'això, i salvant aquest element diferencial, tot va succeir a partir d'uns plantejaments força clàssics sobre la investigació i la funció de l'antropologia; per això els nostres fonaments per aplicar l'antropologia es confonen

amb la nostra trajectòria en fer-ho. Esperem que això no tregui la il·lusió, però encara que solament sigui per pura honestedat, preferim introduir aquí la nostra experiència en l'aplicació de l'antropologia a través del relat de la nostra mateixa evolució professional, abans que optar per reflexions teòriques sobre l'assumpte que no responen absolutament al que hem estat fent en la realitat, tot i que sigui més *correcte des del punt de vista acadèmic*. El nostre procés d'aplicació de l'antropologia s'explica en dues paraules: implicació i compromís des dels nostres coneixements; i es va configurar principalment en un context sociocultural concret: la conca minera de Riotinto. Per tant, la nostra interpretació personal, no precisament original, de l'assumpte es comprendrà millor si és contextualitzada de manera adient en els treballs i en el temps que hem passat en aquesta comarca.

El 1991, Javier Escalera va conformar un equip amb Esteban Ruiz i José María Valcuende per estudiar el procés de desactivació de la mi-

1. Grup de recerca reconegut amb el codi SEJ-218 en el III Pla Andalús de Recerca de la Conselleria d'Educació i Ciència de la Junta d'Andalusia.

neria a la comarca de Riotinto. Aquest projecte va ser finançat per l'Institut d'Estudis Regionals de la Universitat de Sevilla durant dos anys. La intenció d'aquesta recerca era estudiar l'efecte del procés de transformacions socioeconòmiques que el tancament progressiu de les mines estava operant sobre la societat local i sobre les identitats col·lectives que, a diferents nivells, s'havien sustentat històricament sobre la mineria. A Riotinto, el desmantellament de l'activitat minera havia tingut un episodi central a finals dels anys vuitanta, i s'esperava que al llarg dels anys noranta l'explotació minera es tanqués definitivament. A la desactivació de la mineria l'acompanyava un pla de desenvolupament alternatiu, "reconversió", patrocinat per les administracions i la mateixa empresa minera. De tota manera, la reducció en el treball, principalment a través de les prejubilacions, no havia comportat cap situació traumàtica per a la comarca i el seu nivell de vida, almenys fins que els perceptors d'aquestes pensions (que eren més grans en quantitat que els salaris percebuts quan es treballava) desapareguin; la qüestió era que s'havia d'esperar perquè les prejubilacions, segons l'estatut del miner, es produïen en molts casos al voltant dels 55 anys.

Deixant això de banda, la comarca es trobava en una mena de depressió social, atesa la incertesa sobre el futur, perspectiva que s'agreujava després d'un dur període d'enfrontaments socials interns motivats per les diferències entre els principals protagonistes de l'acció politico-sindical pel que fa a les estratègies que s'havien de seguir davant el tancament de l'explotació: mentre un sindicat advocava pel manteniment de l'activitat minera fos com fos (Comissions Obreres-CCOO), l'altre apostava pel desenvolupament alternatiu aprovant les vies de tancament previstes (Unió General de Treballadors-UGT). En aquest context, conflictiu però en un marc de notable homogeneïtat socioeconòmica i cultural interna (l'empresa minera era la més forta en treball i havia controlat secularment el conjunt de la comarca), la nostra preocupació era identificar l'efecte d'aquest procés sobre les formes i els sistemes de producció i reproducció

social, de relacions socials i de poder i, en darrera instància, de les identitats socials, tant individuals com col·lectives. Per això van emprar un model teòric que fes dependre la identitat social de les bases materials de l'existència i de la manera com s'organitzaven la producció i la reproducció social. Per tant, s'obria la possibilitat (1) d'identificar una identitat social que es correspongués amb els factors objectius de la vida social i (2) diferents mistificacions, fantasmagories i falses consciències que s'allunyarien en més o menys grau de la identitat. A més a més, la nostra metodologia i tècniques no s'apartaven en absolut dels conductes més clàssics de la investigació antropològica. Els dos investigadors a temps complet es van desplaçar a viure a la zona durant els dos anys que ens va ocupar el treball de camp, i el director del projecte va coordinar totes les activitats també amb una forta presència efectiva en el camp. Qüestionaris i guions per a entrevistes, informants privilegiats i alguns fòrums de discussió, al costat d'una presència participant molt activa en tres municipis de la comarca, van possibilitar un treball segons l'ús antropològic. Però, progressivament, va començar a sorgir-nos el dubte sobre el nostre marc teòric, la qual cosa ha tingut una gran importància en la nostra implicació aplicada.

En síntesi, pensàvem que el model que manteníem, a la vista de les construccions sobre la identitat social amb què ens trobàvem a la comarca, no ens ajudava a entendre la situació o, més ben dit, que ens obligava a qualificar tots els habitants de la zona com a equivocats a l'hora de representar el seu passat, el seu present i el seu futur. Nosaltres, amb la nostra anàlisi objectiva i científica de la zona, havíem determinat les identitats col·lectives, els seus problemes i trajectòries, però això no encaixava, en gran mesura, amb la manera com els col·lectius socials miners s'autorepresentaven. Amb un gran debat intern dins l'equip (en un procés netament participatiu) vam decidir capgirar els arguments inicials i adoptar un enfocament més polític que, tot qüestionant l'aplicació del concepte d'identitat als col·lectius —pels trets psicologistes, reduccionistes i essencialistes que impli-

ca—, entenia els processos identitaris fonamentalment com a construccions discursives. Per tant, els nostres focus d'atenció serien les dinàmiques socials i les relacions de poder que defineixen els processos d'identificació, intentant explicar com i per què operen i tenen efecte en la vida social d'una col·lectivitat, bo i propiciant que els seus membres s'hi vegin reconeguts com a part. Amb això es capgirava el nostre interès cap a una antropologia política de les identificacions col·lectives i es donava més pes al poder social a la comunicació i a la dimensió simbòlica, però sense oblidar, com ho demostrava el cas concret de Riotinto, que tot això no és tant un reflex de la realitat preexistent, sinó que és un element dinàmic que afecta plenament la vida social. Els models d'identificació que van determinar Riotinto no eren simples exercicis ideològics que reflectien un passat, sinó potents elements en la consideració i definició del futur de la comarca i dels interessos dels qui els animaven. Els processos identitaris, vistos d'aquesta manera, no eren un epifenomen simbòlic, sinó més aviat un catalitzador de processos socials. Aquest posicionament respecte a la societat que estudiem significa que té una dinàmica pròpia, canviant, i que no està sotmesa de cap manera a condicionants materials, ja que obre un camí epistemològic important que facilita certs plantejaments amb vista al paper de l'antropologia en la societat. No podem comprendre-la exclusivament com un simple desvetllament de la realitat social amb una mena de bola de cristall; ens fa més humils amb el nostre bagatge de coneixements, conscients de la nostra capacitat de contribuir en qualsevol procés de transformació, però al mateix temps considerant-nos un membre més del col·lectiu que pretén la seva transformació.

Quan estàvem acabant el nostre treball i elaborant-ne les conclusions, l'empresa minera va fer pública una proposta definitiva de tancament de la mina que va anomenar "Pla Albor"; per la seva banda, un dels sindicats, que va cercar la nostra opinió sobre aquest Pla, va presentar un pla alternatiu, el "Pla Esquila", que proposava la cessió de l'explotació als treballadors

perquè aquests la gestionessin constituint-se en una societat anònima laboral. La presentació pública del nostre estudi —des del començament vam tenir molt clar el retorn dels resultats als seus protagonistes— va coincidir amb els moments més «calents» del debat entre els partidaris del pla de tancament juntament amb les propostes de desenvolupament alternatiu, i d'aquells que defensaven la iniciativa dels sindicalistes de Comissions Obreres perquè el conjunt del personal es fes càrrec de l'activitat minera. En aquella presentació vam passar de la neutralitat científica, en la qual tampoc mai no van creure del tot, a la implicació i el compromís, manifestant que ens semblava molt adient la iniciativa autogestionària, i que, malgrat les seves dificultats, hi havia molt a guanyar i poc a perdre. A més, el nostre estudi proporcionava arguments incontestables per a la crítica del model de desenvolupament alternatiu que des de l'Estat i l'empresa minera s'havia implementat, que era insuficient, d'esquenes a la mateixa comarca, tot primant iniciatives exògenes, i que a penes podia substituir la significació i el volum de l'activitat econòmica generada per la mina.

A partir d'aquí, a finals de 1993 s'obre un parèntesi que els membres de l'equip vam aprofitar per formar-nos en diferents matèries d'interès amb vista a altres projectes. Com a resultat de l'experiència viscuda compartim un interès creixent pels fenòmens polítics aplicats als processos identitaris i, a la vegada, una inquietud per ensinistrar-nos en les metodologies de recerca participatives que permetin aprofundir-ne l'ús, tot començant a plantejar-nos la possibilitat d'orientar el nostre treball a la seva aplicació a situacions concretes. Entre aquest moment i el 1995, José María Valcuende va cursar a la Universitat de Lisboa un mestratge sobre sociologia del territori; Esteban Ruiz va fer una estada d'estudi a la Universitat de Strathclyde (Glasgow) sobre política i poder local, i Javier Escalera va fer una estada com a professor visitant a la Universitat de Cornell, treballant amb el professor Davydd Greenwood sobre investigació-acció participativa. Es van succeir diferents publicacions sobre el treball fet a Riotinto, i el 1995 Es-

teban Ruiz, sota la direcció de Javier Escalera, va elaborar la seva tesi doctoral sobre la comarca de Riotinto des d'una perspectiva que articulava la dimensió política amb les identifications col·lectives i aprofundia de manera més explícita les inquietuds que havien sorgit durant el projecte de recerca finançat per l'IDR.

Finalment, en l'estudi de 1995, els miners van adquirir la mina a l'empresa fins aleshores propietària per constituir "Minas de Río Tinto, Sociedad Anónima Laboral". Des del comitè d'empresa, que es va convertir *de facto* en el consell d'administració de la nova companyia, es va proposar a Esteban Ruiz que passés a integrar-se a l'empresa com a antropòleg dins la Direcció de Recursos Humans, amb l'objectiu d'iniciar un pla de participació sociolaboral que possibilités la seva viabilitat i que respongués al nou sentit que aquesta adquiria com a empresa d'economia social. En aquest moment, es va obrir definitivament la via de la intervenció com a antropòlegs, i a la vegada la maduració d'un seguit de propostes sobre l'aplicació de l'antropologia al món de l'empresa i les relacions laborals, d'una banda, i a la investigació-acció participativa de manera més general, de l'altra. En aquests mateixos moments vam passar a conformar el GISAP, grup d'investigació des del qual hem anat consolidant i ampliant a altres col·legues la nostra forma de comprendre l'aplicació de l'antropologia des del rigor a la vegada que la implicació i el compromís social. Però tornem a l'aplicació específica en el context de l'empresa minera.

Antropòlegs a la mina

El principal bagatge de cara a la intervenció en l'empresa minera era el nostre coneixement previ de la comarca i, a més, el nostre estudi sobre la mateixa empresa i la seva significació més enllà del terreny econòmic. La pretensió de construir un sistema de funcionament participatiu dins l'empresa contrastava amb el ritme trepidant d'activitat al qual aquesta es tornava a sotmetre, que es debatia permanentment da-

vant una continuïtat sempre qüestionada. Les estratègies que hem implementat pel que fa a la participació sociolaboral han estat, almenys, tres, i en alguns casos no han depès completament de la nostra voluntat, sinó de la direcció de l'empresa; no obstant això, hi hem participat introduint el nostre biaix particular i, per tant, generant algunes vegades conflicte. Per posar una mica d'ordre en els diferents moments de la nostra intervenció i les estratègies emprades dins de l'empresa, seria lògic que fixéssim tres períodes diferents.

Agost 1995/abril 1997. Es tractava d'articular una via de comunicació horitzontal en la plantilla, prenent com a base organitzativa els mateixos departaments. L'empresa tenia una mitjana de 600 treballadors i els diferents processos productius que s'hi desenvolupaven (diferenciats principalment entre mineria, mineràlúrgia, manteniment i administració) feien que la varietat de situacions internes fos molt notable. Es van articular petites assemblees per departament (no més de 50 persones) amb les quals es volia trencar el gel i facilitar la percepció d'una nova empresa que donés un nou sentit al treball. No obstant això, el període immediatament anterior a l'adquisició de l'empresa pels treballadors havia estat molt conflictiu, ja que les disputes i polèmiques internes s'hi havien accentuat, a les quals contribuïa una estructura de la plantilla massa piramidal i una mica anacrònica pel que fa a aspectes que anaven des de la composició als conceptes salarials que integraven la nòmina dels diferents llocs de treball, els criteris de valoració i promoció...

La primera fase d'aquesta temptativa va tenir uns efectes desiguals. Mentre que en aquells departaments/àrees en què, per les seves característiques i tradició, existia un grau més gran de comunicació i horitzontalitat va ser possible crear un clima de confiança mútua i un sentit comunitari en una empresa que prèviament només havia conegut una acusada polarització, en aquells altres departaments en què la separació cap/obrer era més forta solament va servir per iniciar un procés molt conflictiu de catarsi

col·lectiva —d'altra banda, sempre necessària— que, a força d'anar verbalitzant els conflictes latents, va posar en dubte l'autoritat de certs caps i va crear un gran malestar entre la direcció en general, que va ser motiu de debat als nivells més alts de l'empresa.

Paral·lelament a aquesta iniciativa es va iniciar una campanya d'informació a nivell general que volia fer transparent el funcionament de l'empresa a tots els membres i fins i tot implicar-hi els familiars dels treballadors-accionistes. El caràcter, el contingut i la forma de comunicació d'algunes dades estratègiques del negoci també van ser motiu de polèmica interna. En tot aquest període, si haguéssim d'escollir un qualificatiu per al treball d'aplicació —tenint en compte la dificultat per fixar situacions complexes— més que no pas investigació, hauríem de parlar d'una forma d'antropologia-acció. En realitat, no es va iniciar cap procés d'investigació participativa ni quelcom de similar i, encara que de les diferents reunions sorgissin debats enriquidors al voltant de les diferents percepcions sobre l'empresa, el seu futur i les expectatives dels seus membres i, fins i tot, de propostes que es van imposar en la pràctica, aquests debats no s'hi van fer de manera sistemàtica.

Aquesta fase va acabar sumida en una polèmica profunda sobre si el procés d'informació-comunicació facilitava o, en realitat, entorpia el funcionament de l'empresa. La interpretació més negativa s'argumentava a partir de les controvèrsies i tensions que van generar moltes de les assemblees de departament que es van anar fent. A la fi, es van acabar abandonant a causa de la pressió exercida des de la direcció existent en aquella etapa, la qual entenia que s'estava assetjant els caps amb aquestes pràctiques participatives. Finalment, la situació va esdevenir més crítica i els qui formàvem l'equip de Recursos Humans (des del qual es va implementar tot aquest procés) vam ser desplaçats per la direcció general, amb la qual manteníem —ja a aquestes alçades— un enfrontament obert.²

Abril 1997/octubre 1998. La direcció general de l'empresa, pressionada sindicalment per

la necessitat de tenir vies d'informació, participació i comunicació, va decidir proposar un model de participació sociolaboral. Aquest es limitava, quasi exclusivament, a un procediment d'indexació dels salaris establerts a partir d'uns paràmetres de mesura del treball per equips que havien de ser elaborats pels mateixos treballadors. A partir d'aquí, cada mes es mantenia una reunió amb l'equip de treball (l'empresa es va dividir en 35 equips) en la qual s'analitzaven els resultats, tant de l'equip com del conjunt de l'empresa, i sempre es deixava espai per al debat més general. Aquesta va ser la nostra reinterpretació de la idea de participació que ens imposava la direcció general i, atès que en sortíem, van rebre també uns quants avisos. El plantejament general de la direcció era absolutament economicista i la participació s'havia de circumscriure a l'anàlisi dels resultats quantitatius del mes vençut i en virtut d'aquests s'incrementaria o no el salari (mai no seria més baix).

El procés de muntatge i ajustament del sistema (cal recordar l'heterogeneïtat interna de la plantilla), utilitzat com nosaltres ho vam fer, va suposar un gran avenç per al coneixement dels treballadors i per al coneixement del funcionament de la mateixa empresa i del paper de cadascun dels treballadors. A més, el manteniment d'espai en totes i cadascuna de les reunions per a qualsevol assumpte proposat va fer que es mantingués *de facto* l'anterior sistema de miniassemblees, malgrat que eren més reduïdes dins els mateixos equips de treball. En aquesta fase es va accentuar, de manera molt notable, la informació; d'altra banda, la comunicació va ad-

2. La persona que va ocupar el càrrec de director general durant tota aquesta primera etapa de MRT SAL va ser un dels pocs integrants de l'empresa que no formava part de la plantilla amb anterioritat, sinó que es va incorporar al projecte com a accionista minoritari. Al llarg del desenvolupament d'aquesta fase es van anar revelant els seus autèntics interessos pel que fa a l'empresa, obertament en contra dels objectius de quasi la totalitat dels treballadors-accionistes, cosa que acabaria provocant una ruptura força traumàtica, els efectes de la qual continuen incidint encara avui en la situació crítica que viu MRT SAL.

quirir un sistema molt estable en el qual tots els mesos el conjunt dels membres d'un equip, agrupant totes les categories sociolaborals, es reunia de manera formal amb els membres del nostre equip de participació per exposar els seus punts de vista, tant sobre el treball específic que desenvolupaven, com sobre el conjunt de l'empresa. El fet que tot això derivés en una indexació de salaris dins una estructura productiva que segueix pràcticament el model fordista, va propiciar la competitivitat entre equips pels resultats obtinguts i les disputes entre ells, la qual cosa va generar més crítiques a les ja nascudes per la indexació salarial.

El sistema es va estar provant durant uns mesos abans d'aplicar-lo definitivament i va ser acceptat majoritàriament per votació de la plantilla. El sistema de mesurament es va calibrar de manera que no provoqués distàncies estridents entre els resultats d'uns equips i els d'uns altres. Hem de tenir en compte que el complex sistema de mesurament avaluava assumptes i paràmetres completament diferents per a un oficinista, un mecànic o un miner. No obstant això, la pujada mitjana d'un 3% que es va aconseguir durant els primers mesos d'aplicació no va poder ser aplicada perquè el preu del coure va caure estrepitosament i es va haver d'aturar la línia de producció i incloure la plantilla en un expedient de regulació de treball. Abans havia estat cessat el director general per incompatibilitat entre els seus plans per a l'empresa i els que mantenien els sindicats, els representants dels quals tenien la majoria en el consell d'administració. En aquesta situació de parada de l'activitat Esteban Ruiz va decidir rescindir el seu compromís contractual amb l'empresa atès que la situació no permetia qualsevol treball amb la plantilla.

Maig 2000/ maig 2001. A la tardor de 1999 es va tornar a iniciar l'activitat de la línia de producció de coure. L'empresa va anar aconseguint, de mica en mica, la normalitat, i des del consell d'administració, partint del fet que la participació no era un aspecte secundari, sinó que constituïa un dret fonamental en una empresa que es definia com d'economia social, es va contac-

tar amb nosaltres per reprendre l'estratègia participativa que s'havia deixat en suspens amb el tancament de 1998. En aquesta ocasió vam plantejar que es fes un conveni de col·laboració amb les universitats a les quals pertanyíem en lloc de la fórmula de contracte professional per la qual es va optar el 1995 (en aquell moment, Esteban Ruiz no era professor universitari). Aquest fet no és superficial, ja que aquest estatus ens situava com a tècnics externs treballant dins l'empresa i ens donava una certa autonomia. Paral·lelament, vam voler integrar en el nostre equip un membre de l'empresa que tingués una posició estratègica també en els òrgans de decisió (José Marqués Trigo, membre del Consell d'Administració i tècnic del departament de comunicació). A la vegada, vam demanar que no fóssim situats en cap dels departaments o direccions dels quals, en principi, poguessin haver tingut competència en el tema sobre el qual havíem de desenvolupar el nostre treball, sinó que depengués directament, no ja de la direcció —de la qual volíem també independitzar-nos—, sinó dels òrgans de representació: el consell d'administració o la seva comissió delegada.

Tots aquests «petits» detalls eren el resultat de l'experiència anterior, de la qual volíem, lògicament, agafar el més positiu i intentar evitar els condicionants negatius. Vam establir que no faríem cap proposta prèvia d'actuació, sinó que ens encarregaríem bàsicament —en principi— de reunir-nos amb els integrants de l'empresa que volguessin voluntàriament (els anteriors processos, sobretot el segon, no eren realment voluntaris), i que amb ells i per a ells intentaríem construir un model de participació en el qual es trobessin a gust i que se centrés en el seu treball concret i en la situació de l'empresa. Mentre que en les anteriors fases del procés s'havia primat molt més els components d'informació o comunicació, volíem que en aquesta ocasió, abans que res, la participació en si mateixa tingués més valor. Manteníem que sense recursos que permetessin l'assaig de les propostes fetes de manera participativa, la participació seria una fal·làcia, però que, al mateix temps, les ac-

tuacions que calia dur a terme havien de ser fetes amb responsabilitat pels participants i sense posar en perill el funcionament de l'empresa.

En el cicle de reunions prèvies que es van mantenir es buscava tenir una visió al més precisa possible de les actituds i expectatives del conjunt de la plantilla, transmetre'ls el nostre plantejament renovat de la participació (cal tenir en compte que la gent tenia idees sobre el procés, que l'associava lògicament a les experiències passades i teníem clar que aquest prejudici era el primer que calia vèncer) i posar-nos a la seva disposició com a catalitzadors de les seves propostes i inquietuds, no com a promotors ni executors. Després d'una primera ronda de presentació vam esperar que els equips demanessin *de motu proprio* iniciar el procés a partir de l'elecció dels temes sobre els quals s'havia de començar a treballar. Almenys deu grups estaven treballant sobre diferents temes quan va arribar una altra situació crítica i l'empresa va haver de fer una aturada tècnica indefinida, que es manté en l'actualitat (abril 2001), exposada a afrontar una situació dramàtica que n'amenaça seriosament la continuïtat.

Amb tota aquesta experiència acumulada, més la incursió aplicada i participativa que hem iniciat en altres temes molt variats (gestió mediambiental, recuperació patrimonial, serveis socials...), hem pres l'àmbit sociolaboral com un dels nostres camps preferents d'intervenció, que ara, després de l'experiència de Minas de Riotinto, volem continuar aplicant a altres àmbits. Amb aquestes mires hem elaborat una reflexió teòrica i metodològica que ens serveixi de marc d'acció.

Bibliografia

ESCALERA, J. (1996) «Riotinto: Antropología para una alternativa global de desarrollo socioeconómico integral y participativo». *Demófilo. Revista de Cultura Tradicional de Andalucía*, 20, pàg. 43-60.

- (1999) "Minería y sociedad en la Cuenca de Riotinto". *Cultura minera en Andalucía. Demófilo. Revista de Cultura Tradicional de Andalucía*, 32.

ESCALERA REYES, J. i RUIZ BALLESTEROS, E. (1996) "De

ser obrero a ser empresario. IAP para la viabilidad sociotécnica de Minas de Río Tinto SAL", a P. Palenzuela (coord.), *Antropología del Trabajo*, pàg. 39-58, Saragossa.

- (1997) "Minería, democracia industrial, poder político y desarrollo local en Riotinto", a J. L. García (comp.), *El contexto social de la minería. Antropología*, 13, pàg. 77-102, Madrid.

ESCALERA REYES, J.; RUIZ BALLESTEROS, E. i VALCUENDE, J. M. (1992) "Enclave económico y sociedad local: la conformación de la identidad comarcal en la Cuenca Minera de Riotinto". *Revista de Estudios Andaluces*, 18, pàg. 137-159, Sevilla.

- (1993) "Antropología Política de las identidades colectivas en la Cuenca Minera de Riotinto", a E. Martín (coord.), *Sistemas de identidades y su expresión en las sociedades locales*, pàg. 89-101, Tenerife.

- (1995) *Poner fin a la historia: desactivación de la minería y crisis social en la Cuenca de Riotinto*. Institut de Desenvolupament Regional, Universitat de Sevilla. Sevilla.

ESCALERA REYES, J.; RUIZ BALLESTEROS, E. i ALONSO LORENZO, R. (c.p.) "Transformaciones de la minería y proceso social en la Cuenca Río Tinto", a J. L. García (coord.), *Minería y proceso social en seis zonas españolas*.

RUIZ BALLESTEROS, E. (1998) *Minería y Poder. Antropología Política en Riotinto*. Diputació Provincial, Huelva.

- (1999) "Antropología en la empresa: problemas y estrategias de intervención", a C. Giménez (coord.), *Antropología más allá de la academia*, pàg. 175-184, Santiago de Compostela.

- (1999) "Cultura minera en Andalucía", a E. Ruiz (coord.), *Cultura minera en Andalucía. Demófilo. Revista de Cultura Tradicional de Andalucía*, 32: 9-36, Sevilla.

- (2001) "Minería, cultura y patrimonio", a S. Rodríguez (coord.), *Antropología de Andalucía*. Ediciones Comunitarias, la Corunya.

RUIZ BALLESTEROS, E. (coord.) (1999) «Cultura minera en Andalucía». *Demófilo. Revista de Cultura Tradicional de Andalucía*, 32, Sevilla.

RUIZ BALLESTEROS, E. i ARAGÓN ROMÁN, M. (1995) *Minera y Mineros. Imágenes y significados de la Cuenca Minera de Riotinto*. Fundación Riotinto, Sevilla.

RUIZ BALLESTEROS, E. i GALLEGO PAJARES, R. (1996) "Minas de Río Tinto Sociedad Anónima Laboral. Un modelo sociolaboral alternativo para la reactivación de la minería onubense". *Trabajo. Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, 1: 35-46, Sevilla.