



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Análisis histórico de las transformaciones productivas y organizativas; La influencia estratégica y perspectiva del trabajo

*Historical analysis of productive and organizational transformations; Strategic influence and work outlook*

Autor/es

Pablo Camaño Sánchez

Director/es

Agustín Sancho Sora

Pilar Erdozaín Azpilicueta

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2021

# ÍNDICE DE CONTENIDOS:

<b>1. INTRODUCCIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO, ANÁLISIS DE ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>página 5</b>
1.1. Introducción .....	página 5
1.2. Antecedentes históricos .....	página 5
1.2. BISS Antecedentes en el caso español .....	página 9
1.3. Marco teórico .....	página 9
<b>1.3.1</b> Conceptualización de estrategia .....	página 10
<b>2. TRANSFORMACION HACIA LA EMPRESA MODERNA</b> .....	<b>página 12</b>
2.1. Del negocio postrevolucionario a la empresa moderna .....	página 12
<b>2.1.1.</b> La línea de salida, 1916; corriente hacia la empresa moderna en España .....	página 12
2.2. Grandes influencias en la evolución de la empresa moderna .....	página 14
<b>2.2.1.</b> El <i>know-how</i> británico como precursor .....	página 14
<b>2.2.2.</b> <i>One best way</i> y objetivismo .....	página 14
<b>2.2.3.</b> Managerialismo como fuente de crecimiento .....	página 15
<b>3. ANÁLISIS HISTÓRICO-TEÓRICO DE LOS PRINCIPALES MODELOS ESTRATEGICOS FORMULADOS DURANTE EL PERIODO 1960-1980</b> .....	<b>página 18</b>
3.1. Modelo de Harvard .....	página 18
3.2. Modelo de <i>Boston Consulting</i> .....	página 20
<b>3.2.2.</b> Trayectoria e influencia histórica de <i>Boston Consulting Group</i> (BCG) .....	página 22
3.3. Modelo de Porter .....	página 23
<b>4. ANALISIS HISTÓRICO DE CASO; RENFE Y EL SECTOR FERROVIARIO EN LA ESPAÑA DE 1940-1990</b> .....	<b>página 26</b>
4.1. Panorama histórico previo a RENFE .....	página 26
4.2. Los inicios de RENFE; fruto de la legislación del régimen .....	página 27
4.3. La Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles (RENFE) echa a rodar; 1950-1960 .....	página 28
4.4. El ferrocarril español en una etapa de desarrollo y transición; 1960-2003 .....	página 29

<b>5. EVOLUCIÓN DEL SIGLO XX DESDE LA PERSPECTIVA SOCIOLABORAL;</b>	
<b>VISIÓN DE TRABAJADORAS Y TRABAJADORES .....</b>	<b>página 32</b>
5.1. Llegada global del fordismo; problemática española .....	página 32
5.2. Cambio de paradigma y llegada al debate postfordista; auge del individualismo y de las doctrinas neoliberales conservaduristas de occidente .....	página 34
<b>6. CONCLUSIONES Y VALORACIÓN PERSONAL .....</b>	<b>página 36</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>página 38</b>

# ÍNDICE DE FIGURAS:

**FIGURA 1.1.** PRINCIPALES ÁREAS DE INFLUENCIA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....página **10**

**FIGURA 2.1.** ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL MÚLTIPLE DIVIDIDA DE CHANDLER .....página 17

**FIGURA 3.1.** ANÁLISIS ELEMENTAL D.A.F.O. ....página 19

**FIGURA 3.2.** LA MATRIZ BCG .....página 21

**FIGURA 4.1.** CUADRO DE OBSERVANCIA DE LA VARIACIÓN DE LA DEMANDA DEL  
SERVICIO RENFE DURANTE 1942-1956 .....página 28

**FIGURA 4.2.** CUADRO DE OBSERVANCIA DE LA VARIACIÓN DEL TRANSPORTE DE  
DETERMINADAS MERCANCÍAS DURANTE 1943\*-1956 .....página 29

# **1. INTRODUCCIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO, ANÁLISIS DE ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y MARCO TEÓRICO:**

## **1.1. INTRODUCCIÓN:**

Con el paso de las décadas han existido diversas formas de organización del trabajo que, con la consecución de fenómenos tanto internos como externos a las actividades productivas, han supuesto para las gerencias de las compañías, organizaciones y empresas adquirir una serie de conocimientos y capacidades que les permitan adaptarse a los diversos requerimientos que las diferentes etapas han supuesto. Así pues, a lo largo de la historia encontramos ciertos puntos de inflexión que marcan verdaderas diferencias entre las formas de organización y de producción de un momento a otro, tales como las revoluciones industriales acontecidas durante el siglo XIX o las crisis productivas y económicas que han provocado incertidumbre y desencuentro a lo largo del siglo XX entre los diferentes actores partícipes de una actividad productiva.

A lo largo del presente documento tendré como cometido expresar, observar y explicar las diferentes transformaciones que han supuesto llevar a la figura de la empresa a lo que venimos conociendo fielmente hoy en día como empresa moderna. A su vez, veo de especial interés realizar constantes comparativas entre el panorama internacional y el español donde, de seguro adelanto, encontramos diversas diferenciaciones. Por otra parte, creo necesario no sólo mantener una perspectiva empresarial y estratégica, sino poner el punto de vista de las trabajadoras y trabajadores en valor, el cual se puede entender fielmente desde la actividad sindical como unidad representativa de éstos, al menos hasta buena parte del siglo XX, con independencia de las peculiaridades, como veremos, con naciones como la española.

## **1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS:**

Para comenzar, tenemos que tener muy presente que la realidad del objeto de estudio, factor empresarial y mercado laboral, no abarca única e individualizadamente el ámbito de las organizaciones y sus sistemas de dirección, puesto que la figura de la empresa está directamente influenciada por una serie de elementos con los que se entiende una absoluta dependencia, a saber: el capital humano en el conjunto de la sociedad, el modelo económico de un determinado lugar y momento, los mercados de trabajo, así como el de bienes y servicios y las características de los procesos productivos.

Lo primero que debemos tener en consideración a la hora de estudiar este fenómeno es el nacimiento de su estructura, principalmente, durante el siglo XIX, donde encontramos los cambios más significativos a nivel económico y sociolaboral que han proyectado el resultado de las relaciones de empleo tanto del siglo XX como actuales.

A la hora de hablar en estas líneas temáticas, es inevitable prestar atención a cambios tan significativos como las diversas revoluciones industriales que se han sucedido en el pasado.

Sin más preámbulos el primer cambio característico aparece a mediados del siglo XIX en Europa, principalmente, de la mano de Gran Bretaña e Irlanda, donde las formas de trabajo sufren una importante transformación con objeto de incentivar al capital humano o mano de obra. Hablamos de la “gran urbanización industrial”, modelo instaurado entre las etapas en las que las formas de trabajo eran más tradicionales y aquellas posteriores en las que toma importancia la mercantilización. La estrategia

principal de aquellos que dependían de mano de obra pasa por la centralización en urbes de las grandes cantidades de población para así atraer la oferta de trabajo a partir de la creación de ciudades industriales con mejores condiciones, comunicación e infraestructuras que en los pequeños núcleos habitacionales. Además, tomaba fuerza el sector primario intensivo de agricultura a causa de la dependencia de las grandes urbes de materias primas. Es aquí donde vemos uno de los cambios más importantes de las sociedades modernas que hoy en día sigue produciendo un varapalo para muchas personas, hablamos del *éxodo rural*. En el caso de nuestro país, las revoluciones industriales siempre se han caracterizado por su tardía llegada cosa que, por un lado, desaventajada a la economía de España, pero, por otro, permitía anticiparse a posibles situaciones problemáticas que ya hubieren experimentado otros territorios más precoces.

Una vez allanado el terreno y sentadas las bases del nuevo modelo económico-laboral se comienza a propulsar la actividad industrial. En líneas generales se entiende que la industria coge un peso muy relevante en las economías occidentales dejando en un segundo plano a la actividad mercantil, lo que nos da a entender que nos encontramos en una fase de económica de subsistencia local.

En cuanto al mercado de trabajo se refiere, encontramos que éste comienza a ser regulado, por influencia de los principios liberales del momento, con unas disposiciones básicas pero fundamentales que lo alejan de la mercantilización salvaje de mano de obra que veníamos conociendo hasta la década de 1850 del siglo XIX. Concretamente en el “Nuevo Mundo”, hablamos de que entre 1820 y 1849 la esclavitud y la servidumbre arrojaban unas cifras inquietantes de entre 500.000 y 900.000 seres humanos sólo en Norte América. En el caso europeo también comenzaron a regularse las formas del trabajo, donde hizo especial falta la necesidad de que los gobiernos hicieran uso de su posición de poder para ello a partir de un aparato legislativo renovador. Es por ejemplo el caso de la Ley Fabril de Inglaterra de 1833 la que limitaba la jornada laboral entre las cinco y media de la mañana hasta las ocho y media de la noche, siendo que antes no existía un límite de horas delineado.

Además, la densidad de población en el viejo continente se había disparado, lo que, junto a la baja capitalización, provocó la necesidad de establecer salarios. Así pues, las clases trabajadoras entraron en un contexto de *proletarización*. La figura del trabajador asalariado fue tomando peso en la segunda mitad del Siglo XIX y desbancó los antiguos modelos de trabajo (esclavitud y servidumbre). Además, la regulación del mercado y de las condiciones laborales hizo hincapié en determinados colectivos. Por una parte, la mano de obra infantil tuvo que ser regulada o prohibida. Una de las leyes más destacadas en este aspecto fue la Ley de 1900 en España. Esta ley imperaba la prohibición del trabajo en menores de catorce años, la cual podemos ver reflejada en nuestra normativa actual para constatar su efectividad. Por otro lado, la figura de la mujer tuvo un aumento de su presencia en los mercados laborales, entre otros motivos por la necesidad de muchas familias de depender de dos salarios, ya que la clase proletarizada en aquel momento era excesivamente elevada. Es por esto por lo que lamentablemente no podemos hablar de que supusiera una mejora hacia la igualdad real en cuanto a la empleabilidad, ya que era una situación de dependencia extrema, no de crecimiento personal y libre ni de expectativas de una carrera profesional como entendemos en el presente. Independientemente de la regulación que se intentó llevar a cabo, el problema con la discriminación en el acceso al mercado de trabajo tenía una fuerte presencia, puesto que seguíamos hablando de una estratificación de colectivos, dependiendo principalmente de factores no estructurales como la procedencia, etnia, edad, género, etc.... Esto, como consecuencia, derivaba a su vez en una estratificación salarial que, como es comprensible, provocó un cierto malestar, a la vez que desconfianza e incertidumbre del conjunto de los trabajadores.

A partir de esta revolución en la industria la figura del propietario de la producción sufre también cambios. Mercantes y negociadores comenzaron a crecer en número, lo que, unido a la evolución económica y el emergente crecimiento demográfico, sobre todo en Europa, supuso que éstos tuvieran que desarrollar una tecnoestructura que les protegiese, sobre todo ante contingencias susceptibles de provocar daños o gravámenes a sus activos, al proceso productivo o a su configurada figura jurídica. En Gran Bretaña, por ejemplo, se acuña el término anglosajón “*know-how*”<sup>1</sup> Con estos cambios se comenzaba a tomar a la figura de la empresa o entidad como principal protagonista en el panorama económico-laboral.

Por lo pronto, este modelo empresarial se asienta en una época en la que la economía de mercado y la sociedad desprendían una situación arriesgada y dificultosa (Arenas Posadas 2003), caracterizándose por:

- La volatilidad de la demanda: Pese a que el trabajo en la industria había desbancado al sector agrario, la agricultura de subsistencia seguía teniendo una presencia notoria que provocaba que buena parte de las economías domésticas no dependieran del abastecimiento de bienes de primera necesidad u otros ofertados en el mercado.
- La influencia cultural: Las costumbres y los rasgos de cada nación o territorio eran un factor que en mayor o menor medida condicionaba el desarrollo de las empresas y la determinación de sus estrategias. En Francia, por ejemplo, se limitaron a la estructura del “taller” como modelo para abastecer las necesidades de una población muy descentralizada en núcleos rurales, mientras que la urbanización de Gran Bretaña e Irlanda supuso una mayor influencia de la figura de la “factoría” y las grandes máquinas.
- Las estrategias empresariales: Conjunto de planificaciones con las que se pretendía gestionar las diferentes ramas de actividad y de carácter empresarial. Esto, especialmente suponía una diferencia entre las barreras económicas-arancelarias que había que sortear en un todavía no desarrollado mercado exterior (ej.; *Costes de transacción*, ...).
- Reajustes productivos: Para proteger su economía ya deteriorada, las empresas tuvieron que adaptar la producción prácticamente a un modelo de *stock*, puesto que no podían permitirse una sobreproducción que supusiera un despilfarro de productos no vendidos. Cierta parte de la comunidad de empresarios más experimentada concibió la idea de ajustar la producción a las peores previsiones de la demanda, para así salvaguardar buena parte del capital y reducir el coste unitario de los bienes producidos.

En estos términos, se debe tener en consideración que durante buena parte del siglo XIX las empresas, en pleno periodo de transformación, quedaban sumergidas en una etapa de precariedad, la cual explica su bajo interés por financiaciones externas y por un crecimiento estructural. Esto permite intuir que estas seguían ancladas a un modelo de creación y desarrollo tradicional, caracterizado por financiación a partir del ahorro familiar, el descuento en letras o la obtención de capital en la propia comunidad donde ésta se asentaba. Como resultado, podemos apreciar que el modelo industrial anglosajón y, en buena medida europeo, presenta una industria frágil y descompuesta, ya no sólo por el condicionado panorama

---

<sup>1</sup> **Know-How**: Conjunto de procedimientos de carácter técnico-administrativo que se consideran como mínimamente requeridos para proceder a realizar una actividad comercial. El principal objetivo de esta corriente pasa por la obtención de beneficios empresariales, si bien, también se observa la prevención y protección del entramado empresarial.

socioeconómico, sino por los diferentes perfiles empresariales que convivían en el mercado, viéndose involucradas fábricas, talleres y unidades económicas domésticas.

Durante los años centrales del siglo XIX se instauró un paradigma de incertidumbre en los mercados de trabajo. Llegamos a un momento en el que el continente europeo, seno de las primeras revoluciones y transformaciones industriales, se vio limitado. El exceso poblacional produce un aumento de oferentes de empleo que el mercado de trabajo no puede absorber, produciendo el denominado “desbordamiento del mercado de trabajo”<sup>2</sup>. Esto se tradujo en una bajada salarial generalizada y una situación de inseguridad para los ocupados, ya que, con el mercado laboral en máximos, existía mayor facilidad para sustituir al personal.

En base a esto se produjo un aumento de la movilidad y el absentismo laborales lo que resultó en un quebradero de cabeza tanto para los empleadores como para los asalariados, viéndose estos últimos obligados a buscar mejores oportunidades, arriesgando el estatus que produce abandonar un empleo estable.

Ante esta situación y el temor de los empleadores a ver afectada a su estructura productiva, éstos apostaron por un modelo que otorgara un cierto grado de seguridad, implantando, por ejemplo, fondos subsidiarios para el parado local. Otra de las medidas mejor concebidas fue la realización de acuerdos entre trabajadores y empresas, esperando que, como resultado estos primeros desarrollasen una conducta más fiel y comprometida con los objetivos de las segundas, tratando de evitar, por consiguiente, el problema del absentismo y la movilidad.

Con el paso de las décadas el problema demográfico europeo fue cada vez más acentuado, en la población de Europa empezaba a desbordar las capacidades del viejo continente y sus mercados de trabajo, lo que se El problema demográfico y sociolaboral en Europa supuso como resultado una emigración significativa, a los Estados Unidos de América. A esto cabe añadir la llegada de una fase recesiva de las economías avanzadas, donde se produjo una crisis de sobreproducción que desbordaba los mercados de bienes y servicios. La estrategia general llevada a cabo para hacer frente a este problema pasaba por la supresión de costes laborales por medio de reformas estructurales del proceso productivo y despidos, lo que situó a trabajadoras y trabajadores nuevamente en una situación de vulnerabilidad e inseguridad en el trabajo. Todo ello supuso graves disturbios por parte de la clase trabajadora que a su vez llevó a las empresas a suplicar la intervención social de los Estados y que terminaría con la entrada del “*Corporativismo*”<sup>3</sup>.

Así pues, nos transportamos a las últimas décadas del siglo XIX y las primeras del XX, en los Estados Unidos de América, que, de la mano de la terciarización económica, se considerará la nación precursora de lo que hoy conocemos como empresa moderna, la cual será analizada más concienzudamente a lo largo del presente trabajo, pero de la que podemos extraer como idea principal el cambio de la concepción de capital monetario a lo que se empieza a conocer como capital financiero, el cual supuso un aumento de

---

<sup>2</sup> **Desbordamiento del mercado de trabajo:** Termina que hace referencia al desajuste que se produce entre oferentes y demandantes de empleo en un determinado mercado. Cuando la oferta de empleo es muy superior a la demanda, son estos segundos quienes no pueden responder ante tantas personas que buscan trabajo. Este fenómeno se traduce en una pérdida de valor de la mano de obra.

<sup>3</sup> **Corporativismo empresarial:** Se introduce como la colectivización del poder empresarial traducida en la unión de los dueños y jefes de las organizaciones para conseguir un aumento de poder frente a las contingencias que otras uniones corporativas pudieran suponer. Este corporativismo dio la capacidad a las empresas del sector agrario, industrial y servicios, de organizarse y habilitar sus propios partidos políticos con la finalidad de ser oídos y atendidos por los Estados para la defensa de sus intereses.

la capacidad de transformación y de dominio, pero sujeto a riesgos, como pronto descubrirían las empresas con la llegada del famoso Crack bursátil 1929.

## **1.2. BISS ANTECEDENTES EN EL CASO ESPAÑOL:**

Lejos de la influencia internacional y con una tardía industrialización encontramos el caso nacional, donde la agricultura seguía teniendo un peso más que relevante en la economía. Es el caso de Zaragoza y la Rioja, donde encontraríamos una adaptación continua de los modelos empresariales y de producción en función de las zonas circundantes, ya que estas dos regiones se caracterizaban por ser enclaves estratégicamente orientados al comercio e industrialización de las zonas portuarias bilbaínas y barcelonesas principalmente. A través del trabajo de investigación de los profesores Agustín Sancho y Ramon Moreno (2004) sitiamos al Valle del Ebro como el principal núcleo de conexiones del cuadrante norte peninsular que, además, suponían una vía comercial terrestre con Francia y Europa. Por todo ello, la región aragonesa y la riojana experimentaron una transformación organizativa que derivaría en la implantación de diferentes modelos productivos a lo largo de los siglos XIX y XX.

Tratándose ésta, nuestra región, como intensiva en el sector primario, lo cierto es que desarrolló una cierta industrialización a partir de la cual se proporcionarían, ya no sólo materias primas a las industrias de las regiones circundantes, sino además la maquinaria y los servicios complementarios que éstas requerían, adaptando las formas de trabajo y la cantidad de éste a la demanda productiva de cada momento. Ambos autores a los que nos referimos afirman en su trabajo de investigación <<*Especialización flexible y modelos empresariales en el valle medio del Ebro*>> que las estrategias de las empresas ibéricas atendían a un modelo generalizado e interdependiente de cooperación en el que se adoptaban funciones como la diversificación para implementar un cierto grado preventivo al tiempo que, cito textualmente “*cultivaban estrechas relaciones económicas, sociales y políticas*”, lo que se traduciría en una defensa, ya no sólo en una baja competitividad, sinónimo de homogeneidad en objetivos, sino un cierto interés común en el cuidado de la economía de la región.

Son suficientes razones las proporcionadas por ambos autores las que permiten afirmar, como haré próximamente, que los modelos nacionales rompen con la influencia de las corrientes internacionales como el chandlerianismo.

## **1.3. MARCO TEORICO:**

El grueso del presente trabajo pone como protagonistas a las estrategias de transformación que las empresas han utilizado y como éstas han ido evolucionando en un horizonte temporal determinado. En especial, referenciamos a la innovación como estrategia capaz de transformar y diversificar a las organizaciones, dotando a éstas de una mejora en la capacidad competitiva y de desarrollo tecno estructural propio que les permita implantarse en nuevos mercados, al tiempo que reforzar y mejorar su posición en los ya asentados. Por ende, se entiende también la necesidad de innovar desde el punto de vista de la naturaleza de una actividad, la cual, como es previsible y obvio, no demostraría eficacia económica de saberse que no sufre transformación alguna con el paso del tiempo que le permita adaptarse a las necesidades de cada momento.

Lo primero que debemos poner encima de la mesa es un recordatorio de los conceptos principales a los que nos enfrentamos en este análisis. Son un amplio abanico los autores que conciben valiosas ideas de la estrategia empresarial.

### 1.3.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA:

Se conoce a la estrategia empresarial como un elemento fundamental para encuadrar la situación de una determinada empresa con el entorno que le rodea (Salas Fumas 2007). De ella deriva lo que será, a partir de los años sesenta, una nueva área empresarial, el departamento de dirección estratégica, el cual tendrá como cometido la evaluación y revisión de cómo los planes y objetivos de las organizaciones han resultado durante y a posteriori del conjunto de cada estrategia adoptada (Hofer y Schendel 1978).

De la mano de Richard Post Rumelt en su obra de 1994 *“Fundamental Issues in Strategy”*, podemos completar muy ampliamente el marco teórico-práctico del concepto de estrategia empresarial, puesto que éste plantea que la influencia de la estrategia tiene impacto en casi la totalidad de la realidad de las organizaciones.

**FIGURA 1.1. PRINCIPALES AREAS DE INFLUENCIA DE LA DIRECCION ESTRATEGICA.**

<b>AREA ESTRATEGICA</b>	Influencia en las decisiones sobre metas y objetivos de las organizaciones.
	Capacidad para determinar la forma, cantidad y resultado de la oferta de productos y servicios.
	Diseño empresarial de políticas que determinen la capacidad competitiva de la organización en los mercados.
	Diseño y modelo de la estructura organizativa general de las organizaciones.
	Desarrollo y control de las políticas empresariales y los sistemas administrativos que se implantan para desarrollar la propia actividad.
	Determinación de las cifras y volúmenes de negocio en los que las empresas están inmersos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información referenciada en *“Fundamental Issues in Strategy”* (Rumelt 1994).

Además, Richard. P Rumelt concibe tres principales tipos de estrategias que toda organización de gran tamaño, generalmente, debe tener presentes:

- **La estrategia social:** Se trata de una estrategia ligada al entorno general en el que las organizaciones se enmarcan. Hablamos de la relación de la organización con las esferas social, política o económica, por ejemplo.

El concepto más familiar que podemos anexionar a esta estrategia hoy en día es la implantación de la denominada RSC (Responsabilidad Social Corporativa) cuya finalidad es producir una

obligación moral y legal que repercute beneficiosamente en la sociedad y el medioambiente a modo de resarcimiento a causa del impacto negativo que puede llegar a tener la actividad de una organización en un área geográfica determinada.

- La estrategia corporativa: Esta tiene como foco principal el entorno específico de las organizaciones donde encontramos los negocios que éstas desarrollan cuando se produce, normalmente, un proceso de diversificación de la actividad que da paso a un abanico más detallado de actividades.
- La estrategia de negocio: Se considera el elemento estratégico esencial que tiene una fuerte influencia en el área funcional de las organizaciones y, por consiguiente, en la competitividad de éstas, siendo clave la implantación de estrategias para determinar la posición de mercado de unas y otras organizaciones.

## **2. TRANSFORMACION HACIA LA EMPRESA MODERNA:**

### **2.1 DEL NEGOCIO POSTREVOLUCIONARIO A LA EMPRESA MODERNA:**

Con la entrada en el siglo XX encontramos una importante transformación en la corriente empresarial. La llegada de nuevas necesidades y una mayor amplitud de conocimientos supone ahondar en las formas de trabajo, así como en las capacidades mercantiles de las empresas. Así, pues, constatamos que los modelos tradicionales que anteriormente influían en los que la organización, la estrategia y el control del trabajo no atendían a una teoría formal, dejan de ser relevantes en el panorama empresarial. Las empresas que poco a poco entraban en una etapa contemporánea comienzan a concebir a la ciencia como un instrumento indispensable. Con ello se pretende abordar las prácticas objetivas de la actividad y abandonar el lado subjetivo de ésta, y es comprensible, puesto que la influencia particular de las personas supone el deterioro del rigor científico lo que puede derivar en un sesgo organizacional.

Podíamos y, por supuesto hoy en día, podemos encontrar ciencia de todo tipo en el entramado empresarial. Fuerte investigación microeconómica para auditar el valor y la situación de la empresa, métodos psicotécnicos de análisis funcional del desempeño de la actividad, otros métodos para controlar la eficiencia de tareas y un largo etcétera.

Sin embargo, el punto fuerte para las empresas precursoras de esta modernidad pasaba por la especificación de las diferentes áreas de actividad. Dicho de otro modo, la figura de la empresa comienza a convertirse en una estructura muy ramificada que presenta una realidad mucho más fiel de lo que hoy conocemos como tal por empresa u organización. De acuerdo con Arenas Posadas (2003), se constata como fuente de transformación principal la “división del trabajo” en pequeñas tareas más simples y especializadas. El objetivo de esta división aborda una obtención de información y control más exhaustiva de las formas de trabajo que supongan la necesidad de instaurar tanto estrategias como objetivos cuya finalidad suponga una mayor eficacia al tiempo que mejore la posición de mercado de la empresa. Es aquí, en el primer tercio del siglo XX, donde encontramos que la estrategia empieza a tomar un peso significativo para las organizaciones, dando pie a una aparición generalizada de departamentos de gestión del trabajo, así como secciones dedicadas exclusivamente a las estrategias y objetivos. Sin duda, se trata de una de las notas características más determinantes de lo que hoy conocemos por empresa.

#### **2.1.1 LA LINEA DE SALIDA, 1916; CORRIENTE HACIA LA EMPRESA MODERNA EN ESPAÑA:**

Lo primero con lo que nos topamos es que nuestro país tiene una adopción de las transformaciones empresariales más tardía que en las economías anglosajonas que conformaban principalmente Estados Unidos y, en un segundo estadio, Gran Bretaña. Concretamente nuestro país comienza a tener una fuerte toma de contacto con las nuevas corrientes empresariales en torno a la década de 1960 y en adelante. Pese a ello, la entrada a la democracia en los años ochenta propiciaría una acentuación aún mayor de todo este entramado de corrientes y disciplinas como influencia del desarrollo económico y la revolución conservadora internacional.

Durante la década de los setenta, comienzan a realizarse multitud de estudios de las formas de trabajo y de análisis estratégico por parte de diferentes autores, no solo teóricos, sino propios empresarios. La sociología de empresa afronta un papel fundamental para sustentar esta extensa labor de investigación, que, por aquel entonces, estaba dispersa por las diferentes ramas de actividad existentes. Por lo pronto

Valdaliso (1997) nos muestra con su trabajo de investigación "*Historia empresarial en España*" algunos ejemplos de lo que él califica como "*Biografías de empresas y de empresarios*"<sup>4</sup>, como es el caso de Nadal y Rivas sobre la empresa algodonera catalana de Vilanova, donde tratan de analizar las características pasadas y presentes de su rama de actividad y la influencia geoeconómica y técnica, por ejemplo. No obstante, hablamos de una serie de estudios que parten de una exhaustiva labor de archivo como fuente de información principal, pero que, en términos generales, no concurren con los estudios influyentes de Chandler y la famosa institución de Harvard, quienes se labraron cierto prestigio en el panorama internacional. Este hecho queda muy bien explicado por Valdaliso (1997) en su reflexión acerca de la historia empresarial de España, donde construye una crítica a los trabajos de Coll y Tortella sobre este ámbito y da a entender que la inaplicación de los trabajos de Chandler y Williamson en nuestro país se debe principalmente a dos características, o una, depende del prisma desde el que se enfoque.

Por un lado, dice Valdaliso que concuerda con Coll y Tortella en que los trabajos de Chandler y Williamson no pueden ajustarse a nuestro país porque son modelos eficaces en aquellas economías con una trayectoria empresarial muy desarrollada como el caso americano o el británico. A esto le completa una segunda ponencia de común acuerdo entre estos tres autores, y es que nuestro país se caracteriza por no tener una trayectoria empresarial histórica tan extensa como el resto de los Estados de referencia, lo que supone una desventaja, pero, como ya comenté en su momento, supone para nuestro país la posibilidad de prever y prevenir los errores en los que otros más adelantados ya experimentaron.

Por este motivo no podemos olvidar el contexto en el que se desarrollaba la empresa española. Esta creció en un momento duro para nuestro país, durante la desgarradora problemática sociopolítica que, durante la primera mitad del Siglo XX impactó en España, la Guerra Civil y su fatal desenlace, la dictadura. A nivel empresarial se produjo una contracción, estadísticamente hablando, del número de creación de empresas de ámbito privado, puesto que la centralización del poder que implanto la dictadura vino de la mano de expropiaciones, nacionalizaciones y la creación de un aparato público intensivo y estricto, donde dejaba al emprendimiento en un segundo plano. En términos cuantitativos la constitución de empresas no parecía a simple vista haber mermado en comparación con los datos previos a la guerra, no obstante, son Albert Carreras y Xavier Tafuell (2005) quienes, en su obra "*Estadísticas históricas de España*" nos demuestran que aquellos datos estaban sesgados, puesto que muchas de las empresas que realmente se constituían a posteriori del inicio del conflicto eran las mismas que existían antes de éste pero que resurgían nuevamente, por lo que, en pro de estos autores y sus referenciales, se constata la idea de que realmente la actividad privada sufrió un varapalo significativo del que no se recuperaría hasta mediados de la segunda fase del franquismo y con las puertas a la tan anhelada democracia próxima.

En definitiva y dicho brevemente, la historia empresarial española intentó asentarse durante la instauración de una España hermética; la autarquía económica y seguidamente el alto grado de intervencionismo del Estado por medio del *Instituto Nacional de Industria*<sup>5</sup> provocaron que nuestro país perdiera la oportunidad de desarrollo que el resto de los países habían aprovechado, provocando que España quedara congelada en el tiempo durante cuatro décadas. Así es pues como refunda Valdaliso la

---

<sup>4</sup> ***Biografías de empresas y de empresarios***: Terminología utilizada para referenciar aquellos trabajos de investigación que las empresas realizaban sobre su propia actividad, sector o mercado, para recoger información característica y útil que pueda ser utilizada estratégicamente por esta empresa u otras en un tiempo determinado.

<sup>5</sup> ***Instituto Nacional de Industria (INI)***: Institución de carácter público que operó entre 1941 y 1980 (Principalmente durante el periodo franquista) cuyo objetivo era la protección de las grandes empresas que impulsaban la economía en dicha etapa. Se caracterizaba por la financiación y adquisición de empresas para formar un entramado empresarial de carácter público. Su principal forma de ejecución queda influenciada por el "*capitalismo de Estado*".

idea de que el plato fuerte de los trabajos de investigación historiográfica empresarial en España no hayan tomado importancia hasta casi la década de 1980.

## 2.2 GRANDES INFLUENCIAS EN LA EVOLUCION DE LA EMPRESA MODERNA:

Como se ha comentado previamente, la empresa moderna no se consideró a lo largo del tiempo una figura fija, puesto que ésta ha sufrido transformaciones para adaptarse al paso de las décadas y a los nuevos retos y problemas que pueden surgir. En los próximos apartados se van a concebir aquellas corrientes que fueron de influencia para la transformación empresarial, siguiendo, por supuesto, un orden lógico temporal. Entiéndase estas corrientes como fenómenos de suma importancia para concebir los grandes cambios que afrontó la tecnoestructura de las empresas, así como las ventajas o afecciones resultantes en los mercados de trabajo y de bienes y servicios.

### 2.2.1 EL KNOW-HOW BRITANICO COMO PRECURSOR:

El concepto en sí trata de hacer referencia a la expresión coloquial americana “*to know how do it*” o “saber cómo hacerlo”, lo que a simple vista nos permite entender que el mismo deriva en un entramado de conocimientos técnicos mínimos requeribles para poder llevar a cabo la dirección de una actividad económica determinada.

Son varios los teóricos que dan voz al significado de esta influencia. Para Narvaez Garcia se trata de una especie de contrato que requiere de conocimientos sobre diversas materias determinadas (materias que son las diferentes áreas que concebimos hoy en una empresa) (Alfaro Rodriguez, M.V. 2013). Por otra parte, Scott F Abramson Y Carles Boix (2013) interpretan la influencia de esta corriente como el conjunto de conocimientos tecnológicos que los artesanos del siglo XVIII debían poseer para lograr no sólo prosperar económicamente, sino aumentar la capacidad de innovación tecnológica. Con todo ello podemos ver que el denominador común recae sobre el conocimiento útil, pero no tanto sobre el control o la dirección de manera implícita, puesto que el volumen de las empresas, en términos generales, no era el que venimos conociendo con la llegada del gigantismo empresarial del siglo XX.

### 2.2.2 ONE BEST WAY Y OBJETIVISMO:

Se trata de un modelo muy exitoso con el que los americanos, a la entrada en el siglo XX, consiguieron desbancar por completo a Gran Bretaña. Entendemos este modelo como una herramienta que trata de producir aumentos generalizados en los ámbitos principales de una organización. Así pues, sus objetivos pasaban por la masificación de la producción, un desarrollo profesional de la gestión de la actividad y el control, así como una concepción del “*multiunitarismo empresarial*”<sup>6</sup> (Arenas Posadas, C. 2003). Por otra parte, esta corriente tuvo en cuenta la exacta utilización de modelos científicos de organización del trabajo, a partir de los que se podría constatar una realidad empíricamente demostrable que permitiera conocer con exactitud los ajustes a realizar para aumentar el grado de eficacia, así como el de eficiencia.

---

<sup>6</sup> **Empresa multiunitaria:** Se denomina como tal a aquellas empresas que poseen diversos centros de trabajo de diversos tamaños (franquicias, tiendas, almacenes, fabricas propias, etc..) y pasan por la estrategia de descentralizar todos ellos en un área de influencia más amplia que el tradicional. Se trata de una concepción que está muy extendida hoy en día y conocemos, meramente, como “descentralización empresarial”.

Es con la implantación de los modelos científicos cuando la estrategia, o como la conocemos ahora, dirección estratégica, empieza a tomar un papel indispensable en las organizaciones empresariales, así como en las relaciones de trabajo.

Para ello veo necesario recabar las bases que formó Frederick Taylor en 1911 (*The Principles of Scientific Management*), quien asentaba la investigación de las formas del trabajo a partir de cuatro pilares fundamentales:

- Estudio para la mejora de la ciencia del trabajo: En aquel momento la concepción trataba de calcular las mejoras oportunas a partir del esfuerzo de la persona, el tiempo y la cantidad producida. Puede constatare esta forma de estudio como un modelo cuantitativo que prima los datos objetivos como la relación entre cantidad de producto, “inputs”<sup>7</sup> y tiempo, de donde se sonsaca la eficiencia productiva.
- Selección y formación: Ésta, como el resto de las medidas, debía seguir en la línea del método científico. En este supuesto, Taylor entendió que los futuros trabajadores debían tener desarrolladas una serie de aptitudes que fueran exactamente requerirles para un puesto de trabajo concreto. Con ello se buscaba maximizar la producción, así como aumentar el valor y cualidades del capital humano. En el caso de que los futuros trabajadores requirieran de formación, esta debía ir expresamente destinada a educar aquellas áreas esenciales para la realización de las actividades del puesto que iban a desempeñar aquellos trabajadores.
- Educación e información científica: Para evitar confusiones de cualquier miembro de la organización, Taylor veía necesario que tanto trabajadores como el entramado directivo, estuvieran al tanto de porqué se hacía uso de la organización científica y qué ventajas reportaba ésta para ellos y para la organización.
- Colaboración cadena-dirección: Se consideraba crucial el mantenimiento de un buen clima en las interrelaciones que, por ocasión del trabajo, se producían entre los diferentes escalones jerárquicos que encontramos en la empresa. Un alto grado de cooperatividad suponía una mayor eficacia del proceso productivo en todos los niveles.

Como podemos ver, las mejoras y la optimización de las relaciones de trabajo tienen como denominador común la ciencia como elemento de investigación y mejora.

### 2.2.3 MANAGERIALISMO COMO FUENTE DE CRECIMIENTO:

Llanamente podemos constatar que el managerialismo se trata de una “relación público-privada” según Varela Barrios (2015) en su análisis *“Managerialismo - Culturas de Empresa y Emergencia del; Hombre Managerial”* de la que el principal beneficiario es el sector privado, puesto que defiende la idea de nutrir desde la economía pública y la influencia gubernamental y política a las grandes multinacionales de firma local para, con ello, engrosar y fortalecer la economía de mercado del país y la posición de mercado de las principales empresas de marca nacional. Otro enfoque que muestra más ferozmente este movimiento,

---

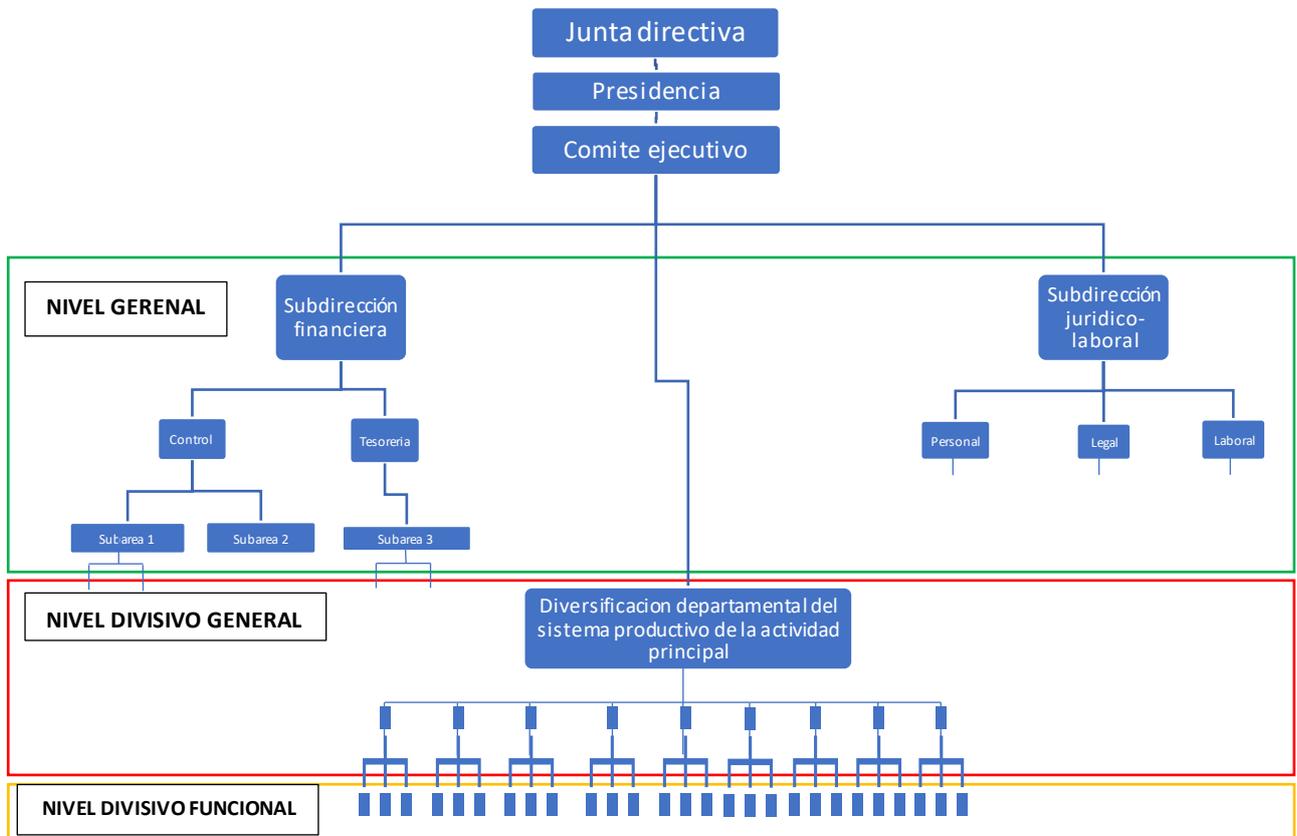
<sup>7</sup> **Inputs**: Se denomina como tal a cada factor unitario del que se requiere en el sistema productivo para obtener una cantidad de producto o “output” determinada (ej.; 5 máquinas de embalaje son los inputs producen 7.000 cajas que son los outputs).

sobre todo si nos situamos en el periodo de entreguerras, es el de Arenas Posadas, quien afirma que el managerialismo es la herramienta de los Estados por la que se apresuran a crear empresas de gran envergadura que dominen los mercados a nivel global (Arenas Posadas 2003).

Este hecho ha sido asimilado a lo largo del siglo XX como analiza Alfred D. Chandler en 1984 en su obra *"The emergence of managerial capitalism"*. Se trata de un debate que desglosa la competitividad entre las principales potencias tradicionales y los sectores donde más ha influido este fenómeno. Chandler, al igual que Varela Barrios, concluye que más allá de los beneficios en la economía y el empleo que puede haber supuesto esta corriente, el resultado más peligroso que ha propiciado es la tendencia al gigantismo empresarial, del que surge una desigualdad notable de mercado y que, en momentos de desequilibrio, provoca la aparición de los inquietantes monopolios los cuales, con la entrada de las transformaciones empresariales de la segunda mitad del Siglo XX, darían paso a su vez a la formación de posibles oligopolios y la destrucción del ya amedrentado negocio tradicional en el que se enmarcaban pequeñas, pero también medianas empresas.

No conforme con ello, esta doctrina también tiene una fuerte influencia en las transformaciones estructurales que la empresa ha sufrido a lo largo de su existencia. Concretamente el managerialismo aboga por la implantación de una estructura multifuncional como estrategia organizacional que podría resumirse en un aumento de la diversificación departamental de lo que poco a poco ha pasado de denominarse empresa a calificarse como organización. Por otra parte, a esta nueva estructuración le complementa una estructura múltiplemente dividida que sienta una estandarización de las formas de departamentalización. Al igual que Chandler, otros autores como Rumelt y Williamson abordan la idea de que estrategia y estructura organizativa están directamente condicionadas entre sí. Entiéndase entonces que abordamos en las décadas posteriores a 1960 la transformación del área estratégica empresarial. La centralización organizativa queda obsoleta para las necesidades de las empresas más desarrolladas y de gran volumen y de la mano de la diversificación surgirá en esta etapa un amplio desarrollo de la división departamental en las organizaciones.

**FIGURA 2.1. ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL MULTIPLE DIVIDIDA DE CHANDLER:**



Fuente: Elaboración propia a partir de la Figura 2 de Chandler (1984); *The emergence of managerial Capitalism*.

### 3. EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: ANÁLISIS HISTÓRICO-TEÓRICO DE LOS MODELOS ESTRATÉGICOS FORMULADOS DURANTE EL PERIODO 1960-1980:

Una vez sentado el principal recorrido histórico de la transformación de las organizaciones, debemos hacer protagonista, en este momento, al que se considera el principal elemento de transformación en el paradigma económico-empresarial. Hablamos del análisis estratégico como fuente de cambios que reporta, en términos microeconómicos, un diagnóstico interno y/o externo de una determinada organización. Nos situamos por tanto y principalmente en la segunda mitad del siglo XX, concretamente en las décadas de los 70's – 80's donde las teorías alcanzan un peso relativo para el desarrollo organizacional. Considerándose una etapa atenuante en la evolución y el crecimiento de las organizaciones.

Cuando hacemos alusión al diagnóstico interno, el análisis tiene como objetivo conocer los fallos a corregir o, por lo contrario, las fortalezas a propulsar que una determinada organización posee. Hoy en día este análisis diagnóstico es propio e integral de la actividad de auditoría en la mayoría de las ocasiones. Por otra parte, tenemos el diagnóstico externo a la organización, el cual es un análisis del entorno de la empresa en el que encontramos, tanto la situación de mercado, los competidores, los clientes y todo aquello que externamente produce ventajas o gravámenes al desarrollo competitivo de la organización y, por consiguiente, en los beneficios económicos.

Lo último que debemos tener claro y en lo que concuerdo con Salas Fumas (2007), es que la aparición de una variopinta diversidad de teorías ha dado pie a similitudes en cuanto a objetivos teóricos, pero a discrepancias entorno a las variables a analizar de las que se vale cada modelo teórico.

Siguiendo la ruta del análisis histórico del siglo XX que desde el inicio planteé, considero un punto de suma importancia resaltar las teorías estratégicas que han protagonizado las grandes transformaciones, debates y contraposiciones de la figura de la empresa en dicha etapa.

#### 3.1. MODELO DE HARVARD:

Modelo impulsado por Kenneth R. Andrews, profesor e investigador de dicha institución, quien en su obra *"The concept of corporate strategy"* de 1971 busca analizar los horizontes internos y externos que rodean a la figura de la empresa desde 4 principales perspectivas a las que éste aporta un peso similar. Siendo esto el *"main theme"*<sup>8</sup> del modelo, a éste le complementa la necesidad de prestar atención al factor social al que la empresa debe moldearse en cuanto a la capa externa que sería el consumidor, mientras que por el lado interno de la empresa debe analizarse los valores personales (Salas Fumas, 2007).

Este modelo lo conocemos por su transformación más comúnmente denominada *"SWOT"*<sup>9</sup> o en castellano DAFO:

---

<sup>8</sup> **Main theme:** Terminología anglosajona acuñada para referenciar o introducir un tema principal en la estructura de una exposición, ensayo o presentación.

<sup>9</sup> **SWOT:** Término anglosajón para determinar el modelo traducido a DAFO, conformado por las siglas de *Strengths* (S), *Weaknesses* (W), *Opportunities* (O) y *Threats* (T); analizadas en castellano en el documento.

**FIGURA 3.1. ANALISIS ELEMENTAL D.A.F.O.:**

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<p><b>DEBILIDADES:</b> Son aquellos elementos perceptibles en los que los competidores tienen un determinado grado de ventaja o superioridad con respecto a nuestros propios elementos, considerándose por nuestra parte una falla propia que perjudica nuestras capacidades y la cual debemos corregir mejorar.</p> <p><i>Ej.; Tenemos una empresa industrial que posee una <u>maquinaria mucho menos avanzada tecnológicamente que su principal competidor, quien ha invertido recientemente en la renovación de estas.</u></i></p> <p><u>Respuesta:</u> Este hecho supone que mi estructura productiva tenga mayor dificultad de adaptarse a las nuevas exigencias y capacidades productivas del mercado y del resto de competidores.</p>	<p><b>AMENAZAS:</b> A diferencia de las debilidades, las amenazas, al tratarse de un factor externo, la información que se reporta en este factor no es directamente un fallo o culpa de nuestra empresa, sino que se pretende obtener un análisis de los movimientos que realizan los competidores y que les pueden reportar una ventaja sobre nosotros.</p> <p><i>Ej.; Tenemos una empresa de muebles y <u>nuestro competidor más cercano está extendiéndose con varios nuevos locales cerca de nuestra zona de negocio, poniendo en jaque nuestra facturación.</u></i></p> <p><u>Respuesta:</u> Teóricamente lo que se plantea con este factor es tener una visión periférica de la estrategia que sigue la competencia. Por consiguiente, nuestra organización debe dar respuesta a esta para defender su posición.</p>
<p><b>FORTALEZAS:</b> Se consideran como tal a todas aquellas ventajas propias de las que nuestra empresa puede sacar rédito a sus competidores. Se trata de factores internos que se caracterizan por ser mejores o más beneficiosos a los del resto de organizaciones.</p> <p><i>Ej; Al contrario que en las debilidades, <u>seríamos nosotros ahora quienes tenemos una flota o una maquinaria más actualizada (en comparación con los competidores) y optimizada para cualquier reto que supongan tanto el mercado como el propio proceso productivo.</u></i></p> <p><u>Respuesta:</u> En lo que respecta a las fortalezas el objetivo principal que marca la teoría es utilizarlas, ya sea sin mermar sus características, como potenciándolas, puesto que debilitar una fortaleza puede llegar a suponer que este deje de serlo.</p>	<p><b>OPORTUNIDADES:</b> Son todas aquellas ocasiones que se presentan en el ámbito externo con el que se desarrolla una organización y que, atendiéndolas, puede conseguir una ventaja o beneficio económico y de posición en el mercado.</p> <p><i>Ej; Nuestra empresa descubre que <u>en su localización han encontrado un yacimiento de materias primas de las que valerse, por lo que puede ahorrar en costes de producción comprando dichas materias y ahorrándose intermediarios y traslados lejanos, lo que le supone un beneficio tanto técnico, práctico, como económico.</u></i></p> <p><u>Respuesta:</u> Se trata de una ventaja que no aparece por igual para todas las organizaciones que están en un determinado mercado o sector, por lo que valerse de éstas es indispensable y condiciona la estrategia a llevar a cabo, pudiendo ser el punto de partida de estrategias como la innovación o la diversificación o segmentación que diferencien a una organización de otra.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Podemos apreciar que el método de Harvard posee un relevante uso de la práctica cualitativa que permite ver, desde un punto de vista empírico, las principales características internas y externas de una organización, lo que permite prever y anticipar las mejoras a realizar, así como los puntos fuertes a fortalecer. Se considera uno de los modelos más característicos de esta etapa por constituirse en un momento en el que la departamentación estratégica empieza a tomar un peso relativo en la tecnoestructura de las empresas o, como evolución de éstas, de las organizaciones.

### 3.2. MODELO DE BOSTON CONSULTING:

Desde una perspectiva histórica y estratégica, considero la trayectoria y los análisis de la Boston Consulting Group como un elemento atenuante en la transformación empresarial que han experimentado las grandes organizaciones a lo largo de las décadas de 1970 y 1980, en adelante. Por ello, les expongo a continuación su teoría más reconocida por diversas direcciones empresariales, así como su historia, la cual explica perspicazmente la capacidad de transformación y crecimiento que tenía una empresa de nueva creación en los Estados Unidos de 1960 como es ésta.

Entrando en materia, se trata de un modelo, junto al de McKinsey de 1980, que se caracteriza por estar a caballo entre el objetivismo y el subjetivismo, si bien, el uso del análisis gráfico destaca un mayor proceso objetivo en comparación con el modelo de Harvard. Por mi parte, el objetivo que le traigo al lector en este momento es realizar una visualización del modelo de Boston y apoyarlo con su influencia en las empresas a partir de la década de los 70's.

Su precursor Bruce Henderson ideó este tipo de práctica en el año 1968 para posteriormente adjuntarla en su ensayo "Perspectivas" de 1970 y oficializarlo de manera técnica.

Se trata de un modelo que puede entrar a ser valorado desde diferentes posiciones, puesto que tiene la peculiaridad de no partir de una base teórica como generalmente debiera ser. Es, por tanto, en 1970 cuando Henderson publica un ensayo que formula un apoyo teórico del modelo, pero no antes de dicha fecha, puesto que dos años antes, en 1968, se instauró el modelo a través de la mera práctica de sus autores, los consultores de la empresa Boston Consulting Group, quienes tratan de realizar un estudio diagnóstico y relacionado interna y externamente con su propia empresa por medio de un análisis gráfico-cuantitativo y a través de una síntesis cualitativa de los resultados. Así pues, sus dos variables a utilizar son el *crecimiento de la demanda*<sup>10</sup> (*elemento externo*) y la *cuota de mercado relativa*<sup>11</sup> (*elemento interno*).

La teoría consta de una representación bidireccional que pone en relación los dos elementos nombrados a partir de un eje de abscisas y otro de ordenadas, reduciendo la ecuación a 4 cuadrantes resultantes que son las situaciones en las que una determinada organización puede encontrarse.

---

<sup>10</sup> **Crecimiento de la demanda:** Consta de la diferencia de producto en el mercado en dos periodos (normalmente presente y pasado). Este concepto también hace referencia a un cálculo destinado a conocer la cantidad de producto que desecha una empresa, poniendo a contraponer la cantidad de producto producida y la vendida.

<sup>11</sup> **Cuota de mercado relativa:** Consiste en la interrelación de las cuotas de mercado de la empresa que queremos analizar y las de su principal competidor. Dicho esto, si el resultado de la división es mayor que 1 quiere decir que esa empresa domina el mercado y, de ser inferior a uno querrá decir que es un seguidor por debajo de su competidor potencial.

Henderson, simplifica el estudio de esta representación a partir de cuatro elementos comúnmente conocidos y a los que la sociedad y los empresarios en particular, atribuían un valor cultural y económicamente predefinido:

**FIGURA 3.2. LA MATRIZ BCG:**

El grupo de Boston Consulting planteó la interrelación de los productos ofertados en el mercado de bienes y servicios con la demanda de los mismos y la inversión necesaria para posicionarlos. Así pues, se

		CUOTA DE MERCADO	
		ALTA	BAJA
CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	ALTA	 <b>ESTRELLA</b>	 <b>INCOGNITA</b>
	BAJA	 <b>VACA</b>	 <b>MASCOTA</b>

encuentran cuatro escenarios posibles de acuerdo con esta teoría (Peiró, R. 2017):

**ESTRELLA:** Se consideró producto del cuadrante estrella a aquel que depende de una alta inversión en el mercado pero que nada más aparecer en éste, comienza a reportar a su dueño una exitosa rentabilidad.

**INCOGNITA:** Se trata de productos debidos a estretegias innovadoras, los cuales se acaban de asentar en el mercado. Se caracterizan por tener una

Fuente: Elaboración propia a partir del artículo "The growth share matrix" publicado por Boston Consulting Group en 2014.

baja demanda, puesto que son novedad y no están tan estandarizados como los productos que ya tienen un largo recorrido y el consumidor conoce.

**VACA:** Se trata de productos bien asentados en el mercado de bienes, por lo que podemos hablar de una estabilidad en su demanda, lo que reporta cierta seguridad y tranquilidad al vendedor pero, según la teoría de Boston Consulting Group y por pura lógica en mi opinión, se trata de una serie de productos que no van a suponer un crecimiento o mejora, por lo que la capacidad de transformación no puede venir de este cuadrante, lo que nos obliga a mantenerlo a modo de seguridad de ingresos pero el propio modelo nos pide que busquemos situarnos en otro de los escenarios posibles para crecer.

Es en este escenario donde, a mi modo de ver, se puede apreciar la razón de ser de la teoría de Boston Consulting Group. Visualizando lo que se considera un punto de estancamiento desde el que se toma la decisión de partir hacia un metodo de crecimiento o por lo contrario continuar en lo que se denominaría como un "punto muerto"<sup>12</sup>.

**MASCOTA:** Se trata del caso considerado como menos deseable. En este área se encuentra la venta de los productos que están sufriendo una desvaloración por parte del consumidor. Dicho de otro modo, la

<sup>12</sup> **Punto muerto (económica empresarial):** Terminología que hace alusión al cuadrante de una gráfica lineal en la que la curva de oferta y la de demanda se cortan, dando lugar a una situación en la que el beneficio y las pérdidas son 0 u.m. (unidades monetarias) y desde la cual se empiezan a obtener una de las siguientes situaciones. Los valores que se tienen en cuenta para conocer este suceso son la cantidad de demanda y la cantidad de bienes ofertados.

demanda de los productos comienza una fase recesiva o de declive, lo que supone la lenta pérdida de valor e importancia de éstos hasta el punto en el que se deban retirar del mercado. Hablamos de la necesidad de retirarlos, puesto que la venta de éstos deja de propiciar rentabilidad en contraposición al coste productivo y la cantidad.

### 3.2.2 TRAYECTORIA E INFLUENCIA HISTÓRICA DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG):

La consultora estratégica estadounidense asentada en la ciudad de Boston [Massachusetts] funciona desde 1963, cuando su fundador, Bruce Henderson, centró la importancia de las estrategias desde un principio como plan de ruta para la transformación empresarial de la que sería su organización y que influenciaría a compañías y grandes empresas a nivel global de ahí en adelante.

En sus inicios en la década de 1960, la principal actividad de BCG pasaba por auditar y promover las prácticas éticas en las direcciones empresariales. De acuerdo con los datos previsualizados en la web de la propia compañía, se aprecia que uno de los rasgos principales que consagran los valores de esta organización es el alto valor de la "RSC"<sup>13</sup> para esta consultora, quien atiende privada, pública y no lucrativamente las situaciones que pueden llegar a demandarse, fomentando al tiempo, como he nombrado al principio, las prácticas éticas en las estrategias que inmiscuyen a las relaciones de trabajo.

La fase expansiva de la consultora no tardaría en llegar cuando a finales de su primera década ya habría exportado y descentralizado su actividad a diferentes áreas de la geografía mundial, siendo Tokio, su primera gran parada internacional en 1966 y contando, en el conjunto de la compañía con 62 empleados.

Tras su internacionalización, llegamos a 1968, donde la consultora comienza a escribir sus ensayos y trabajos de investigación propios del campo de la estrategia empresarial y comercial. Es aquí donde se sitúa la matriz BCG analizada, la cual pasaría a influenciar a empresas de todo el mundo.

Tras diez años en activo, Boston Consulting Group llegó a 1973 con unas cifras vertiginosas que, en ingresos, reportaban siete millones de dólares a favor de la compañía, lo que le permitió expandirse nacional e internacionalmente. Su paso clave a nivel nacional fue proceder a la absorción del Boston Safe Deposit, lo que produciría una ingente cantidad de inyección de capital en sus arcas que le permitiría abarcar nuevos mercados internacionales de donde, en pocos años, provendrían la mayoría de sus ingresos. Hablamos pues que Boston sufre una transformación en menos de dos décadas en la que su principal fuente de ingresos cambia de rumbo notablemente. Pasa desde su comienzo a nutrirse de capital a partir del mercado interior, a obtener la mayoría de sus ingresos, en torno a 1978, a partir de las exportaciones y la descentralización. Hoy en día y, de acuerdo con la Web de BCS, encontramos que la consultora BCS está presente en más de 50 países y da ocupación a más de 22.000 personas. La empresa ha alcanzado un valor de 8.6 B \$.

---

<sup>13</sup> **RSC (Responsabilidad Social Corporativa)**: Se denomina como tal al conjunto de procedimientos, publicaciones y actos de transparencia que las empresas deben tener en cuenta a la hora de desarrollar su actividad. Esta serie de actos tienen como cometido compensar el impacto negativo que las organizaciones tienen en el medioambiente, la salud o propiamente en la sociedad. Suelen estar sujetas o condicionadas por las normas "ISO", la más conocida en este ámbito es la Norma ISO 26000.

Las estrategias que oferta Boston Consulting han sido un servicio demandado por empresas de todo el mundo, incluidas el 66% de las empresas clasificadas en “Fortune 500”<sup>14</sup>.

Su influencia se constata con el reconocimiento que años después se le otorgó cuando en 2014 “*Fortune 100*” reconoció a Boston Consulting Group como la tercera clasificada de su top 100 de las mejores empresas para trabajar, tanto por su desarrollo, su clima laboral, como su relevancia y prestigio, sólo por detrás de SAS y del gigante de internet, Google. Al año siguiente Boston Consulting obtendría la segunda plaza en este ranking.

Como se puede apreciar en su trayectoria, las labores de investigación de estrategias que BCG realizó en sus primeros años se han considerado una captación de I+D para la propia consultora con la finalidad de mejorar los servicios que ofertan al resto de compañías para aumentar la competitividad de éstas. Es aquí donde encontramos el que, para esta consultora y para muchos teóricos, es uno de los puntos clave de los factores de transformación y crecimiento. Hablamos de la competitividad. Desde sus inicios, la historia de Boston Consulting nos muestra que la estrategia para ellos es la parte del proceso, siendo el objetivo principal o, llamémosle, el resultado, un aumento de la capacidad competitiva de la empresa cliente. Por ello, la filosofía de esta consultora aboga por la capacidad de transformación a partir del aumento de la competitividad cuyo autor más fiel, en este sentido, sería Gary Becker (2000), quien en su ensayo “La naturaleza de la competencia” sienta las bases para referenciar las ventajas de aumentar la competitividad, en su caso, jugando con el valor monetario y con los intereses personales más allá de cualquier actividad económica.

Comentario a la competitividad y a Becker: A mi juicio, aprecio parcialmente las ideas del señor Becker, es cierto que el alto grado de competitividad beneficia en cierto modo a los intereses generales, viéndose el consumidor beneficiado por la bajada de precios, por ejemplo, produciéndole a éste un aumento de la capacidad de su poder adquisitivo. No obstante, y entrando a valorar desde una perspectiva sociológica los ejemplos que en su ensayo da Becker, considero personalmente una desventaja para la población el hecho de que el sector privado pueda interponerse en los intereses públicos que benefician el disfrute del conjunto de la ciudadanía, como en el caso de la educación, donde se puede percibir un factor de desigualdad en cuanto a las capacidades de acceso a determinados conocimientos, servicios y condiciones en función de la capacidad económica de cada individuo.

### **3.3 MODELO DE PORTER:**

Las teorías de Porter abogan por la caracterización del proceso competitivo y han servido de influencia desde el tercer cuarto del siglo XX. A partir del análisis de su obra de 1979 “*The structure within Industries and Companies’ Performance*”, sintetizamos que este autor entendió la naturaleza de la competitividad desde una perspectiva mixta entre lo meramente empírico a la par que negativista, puesto que hace alusión continua al deterioro de las capacidades de las empresas con menores capacidades que compiten frente a las empresas más desarrolladas con los mismos intereses en el mercado. En este sentido también referencia una obviedad, y es que todas las empresas que compiten entre sí se encuadran en un grupo

---

<sup>14</sup> **Fortune 500:** Se trata de una clasificación anual que realiza la revista económica “Fortune” donde recoge las 500 mejores empresas estadounidenses de cada periodo. Dichas empresas u organizaciones se caracterizan por poseer un capital abierto a cualquiera que sea o quiera ser inversor. En el caso del análisis realizado accedemos a una segunda clasificación de esta donde nos muestra las 100 mejores empresas para ser trabajador/a.

competitivo en el que todas experimentan efectos perceptibles o indirectamente afectables causados por esa dinámica competitiva.

Además, resalta una nota característica que Porter atribuye a la figura de la empresa en la dinámica competitiva que complementa la anterior afirmación, y es que las empresas son, como coloquialmente se diría, *como copos de nieve*, no hay dos iguales. Por ello, Porter recalcó en sus teorías la importancia que tenía la diferencia dimensional de cada una de las empresas partícipes en un mercado. Para su teoría, este hecho fue un condicionante, puesto que sienta la jerarquía entre las empresas con mejores capacidades competitivas y las que menos.

Entrando de lleno en el grueso de la cuestión, para Michael Porter, la competitividad no se observa directamente desde el punto de vista de la transformación, sino del crecimiento individual a partir del análisis, principalmente, del entorno. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter trata de observar la situación en el anillo de relaciones externas de la organización y analizar el alcance de éxito que se puede obtener a partir de las características internas de ésta, la empresa.

De este modo, el procedimiento que plantea Porter centra su análisis en los siguientes elementos (Salas Fumas, V. 2007):

- *Competencia de las empresas ya asentadas en el mercado*: análisis cuantitativo del grado de competencia de las empresas que ya están en un mismo mercado. El principal dato que reporta este precepto es la posición de una determinada empresa en el mercado.
- *Amenaza de nuevos competidores entrantes*: Los nuevos oferentes en un determinado mercado suponen, principalmente, incertidumbre, puesto que pueden transformar la dinámica de la competencia de modo que algunas empresas competidoras se vean muy afectadas.
- *Poder de negociación de los clientes*: Este precepto centra el análisis en la cantidad de demanda esperada a partir de un análisis de precios de consumo.
- *Poder de negociación de los proveedores*: Capacidad que tienen los dueños de las materias primas de establecer un precio por las mismas para proceder a su abastecimiento a las empresas.
- *Amenaza de productos sustitutivos*: Impacto que supone en el resto de las empresas del mercado que otra lance un bien o servicio que supere potencialmente las cualidades de los ofertados por la competencia. Dicha amenaza puede desencadenar, en el peor de los casos, un alzamiento monopolista que obligue al resto de empresas del sector a transformar su producción y que su oferta sea competitiva con la del nuevo producto.

Con esta panorámica, Salas Fumas nos hace constar que la teoría de Porter, quien centra su interés en la competitividad, da a entender que cuando estos cinco elementos se presenten intensamente desarrollados significará que el grado de competencia será mayor, lo que también destaca que puede suponer un problema para las empresas. En base a esto, el autor se refiere a un problema común entre las empresas del sector pero que sufren de manera individual, y es que un alto grado de competencia supone que los márgenes de beneficios se reduzcan, ya que la idea de Porter demuestra que para aumentar el grado de competitividad unitario de una determinada empresa se deben hacer inversiones, planes y sacrificios, como puede ser una reducción de precios para atraer una mayor cantidad de

demanda. Ante esta tesitura debo lanzar una pregunta al lector. ¿Realmente Porter abogaba por la competitividad o quería mostrar con su teoría la deriva económica a la que se veían abogadas las empresas partícipes?

A mi juicio existen dos posibles caminos a tomar que, desde el punto de vista de un actor y otro, siempre darán lugar a una perspectiva negativista. Por un lado, la alta competencia sienta como beneficiario, teóricamente, al consumidor, mientras que la empresa es la que debe realizar apuestas por mantener su posición en el mercado, apuestas que pueden repercutir negativamente en la sociedad, como sería el caso de ahorrar en costes por la parte de los trabajadores.

Por otro lado, existe el caso contrario que, a mi juicio, sienta igual de poco deseable. El caso de la baja competitividad. Este supuesto supone que las posiciones de mercado sean más distanciadas entre empresas partícipes, lo que puede desencadenar, no sólo el hundimiento de las empresas menos afortunadas del sector, sino la aparición de un monopolio o su sucedáneo colectivo, un oligopolio donde la demanda va a seguir existiendo, pero la empresa monopolista va a poder jugar con los límites, ahogando, a largo plazo y como norma general, al consumidor.

## **4. ANÁLISIS HISTÓRICO DE CASO; RENFE Y EL SECTOR FERROVIARIO EN LA ESPAÑA DE 1940-1990.**

Hasta ahora nos hemos ocupado de la antesala histórica que precedió a la empresa moderna. Hemos observado los acontecimientos socioeconómicos desde un punto de vista histórico que han marcado la configuración de lo que conocemos hoy en día como empresa, inclusive por organización. También hemos prestado observancia, desde un punto de vista más teórico y técnico, a las grandes corrientes que propulsaron los estudios sobre estrategia empresarial a partir de los años sesenta, donde encontramos un punto en la línea temporal en el que, tanto a nivel global como nacional, el perfil de la empresa experimenta una transformación hacia una figura más ramificada como proponían destacados autores como Chandler, donde se ha diversificado la departamentación en actividades más simples, lo que nos acerca a la figura de “organización” y deja atrás el concepto de empresa como estructura armonizada en la que el conjunto de actividades y procedimientos se consagraba como un ente homogéneo y simplificado.

Mi propósito a continuación pasa por analizar más ahondadamente la trayectoria de una de las grandes empresas de nuestro país, para visualizar de primera mano los procesos que experimenta la empresa en España dadas las circunstancias históricas que han condicionado los años en los que la empresa moderna debería tener, en términos globales, una fase expansiva, como hemos venido viendo a nivel internacional.

En este momento veo oportuno que la empresa a la que prestar atención sea RENFE, dada su larga trayectoria histórica y su influencia en el sector ferroviario, el cual viene teniendo una trascendencia destacable en el desarrollo de nuestro país.

### **4.1 PANORAMA HISTÓRICO PREVIO A RENFE:**

Antes de continuar, impero al lector la necesidad de que tenga constancia en todo momento de la época en la que nos situamos. A los procedimientos de transformación de este sector de actividad, cabe recalcar que la red ferroviaria nacional tuvo un peso resaltable durante el régimen dictatorial de Francisco Franco, sobre todo en la primera etapa del franquismo. Dicho espacio temporal supuso, en términos generales, mantener a España en una burbuja hermética, lejos de la influencia internacional, por consiguiente de la internacionalización de su actividad y de su mercado, así como de un crecimiento económico y sociopolítico. Con independencia de los números de nuestro país durante la dictadura, los países ya democratizados tras la Segunda Guerra Mundial avanzaron a pasos agigantados en comparación con nuestra nación. España se mantuvo cuarenta años aislada y congelada en el tiempo, en todos los sentidos, saliendo a finales de los años setenta ante un mundo más avanzado, un mundo contemporáneo al que nuestro país no había seguido el paso.

La fundación de RENFE no llegaría hasta 1941. Previamente a esta fecha, el panorama nacional atravesaba una debacle económica producto en gran parte de los estragos de la Guerra Civil. A esto le tenemos que añadir que España necesitaba buscar el modo de crecimiento de su economía, siendo el sector de transportes de pasajeros y mercancías uno de los que más valor pretendía ostentar pero a la vez el más conflictivo, dado el aumento de la competitividad entre las empresas de carácter privado de diferentes ámbitos, puesto que el acceso a los diversos núcleos poblacionales del territorio dejaba bastante que desear, manteniendo zonas mal comunicadas o prácticamente aisladas.

Dicho de otro modo, nos encontramos en un momento en el que las grandes redes de transporte a lo largo y ancho del territorio nacional se consolidan como un sector estratégico para la economía española, donde las principales inversiones eran absorbidas por el sector ferroviario desde ya décadas atrás

(Cucarella. V, Cubel. M. A, Serrano. M. L, 1999). La gran mayoría, si no su totalidad, de compañías ferroviarias provenían de capital privado. La competencia entre éstas era cada vez más dura y a ello se le añadieron diversos problemas. Por un lado la influencia de diversos sustitutivos al ferrocarril, como el automóvil. Por otra parte, los estragos bélicos nacionales mermaron económicamente al sector, dejando empresas adeudadas al borde de la quiebra. Además, la propia infraestructura ferroviaria se vio perjudicada por el conflicto, siendo destruidas diversas redes y tramos de ferrocarril.

#### **4.2 LOS INICIOS DE RENFE; FRUTO DE LA LEGISLACIÓN DEL RÉGIMEN:**

Ante el panorama que dejó económicamente la Guerra Civil y la problemática que supuso al sector del ferrocarril en España, el nuevo régimen dictatorial emergente mantuvo al sector ferroviario entre sus puntos destacados. El nacimiento de RENFE, se debe a la transformación de la actividad ferroviaria que en 1941 decidió llevar a cabo el gobierno franquista. Su estrategia pasó por la nacionalización de la gran mayoría de las principales compañías ferroviarias del momento, por medio de la adquisición de su deuda y el decreto de la *Ley de Bases de Ordenación Ferroviaria y de los Transportes por carretera del 24 de Enero de 1941*. Dicha ley no sólo regía la normativa principal de la red de ferrocarriles públicos, sino que fue el mecanismo legislativo que permitía al Régimen absorber a las principales compañías ferroviarias de ámbito privado que operaban en el territorio nacional, para así proceder a la fundación de una compañía pública a la que no pudiera incomodarse competitivamente. Así pues, el articulado de aquella ley expuso preceptos específicos para la “expropiación” de compañías ferroviarias, de los que resaltan las “bases” dos y tres respectivamente.

En la base dos se expusieron, con carácter imperativo, los bienes y derechos a entregar por las compañías concesionarias. Una compañía que cediera ante la absorción del régimen debía, según esta ley, entregar el valor económico de la compañía, su infraestructura, planes estratégicos, edificios, listas de proveedores de todo tipo, materias primas y bienes de explotación, contratos de suministro así como el resto de las posibles actividades en las que participase la empresa a través de derechos patrimoniales y capital, que, remarcadamente, en la ley, centró su interés en actividades del sector de la minería, las cuales dependían en su totalidad del sistema de ferrocarriles.

La base tercera se redactó de igual modo para enunciar los plazos y procedimientos concesionarios, llegando a advertir que se consideraría aceptada la concesión en caso de no responder a las notificaciones de procedimiento. Tras la promulgación de esta Ley de Bases se estableció un periodo de seis meses para armonizar el proyecto que suponía instaurar una nueva empresa pública a partir de la nacionalización de diversas compañías privadas.

Así pues, en verano de 1941, se constituiría la figura jurídica de RENFE a partir de todas aquellas expropiaciones que se habían venido realizando a través de aquel proyecto legislativo.

Con el primer administrador de RENFE, Gregorio Perez Conesa aparecería la primera etapa de la compañía pública cuyo objetivo era integrar en el territorio nacional el plan de redes ferroviarias al tiempo que a la empresa naciente. Perez Condesa así como otros directivos y gestores provenían de las anteriores empresas privadas existentes. Otra de las transformaciones llevadas a cabo desde la presidencia de RENFE, así como de la administración franquista pasó por la ampliación de la red ferroviaria, la cual se dividía en tres tramos principales y que poco después de 1941 se reorganizaría a través de siete zonas (Muñoz Rubio. M, 2016).

#### 4.3 LA RED NACIONAL DE LOS FERROCARRILES ESPAÑÓLES (RENFE) ECHA A RODAR; 1950-1960:

Casi a la entrada de la década de los cincuenta empieza la que sería la principal operadora ferroviaria del país a recoger estadísticamente los datos de su actividad. De acuerdo con el libro “Historia de la RENFE en 30 graficos” (s.f) encontramos las principales características productivas de la empresa pública durante casi dos décadas.

Por un lado se puede apreciar que desde 1942 hasta 1950 el peso de los ingresos provenían del transporte de viajeros, siendo éste diferente a partir de dicho año, donde la evolución del comercio, ligada a la lenta recuperación de posguerra, suponen que sea el transporte de mercancías la principal actividad de la red de ferrocarriles estatales. El periodo analizado en el gráfico 11 de dicho manual acredita en 1956 una convergencia del valor absoluto del transporte de pasajeros y del de mercancías.

Individualizadamente estamos hablando de que, por un lado se aprecia una fuerte caída de la demanda de viajeros durante los años centrales de la posguerra. Caso contrario encontramos en el transporte de mercancías, donde observamos un crecimiento generalizado durante el periodo 1942-1955, debiéndose éste al comercio interior y al movimiento de materias primas para la transformación de la creciente red ferroviaria ya planeada. Por otra parte, conforme nos acercábamos temporalmente a la segunda etapa del franquismo encontrábamos las primeras relaciones oficiales de España con el exterior desde la Guerra Civil. La internacionalización del proyecto ferroviario permitió conocer influencias y opiniones de otros países para el desarrollo de la vía. Dicha ligera apertura de la economía supuso un periodo de crecimiento de la misma.

**FIGURA 4.1. CUADRO DE OBSERVANCIA DE LA VARIACIÓN DE LA DEMANDA DEL SERVICIO RENFE DURANTE 1942-1956:**

AÑO	VALOR ABSOLUTO VIAJEROS* Valor = (Personas)	VARIACIÓN CON EL AÑO (FILA) ANTERIOR	VALOR ABSOLUTO MERCANCÍAS* Valor = (Toneladas; t)	VARIACIÓN CON EL AÑO (FILA) ANTERIOR
1942	108.000.000 de personas	x	x	x
1945	100.000.000 de personas	- 8.000.000	26.000.000 t	x
1948	115.000.000 de personas	+ 15.000.000	29.400.000 t	+ 3.400.000
1951	110.000.000 de personas	- 5.000.000	30.500.000 t	+ 1.100.000
1954	114.000.000 de personas	+ 4.000.000	34.000.000 t	+ 3.500.000
1956	123.000.000 de personas	+ 9.000.000	33.800.000 t	- 200.000

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos observados en el libro <<Historia de la RENFE en 30 graficos>>.

\*Los valores absolutos analizados son aproximados dada la recabacion de los datos de la representacion grafica historica que realizo la administracion de RENFE. No se dispone de las cifras exactas.

En cuanto al transporte de mercancías destacan como mercancía principal el carbón, valioso y demandado combustible fósil, más aún en el caso del abastecimiento de locomotoras. Más pormenorizadamente le siguen otra serie de materias primas como cementos y abonos, así como productos alimentarios de entre los que destacaban la naranja, la remolacha y en un primer estadio de valor los productos de primera necesidad denominados “abastecimientos” entre los que se encuentran aceite, azúcar, arroz, cereales, harina y patatas. A continuacion se muestra la evolución de cada producto siguiendo la dinámica de la gráfica anterior:

**FIGURA 4.2. CUADRO DE OBSERVANCIA DE LA VARIACIÓN DEL TRANSPORTE DE DETERMINADAS MERCANCIAS DURANTE 1943\*-1956:**

<b>AÑO</b>	<b>Carbon mineral (toneladas = t)</b>	<b>Abastecimientos (toneladas = t)</b>	<b>Cementos (toneladas = t)</b>	<b>Abonos (toneladas = t)</b>	<b>Remolacha (toneladas = t)</b>	<b>Naranja (toneladas = t)</b>
<b>1943</b>	7.750.000 t	1.700.000 t	1.400.000 t	700.000 t	400.000 t	300.000 t
<b>1945</b>	8250.000 t	1.700.000 t	1.150.000 t	750.000 t	450.000 t	450.000 t
<b>1948</b>	8.100.000 t	1.600.000 t	1.150.000 t	800.000 t	1.050.000 t	350.000 t
<b>1951</b>	9.000000 t	1.580.000 t	1.550.000 t	1.150.000 t	1.200.000 t	380.000 t
<b>1954</b>	9500.000 t	1.800.000 t	1.900.000 t	1.550.000 t	<b>Max en 1952:</b> 2.200.000 t	350.000 t
					<b>En 1954:</b> 1.300.000 t	
<b>1956</b>	9750000 t	2.000.000 t	1850.000 t	1.900.000 t	1.400.000 t	190.000 t

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos observados en el libro <<Historia de la RENFE en 30 graficos>>.

\* Comienza en 1943 porque no existen registros del periodo 1942.

Instaurado este panorama, a RENFE se le abría un nuevo frente, y es que el propio Estado que la concibió había empezado a desarrollar la industria automovilística por medio de empresas públicas como Enasa y SEAT, quienes pasarían a ser competencia directa para el sector del ferrocarril. Este hecho, como nos cuenta Muñoz Rubio, supone para el ejecutivo franquista la necesidad de transformar en los siguientes años el entramado ferroviario, volviendo a hacer aquel un sector y una empresa competitivos con los nuevos retos, puesto que el desarrollo de la industria automovilística había supuesto la caída de la cuota de mercado un 21%, respecto a años anteriores a la década de los cincuenta.

#### **4.4 EL FERROCARRIL ESPAÑOL EN UNA ETAPA DE DESARROLLO Y TRANSICION; 1960-2003:**

Concretamente, a partir de 1964 encontramos las primeras transformaciones estructurales de RENFE, quien a partir de los mandatos del Régimen, realiza cambios estratégicos de diferentes formas y ámbitos. Por un lado se transformó la estructura organizativa del entramado de la empresa, por otro se remodeló el conjunto de las políticas comerciales con la finalidad de buscar una estabilidad financiera, cosa que supuso un agravio para clientes y trabajadores, ya que los nuevos reajustes entrantes suponían la supresión de líneas y estaciones que no reportaran un margen de beneficios mínimo, un cambio de tarifas a la alta y un recorte de personal.

Estas se consideraron, como es obvio, medidas muy distantes de lo que se consideraba el objetivo principal, el cual era modernizar a dicha empresa pública.

Además, el modelo de infraestructura planeado para la red de ferrocarril a lo largo y ancho del territorio nacional era, de acuerdo con Muñoz Rubio (2016), "discriminatorio", puesto que existían tres categorías para las vías del país; *Vía básica*, conformada por una línea con los tramos principales de recorrido, *vía complementaria*, construida para dar soporte en determinados casos a la vía básica y una *vía secundaria* con la finalidad de servir de soporte a las anteriores. El problema de este modelo para Muñoz Rubio reside en la financiación para mantener la calidad de las tres vías, puesto que la vía básica se llevaba más del 60% de la financiación, mientras que las otras dos vías se repartían el porcentaje restante.

Esto supuso, como no puede ser de otra manera, el lento abandono y deterioro de las vías complementaria y secundaria.

En lo que sí se puede apreciar una evolución sustancial es en el modo de transporte desde el punto de vista del combustible, puesto que se produjo una transición del uso de carbón a la electrificación de las vías que pasaba de apenas 500 km electrificados en 1941 a 2.000 km a principios de la década de los sesenta, a 3.200 km (aprox) a principios de los setenta y a más de 6.000 km a principios de los ochenta. Hablamos entonces de que el ritmo de electrificación de la vía como estrategia innovadora avanzó periódicamente a pasos cada vez más agigantados, puesto que entre 1970 y 1980 se duplicó el número de kilómetros electrificados. Es aquí donde encontramos una estrategia innovadora que suponía abandonar las materias primas más contaminantes, al tiempo que modernizaba los coches y ferrocarriles que circulaban.

Para finalizar nuestro recorrido nos transportamos en los últimos años de la década de los setenta y en la posterior década de los ochenta donde el panorama político, nacional e internacional suponen uno de los capítulos más remarcados no de la compañía en particular, sino del conjunto de actividades económicas y del conjunto de la sociedad. Hablamos de la transición del régimen dictatorial de Franco a la naciente democracia española, cosa que supuso, no sólo un cambio de paradigma, sino una apertura de la economía nacional al mundo.

Nos situamos en un momento en el que el transporte de personas por tren empezaba a tener un crecimiento muy por debajo de su principal competidor, el vehículo de carretera, el cual había aumentado estos años el número de consumidores en un porcentaje mayor.

Con la entrada de España en la Comunidad Económica Europea se superponen nuevas normativas que, en aquel momento tenían entre sus planes recortar la trascendencia pública de los ejes de transporte.

En cuanto a la planificación nacional, la primera de las medidas de transformación trataba de desarrollar un programa específico para la compañía RENFE que se fijara en dos principales elementos. Por un lado el control de las aportaciones y por otro la atención a la consecución de objetivos. Este documento constaba de una serie de pactos públicos en los que se consagró como el “Contrato programa”.

En el año 1987 encontramos una gran inyección de capital al entramado ferroviario español a causa de la aprobación del Plan de Transporte Ferroviario y al mismo tiempo de la Ley 16/1987 de Ordenación del Transporte Terrestre. Al tiempo, la entrada de esta nueva normativa supuso la estructuración de unas reglas que dieran un atisbo de luz al sector ferroviario, al tiempo que se respondía a una reclamada regeneración jurídico-legislativa, tal y como enuncia el preámbulo de la ley 16/1987,

*<<La falta de adecuación de unas normas promulgadas hace casi medio siglo, en su caso, y más de uno en el otro, para regular un transporte que se lleva a cabo con unos medios técnicos muy diferentes a los que en ellas pudieron preverse, y para establecer las pautas con que hacer frente a unas necesidades de desplazamiento encuadradas en una realidad sociológica distinta, y en un contexto económico y político absolutamente diversos a los existentes cuando fueron redactadas, hacían que la revisión general de las mismas fuera una tarea auténticamente inaplazable>>.*

Fuente: Preámbulo de la Ley 16/1987 por la que se aprueba la Ley de Ordenación del Transportes Terrestres.

El siguiente reto al que se enfrentaba la RENFE pasaba por culminar los planes pretransitorios de electrificación de las vías, puesto que la reconversión a nivel mundial era muy avanzada, por lo que la competencia del mercado era un factor condicional para adaptar el máximo de las redes ferroviarias españolas a dicho modelo y abandonar así los combustibles fósiles.

Pese a que se trataba de un procedimiento modernizador que reportaría una transformación positiva a la red de trenes, este proceso se asentaba en un momento en el que la crisis energética global hacía más

caro producir y comprar, en su caso, la electricidad, para lo que el ejecutivo de Adolfo Suarez, presidente en 1979, lanzó una atrevida inversión de 14.168 millones de pesetas con la que se electrificaron 2.757 km de vía (Muñoz Rubio. M, 2016).

En los años venideros las estrategias de innovación y diversificación, la inversión en I+D y la infraestructura de RENFE experimentarían diversas mejoras que trataban de acercar al sector ferroviario español a la vanguardia y la espectación internacional. Entre los objetivos que la RENFE iba completando destaca la apertura al transporte de alta velocidad, que se iniciaría en 1988 comunicando la ciudad de Sevilla y la capital, Madrid. A partir de aquí se abriría la puerta a nuevas líneas de alta velocidad. Por ello, el sector ferroviario español había evolucionado por completo sus modelos predecesores. Entre 1990 y 1993 la RENFE, en coalición con el ejecutivo socialista de Felipe González, aprobaría otro ambicioso proyecto, el Plan de Transporte de Cercanías, cuya finalidad apostaba mejorar las comunicaciones periféricas de los principales núcleos urbanos.

El último punto de inflexión que encontramos en la larga historia de RENFE nos lleva a 2003, cuando su naturaleza terminaría de ser pública, para pasar a ser liberalizada y gestionada como entidad privada. Se acababa de privatizar la red ferroviaria española.

## **5- EVOLUCIÓN DEL SIGLO XX DESDE LA PERSPECTIVA SOCIOLABORAL; VISIÓN DE TRABAJADORAS Y TRABAJADORES:**

Llegada la recta final del presente trabajo, no podemos olvidar que el motor de la actividad económica, generalmente, recae sobre el tejido productivo, el cual existe gracias a la fuerza del trabajo de los trabajadores y trabajadoras de todo el mundo. Por ello, por tratarse éstos como los participantes protagonistas en las relaciones de trabajo y del desarrollo de actividades económicas empresariales, la perspectiva desde la visión de la fuerza del trabajo posee un valor especial, desde la que se aprecia la realidad, la repercusión de las gestiones empresariales en la vida laboral de las personas que conforman el grupo más amplio social, la clase trabajadora.

La historia de las relaciones de trabajo tiene varios puntos críticos en los que se produce un cambio de paradigma donde se experimenta un cambio en las capacidades de presión tanto de trabajadores como de empresarios. Realmente, podemos hablar medianamente de trabajo a partir del siglo XIX, cuando comienzan las primeras regulaciones de lo que hasta entonces venía siendo puro esclavismo de aquel que tenía mayor influencia sobre otro. Véase durante el feudalismo la relación amo-criado.

Es en el siglo XIX, como vimos al principio, donde se produce una secuencia de revoluciones industriales y cambios en la ley y en el trabajo que dieron lugar a una sociedad industrializada desde 1864 (aproximadamente) hasta la década de 1930, cuya principal nota característica es que el modelo económico atendía a la faceta más salvaje del capitalismo, donde las relaciones de trabajo tenían su peso repartido muy desigualmente entre los actores y donde se producía una diferenciación cada vez más acentuada de la riqueza de las diferentes clases sociales, ya que, económicamente, “los más ricos se hacían cada vez más ricos y los más pobres se hacían cada vez más pobres”.

### **5.1. LLEGADA GLOBAL DEL FORDISMO; PROBLEMÁTICA ESPAÑOLA:**

Con la llegada al inicio de la década de 1930 encontramos un cambio de paradigma, fruto de la ineficacia de los modelos anteriores en la etapa que comenzaba. Uno de los factores que incentivaron sustancialmente este cambio de paradigma fue el “crack bursátil” de 1929, donde se observó fielmente la inestabilidad del sistema instaurado en aquel momento. Este hecho, como digo, provocó que se adelantara el debate hacia el fordismo, sitiendo a la tercera década del siglo XX en un escenario en el que convivían las últimas huellas del prefordismo al tiempo que el fordismo daba sus primeros pasos. Es durante el fordismo donde, para entender la evolución desde la perspectiva de trabajadoras y trabajadores es necesario hablar de dos conceptos clave, colectivismo y sindicalismo.

A nivel europeo, este nuevo paradigma comienza a hacerse notar al final de la Segunda Guerra Mundial, donde la Unión Soviética, y sus bases ideológicas de carácter colectivista, siembran gran influencia sobre la Europa oriental. Tal y como afirma Enrique Alonso (1999) en su trabajo *“Crisis de la sociedad del trabajo y ciudadanía: una reflexión entre lo global y lo local”*, existen dos fuerzas relacionadas en el entorno sociolaboral de posguerra. Por un lado, está el grupo de empresarios, representados socialmente en las clases altas. A éste se le opone la masa trabajadora, que es la que dota al periodo fordista de sus principales características. A ello me refiero, porque en el fordismo hablamos de las relaciones de trabajo entre trabajadores como una agrupación homogénea de su clase social, la clase trabajadora u obrera. Tratamos en este punto una de las principales características fordistas, el colectivismo de la fuerza del trabajo, quienes canalizan su interlocución social a través de los sindicatos, como ente de presión y lucha

por unos intereses homogéneos y generalizados. No obstante, Enrique Alonso nos da a entender que la fuerza colectiva de trabajadoras y trabajadores queda cumplimentada por el Keynesianismo como fuente precursora de pactos sociales que caracteriza la etapa fordista. Dicho de otro modo, son los sindicatos junto a la intervención del Estado como figura pública quienes tratan de proteger los intereses generales de la sociedad (sociedad mayoritariamente compuesta por la clase trabajadora) al tiempo que fijan consecutivamente nuevos objetivos que supongan aumentar el estado de bienestar de dicho colectivo, entendiéndose la desigualdad que existe entre la jerarquía de clases. Desde esta perspectiva se entiende la sindicación como un eje fundamental, junto a la “conciencia de clase”<sup>15</sup> que permiten a la clase trabajadora tener una capacidad de transformación que, como veremos en el postfordismo, se perderá.

Veo necesario hacer hincapié en los pactos sociales, que darán que pensar para muchos el por qué no denominarlos “pactos sociolaborales” Pues bien, otra de las notas características que nos propicia el fordismo es la rigidez de las normas laborales, denominadas como “normas de empleo fordista”<sup>16</sup>, lo que se atañe a un proceso estabilizador e inflexible de las condiciones de trabajo.

En el caso español encontramos peculiaridades en esta etapa:

Durante los años que comprenden las primeras décadas del siglo XX encontramos un potente crecimiento demográfico a la par que una situación de inestabilidad en las condiciones de trabajo y consumo, así como en las relaciones laborales. Las compañías existentes promulgaban unas estrategias económicas insostenibles, a destacar cabe la subida de precios y la bajada de salarios, mermando así, doblemente, la capacidad adquisitiva de la sociedad. Ante esta situación de inestabilidad encontramos los primeros agrupamientos sindicales del siglo. Entre los actores enunciados se comenzaba a formar un alto grado de conflictividad social que dejaría crudos episodios como la “*época del pistolero*” en Cataluña (1917-1923), donde las revueltas se saldaron con más de trescientos obreros y sindicalistas muertos por un lado y más de cien muertos entre patronos, policías y pistoleros (Josep M. Cortés Martí, 2015).

La Guerra Civil, y las posteriores etapas de postguerra y dictadura supondrían para las trabajadoras y trabajadores de nuestro país una situación de vulnerabilidad e indefensión por la que no podrían experimentar en gran medida la capacidad de transformación y conciencia de la que gozaban en las nuevas naciones salientes de la segunda Gran Guerra. Los principales motivos que explican este suceso son, por un lado, el alto grado de intervencionismo y control del régimen, quien empezaba a registrar las condiciones de trabajo por ley y bajo sanciones propias del modelo dictatorial, al tiempo que nacionalizaban los sectores estratégicos donde se agrupaba buena parte de los ocupados. Por otro, la desaparición legal de los sindicatos, unificando dicha actividad en un sindicato único, con carácter corporativista, y bajo el control absoluto del régimen denominado *Organización Sindical Española* (OSE) o comúnmente conocido como “Sindicato Vertical”. Esto supuso que los trabajadores, de afiliarse a una unidad sindical debía ser a ésta puesto que, con la llegada de la dictadura de Franco, el resto de los sindicatos fueron forzosamente erradicados en casi su totalidad. Solo algunos como la CNT y UGT

---

<sup>15</sup> **Conciencia de clase:** Concepto que enuncia a la agrupación de la clase social trabajadora, principalmente, para que esta, de manera colectiva, responda y centre los esfuerzos de su causa en defensa de los intereses generales que responden por todo el conjunto social de individuos que la conforman. Se trata de un paradigma en el que el conjunto de la clase obrera es plenamente consciente, fiel y empática con las causas por las que deben luchar de manera colectiva para la subsistencia y mejora de la comunidad. Su principal referente, al que otros seguirían posteriormente es Karl Heinrich Marx.

<sup>16</sup> **Normas de empleo fordista:** Conjunto de derechos y deberes con carácter estandarizado por el que se regían las relaciones laborales existentes durante el periodo fordista. Entre estas destaca la rigidez en la masa salarial.

perdurarían en la clandestinidad. También aparecerían en ese espacio clandestino la Unión Sindical Obrera (USO) y Comisiones Obreras (CCOO).

Siguiendo de cerca la narrativa de Francisco Bernal García (2008), la cuestión del sindicato vertical tenía, entre sus estatutos fundacionales, un principio depurador, con el que se impedía la sindicación de aquellos individuos que hubieren pertenecido a la oposición del régimen. Por ello, Bernal García nos cuenta diversos detalles en los que la administración franquista se fijaba en este tipo de acciones. Entre los principales mecanismos que desarrollo el régimen encontramos la promulgación de la Ley para la represión de la Masonería y el Comunismo, encargada de expedientar a todos aquellos afines que, tanto en el presente como durante la segunda república y durante la guerra, hubieran prestado servicio o afiliación a grupos y comunidades con ideas contrarias al régimen. Para el control de esta ley se estableció un tribunal propio, el Tribunal de represión de la Masonería y el Comunismo.

Es el propio Bernal García quien en su obra narra algunos ejemplos de este “*modus operandi*” llevado a la práctica. Como el caso de los representantes catalanes de 1493, en el que se cuenta como las oficinas del régimen recibieron cuantiosas notas informativas de la presencia de secesionistas y regionalistas catalanes que pertenecían a altos y gerenciales cargos en el departamento sindical catalán, lo que supondría primero, la inhabilitación sindical de éstos y segundo, la pérdida de su puesto de trabajo. No olvidemos que nos situamos en la primera etapa del franquismo. La ley anteriormente referenciada fue, principalmente un aparato criminal para la caza y exterminio de opositores.

Es por esta situación por la que España no experimentó las transformaciones sociolaborales que nacían en el seno de las sociedades del resto de los países de referencia, lo que a su vez supondrá también una tardía entrada en el postfordismo.

## **5.2. CAMBIO DE PARADIGMA Y LLEGADA AL DEBATE POSTFORDISTA; AUGE DEL INDIVIDUALISMO Y DE LAS DOCTRINAS NEOLIBERALES CONSERVADURISTAS DE OCCIDENTE:**

La entrada en la época postfordista o postindustrial la marca principalmente la “crisis del petróleo de 1973” como factor detonante del cambio de paradigma. Nuevas formas de gobierno y de acción en la política económica surgen para romper con el modelo fordista. En el espectro social, también se experimentan cambios que suponen el deterioro del potencial revolucionario de la clase trabajadora. La sociedad contemporánea experimenta un cambio del capitalismo ordenado que encontrábamos en el fordismo a un capitalismo financiero que experimenta, en el ámbito sociolaboral un aumento de la burocratización. En definitiva, son los años 70 en los que se instaura el nuevo debate, bien influenciado, a su vez, por la terciarización económica y el desarrollo de la globalización.

En este contexto, para entender el papel de la clase obrera y los sindicatos hay que desgranar primero el papel del Estado, el cual viraba hacia el interés general en el fordismo y que, con la llegada de esta nueva etapa comienza a adoptar un plan de acción neoliberalista, entendiéndose la especial influencia del modelo anglosajón de Margaret Thatcher y Ronald Reagan y el consecutivo deterioro del bloque comunista de la Unión Soviética. Dicho de otro modo, el Estado se consagraba como una gran empresa. Las principales políticas liberal-conservadoras produjeron un aumento de la privatización y la destrucción del sector público, dotando además a las empresas de polémicos derechos con los que mejorar su rentabilidad, como la facilitación de los despidos.

Es aquí donde encontramos un cambio en la naturaleza de los sindicatos. De acuerdo con el panorama enunciado, el papel de la acción sindicalista pasó de ser un mecanismo con fuerte arraigo ideológico de presión a convertirse en un actor desideologizado que asimilaba a la fuerza empresarial y a la clase obrera como iguales, alegando, a mi juicio, falsamente una igualdad de poder de negociación entre ambos. Este modelo sindicalista se denominó "Sindicalismo de negocios". El trabajador entiende que, habiendo perdido su unidad de poder, su clase ha perdido la capacidad de transformación que experimentaba en el fordismo, lo que hace plantearse a éste, que debe defenderse por sí mismo (Touraine, A. 2006).

Este no es el único motivo que lleva a la transformación y desintegración de la clase trabajadora. Será también, según Braverman (1974), la descualificación un factor de sometimiento de dicha clase al poder empresarial, lo que supondrá a la clase obrera adentrarse en una situación de control y sometimiento. Al hablar de descualificación, Braverman afirma que esta parte de tres elementos. Por un lado, la *especialización*, la cual supone que el trabajador enfoque su profesionalidad en un área específica, lo que le impide tener un conocimiento global, que en consecuencia le imposibilita acceder a un ámbito superior. Por otro, la *tecnología*, la cual supone un aumento de control de los ritmos de trabajo y desinhibe, en ese aspecto, competencialmente al trabajador. Finalmente, la *maquinaria*, puesto que suprime parte del trabajo que anteriormente venía haciendo el trabajador. Para Braverman, estos tres elementos suponen al trabajador una pérdida de parte de las habilidades y capacidades que este venía teniendo en el fordismo, al tiempo que lo sitúa, como hemos dicho, bajo un mayor control empresarial.

Por otra parte y para concluir, podemos hablar también de que todo este cambio que empezó en los años setenta tiene como resultado el aburguesamiento de la clase trabajadora, puesto que la pérdida de conciencia de clase y el aumento del empleo en el sector servicios hace que éstos se vean más semejantes a la burguesía, siendo la realidad muy dispar a ese pensamiento, puesto que las condiciones de trabajo promovidas a finales de dicha década plantean una pérdida de la calidad del empleo, tales como la flexibilidad y la inestabilidad laboral, lo que hace pasar a lo que se concebía anteriormente como proletariado hacia el precariado.

## 6- CONCLUSIONES Y VALORACION PERSONAL:

Entre las principales conclusiones que puedo otorgarles tras la realización del presente estudio destaco las siguientes:

Se observa, por un lado, que son una serie de países precursores los que influenciarán al resto del mundo moderno y contemporáneo, así pues, en el siglo XIX encontramos al Reino Unido como referente, siendo éste ensombrecido a la llegada del siglo XX por los Estados, no sólo en formas de organización, sino a nivel teórico, por lo que concluimos, toma el relevo la influencia de autores americanos.

En lo referente al desarrollo estratégico empresarial, podemos ver que éste va acompasado con la evolución de la empresa moderna, teniendo su auge entre 1960 y 1980 con la departamentación estratégica que suponía una mejora en la precisión global de las actividades empresariales. Así pues, considero este punto como un escenario imprescindible a la hora de hablar de la evolución empresarial, en términos históricos.

Por otra parte, he visto preciso entrar a valorar los diferentes modelos analíticos que fueron de fuerte influencia para determinar la posición y estrategias a conocer por una determinada empresa. Existen diferentes modelos para tomar diagnóstico de la empresa y así perfeccionar sus futuras actuaciones, que dependiendo de las características de las organizaciones (tamaño, número de inputs, grado de apertura del mercado, etc.), habrá de decantarse por uno u otro. Se trata por tanto de modelos desarrollados entorno a las décadas de los 60's a 80's (como sabemos, etapa de esplendor en la transformación empresarial) que se han implantado en el último cuarto del siglo XX. Podemos apreciar que estos modelos poseen un método de análisis especialmente cualitativo, cosa que, por un lado, permite una percepción empírica de los factores que influyen en cada determinada situación, dentro y fuera de una empresa, pero por otro, al limitar la práctica cuantitativa, puede suponer una pérdida de la objetividad, llegando en algunos casos a cuestionar la perfección que debería reportar la metodología científica de la que introductoriamente ya observamos y corroboramos como indispensable.

Con respecto al caso español cabe añadir que éste presenta una situación muy dispar en niveles generales con respecto a la evolución en los países de referencia. La influencia de corrientes internacionales en España es mínima por la diferencia de desarrollo entre el resto de los países con el estancamiento experimentado por nuestro país. La principal causa de subdesarrollo en estos términos está causada directamente por la problemática sociopolítica que supuso la llegada de la dictadura, puesto que el resto de las economías de referencia, una vez terminada la Segunda Guerra Mundial, comenzaron a crecer exponencialmente, siendo el crecimiento español más leve y tardío. Siguiendo de cerca a nuestro país, hemos analizado la situación de una de las empresas con mayor protagonismo durante la segunda mitad de siglo, RENFE, siendo ésta una empresa pública perteneciente a un sector estratégico que no ha dejado de crecer hasta la llegada de su privatización, donde el cambio de forma jurídica supuso su extinción y renombramiento en los años 2000. El caso de esta ferroviaria supone a mi juicio, uno de los mejores ejemplos del desarrollo de nuestro país, donde se pueden observar las diferencias entre un alto y un bajo grado de apertura de la actividad y de la economía.

Finalmente he pretendido dar la visión desde la perspectiva del trabajo. Con ello he querido referirme directamente a las formas de trabajo y sus transformaciones desde el punto de vista de las etapas fordista y postfordista, lo que me ha permitido expresar el cambio de rumbo de las relaciones laborales a partir de la influencia sociopolítica, primero, de un capitalismo ordenado y del comunismo, en la sociedad industrial y seguidamente desde la perspectiva del último tercio de siglo, donde toman relevancia los

modelos liberales anglosajones, quienes romperían con todos los modelos anteriores y sitiarían la actividad sindical, provocando que ésta pasara a caracterizarse por una pérdida de poder, alta burocratización e institucionalización, dando paso así al individualismo en la defensa de los intereses particulares de trabajadoras y trabajadores. Nuevamente debemos remarcar que el caso español en esta perspectiva también se mostró dispar a raíz de la política sindical de la dictadura, donde la conciencia de clase y el sindicalismo de oposición característicos del fordismo habían sido erradicados por un sindicato al servicio del Estado y con una gran afinidad ideológica a la dictadura.

Finalmente quiero expresar mi opinión acerca de uno de los problemas que mayormente arremeten contra los/as trabajadores/as al que se califica como “deshumanización”. En ello quiero hacer reflexión sobre el deterioro de las relaciones humanas que en este ámbito se observa en muchas ocasiones y dependiendo del trabajo a realizar. Por una parte, me refiero a lo que considero una instrumentalización de las personas, haciendo referencia a estas como “mano de obra”, “recursos humanos”, “masa trabajadora” y un diverso etc... Por otra parte, mi reflexión pasa también por la asimilación práctica que se hace de las personas y el resto de los útiles y maquinarias dependientes del sistema productivo donde, hasta hace no mucho, la presencia de un área psicológica en la empresa o la toma de importancia de las circunstancias vitales de cada persona en particular eran prácticamente inexistentes. Por ello, y partiendo también de las premisas de Esteva Fabregat (1960) en <<La máquina y la deshumanización del trabajo>> considero de suma importancia esta problemática, más propia de la sociología, entendida a través de la idea de que esta deshumanización de la que hablo tiene una larga trayectoria histórica de influencia.

*“La deshumanización que resulta del hecho que el trabajo obrero se haya convertido en un instrumento más de la finalidad productiva tiene relaciones muy estrechas con la despersonalización” - Claudio Esteva Fabregat, 1960.*

## BIBLIOGRAFÍA:

- Abramson, S.F. & Boix, C. (2013). *The Roots of the Industrial Revolution: Political Institutions or (Socially Embedded) Know-How?*. Department of Politics, Princeton University.
- Alfaro Rodriguez, M.V. (2013). *El know-how y su implicación practica en el contrato de franquicia*. Revista Jurídica.
- Alonso, L.E. (1999). *Crisis de la sociedad del trabajo y ciudadanía: Una reflexión entre lo global y lo local*. Universidad Autónoma de Madrid. *Política y sociedad*.
- Arenas Posadas, C. (2003). *Historia económica del trabajo (Siglos XIX y XX)*. tecnos.
- BCG Global. (s. f.). *The History of Boston Consulting Group*. <https://www.bcg.com/about/our-history/default>
- Becker, G.S. (2000). *La naturaleza de la competencia*.
- Bernal, F. (2008). *El sindicalismo vertical. Control laboral y representación de intereses en la España franquista. La Delegación Nacional de Sindicatos (1936-1945)*. European University Institute; Department of History and Civilization.
- BOE-A-1941-840 634 (1941). *Ley de Bases de Ordenación Ferroviaria y de los Transportes por carretera de 24 de enero de 1941*, Pub. L. No. Ley, [https://www.boe.es/eli/es/l/1941/01/24/\(1\)](https://www.boe.es/eli/es/l/1941/01/24/(1))
- BOE-A-1987-17803 (1987) *Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1987-17803&tn=1&p=19870731>
- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital The Degradation of Work in the Twentieth Century*.
- Carreras, A & Tafunell, X. (2005). *Estadísticas históricas de España; Siglos XIX - XX (2ª Edición)*. Fundación BBVA
- Chandler, A. (1984). *The Emergence of Managerial Capitalism*. Business History Review.
- CNN Money. (2014). *Best Companies to Work 2014*. Fortune 500. [//money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/index.html?1](http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/index.html?1)
- Cucarella, V. Cubel, M. A. & Serrano, M. L. (1999). *El stock de capital ferroviario en España y sus provincias, 1845-1997*. Fundación BBVA.
- Esteva, C. (1960). *La máquina y la deshumanización del trabajo*.
- Henderson, B. (1970). *Perspectives; The product portfolio*. The Boston Consulting Group.
- Martí, J. M. (2015). *La racionalización de Juan P. Fábregas antes de la Globalización*.
- Ministerio de obras públicas (Ed.). (s. f.). *Historia de la RENFE en 30 gráficos 1942-1956*. Gabinete de Estadística y Documentación.
- Moose, S, Reeves, M, & Venema, T. (2014). *The growth share matrix*. BCG.
- Moreno, J.R. & Sancho, A. (2004). *Especialización flexible y modelos empresariales en el valle medio del Ebro, 1880-1935*.
- Muñoz, R. M. (2016). *RENFE, 75 Años de historia (1941-2016)*.
- Oberoi, R. (s. f.). *Frederick Wilson Taylor's Scientific Management Theory*. Assistant Professor of Political Science. Kirori Mall College, University of Delhi.
- Peiró, R. (05 de julio, 2017). *Matriz BCG*. Economipedia.com
- Porter, M.E. (1979). *The structure within Industries and Companies' Performance*. P 214-227.
- Rumelt, R.P. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*.
- Salas Fumás, V. (2007). *El siglo de la empresa*. Fundación BBVA.
- Schendel & Hofer, D. (1978). *Strategy Formulation. Analytical concepts*. Minnesota, USA: Pub. West.

- Taylor F.W (1911) *The Principles of Scientific Management*, Harper and Brothers and Frank G Gilbreth, Primer of Scientific Management New York, Van Nostrand.
- Touraine, A. (2006). *Los movimientos sociales*.
- Valdaliso, J. M. (1993). *Algunas reflexiones acerca de la historia empresarial y su desarrollo en España*. Universidad del País Vasco.
- Valdaliso, J.M. (1997). *La historia empresarial en España. Orígenes, desarrollo y controversias respecto a una nueva disciplina*.
- Varela Barrios, E. (2015). *Managerialismo - culturas de empresa y emergencia del "hombre managerial"*.